

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри

_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Удосконалення системи мотивації працівників органів
місцевого самоврядування (на прикладі відділу
транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг
Сумської міської ради)»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Державна служба»

Студента гр. ДСмз-91

_____ *Рудика Н. М.*

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Рудика Н. М.

Науковий керівник

_____ *доцент, к.е.н. Валенкевич Л. П.*

Суми 2020 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійна програма «Державна служба»
студенту групи ДСмз-91

Рудиці Наталії Миколаївні

1. Тема роботи Удосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування (на прикладі відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради) затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 6.12.2020
3. Мета кваліфікаційної роботи: Мета кваліфікаційної роботи - розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування
4. Об'єкт дослідження: спеціалісти відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради
5. Предмет дослідження: система мотивації спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, щорічної статистичної звітності відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради, положення про відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради та посадових інструкції спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи мотивації персоналу органів місцевого самоврядування	13.11.2020
II	Аналіз системи мотивації спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради	24.11.2020
III	Рекомендації з удосконалення системи мотивації спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради	1.12.2020

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити сутність і види мотивації працівників органів місцевого самоврядування та досвід побудови систем мотивації працівників органів місцевого самоврядування в Україні і за кордоном

У розділі 2 студент має провести аналіз складу і структуру персоналу відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради, виявити проблеми мотивації спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради

У розділі 3 студент має обґрунтувати (запропонувати) рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Валенкевич Л.П., доцент кафедри управління	17.09.2020	30.09.2020
2	Валенкевич Л.П., доцент кафедри управління	1.10.2020	15.10.2020
3	Валенкевич Л.П., доцент кафедри управління	14.10.2020	30.10.2020

9. Дата видачі завдання 17.09.2020

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Валенкевич Л. П

Завдання до виконання одержав

_____ (підпис)

Рудика Н. М.

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретичні засади мотивації працівників в органах місцевого самоуправління.

У роботі проведено аналіз відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради (далі – Відділ) та надана детальна характеристика мотиваційних потреб працівників даного відділу. Проаналізовано використовуваний інструментарій мотивації спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради, виявлені проблеми мотивації та обґрунтована необхідність їх вирішення.

Виявлена можливість удосконалення існуючої системи мотивації спеціалістів Відділу та запропоновано комплекс заходів з формування більш ефективної системи мотивації в досліджуваному відділі.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг магістерської роботи. Загальний обсяг магістерської роботи становить 41 сторінку, у тому числі 5 таблиць, 1 рисунок, 27 використаних джерел.

Мета роботи. Мета дослідження - розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність і види мотивації працівників органів місцевого самоврядування;
- розглянути досвід побудови систем мотивації персоналу органів місцевого самоврядування в Україні і за кордоном;
- проаналізувати склад і структуру працівників Відділу;
- виявити проблеми мотивації спеціалістів Відділу;
- окреслити напрямки вдосконалення системи мотивації спеціалістів Відділу.

Предмет дослідження - система мотивації спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради.

Об'єкт дослідження - спеціалісти відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради.

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження, опитування.

Наукова новизна. Розроблено та запропоновано модель удосконалення мотивації працівників органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ПОСАДОВА ОСОБА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, МОТИВАЦІЯ.

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	8
1.1 Сутність і види мотивації працівників органів місцевого самоврядування в Україні	8
1.2 Аналіз іноземного досвіду мотивації працівників органів місцевого самоврядування	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПЕЦІАЛІСТІВ ВІДДІЛУ ТРАНСПОРТУ, ЗВ'ЯЗКУ ТА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	18
2.1 Характеристика відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради.....	18
2.2. Аналіз мотиваційних потреб спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради	19
2.3 Проблеми мотивації спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради	222
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПЕЦІАЛІСТІВ ВІДДІЛУ ТРАНСПОРТУ, ЗВ'ЯЗКУ ТА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	25
3.1 Модель удосконалення системи мотивації спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради	25
3.2 Механізм реалізації запропонованих рекомендацій.....	28
ВИСНОВОК.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТОК А.....	38

ВСТУП

Актуальність теми пов'язана з важливістю мотивації персоналу в органах державного управління, адже мотивація - один з основних і обов'язкових «важелів» управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Для вітчизняного менталітету найкращою нагородою за працю є гроші. Однак багато зарубіжних країн на власній практиці наочно показують, що такий підхід далеко не єдиний і не завжди вірний.

Без вдосконалення системи мотивації персоналу в муніципальних утвореннях неможливо забезпечити їх подальше успішне функціонування, оскільки дані утворення мають займатися організацією і мотивацією персоналу таким чином, щоб вони мали бажання реалізовувати весь свій кадровий потенціал і виконували завдання, поставлені перед організацією, найкращим чином.

Об'єкт дослідження - спеціалісти відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради.

Предмет дослідження - система мотивації спеціалістів Відділу.

Мета дослідження - розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність і види мотивації працівників органів місцевого самоврядування;
- розглянути досвід побудови систем мотивації персоналу органів місцевого самоврядування в Україні і за кордоном;
- розглянути методичку аналізу системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування;
- проаналізувати склад і структуру працівників Відділу;
- виявити проблеми мотивації спеціалістів Відділу;
- окреслити напрямки вдосконалення системи мотивації спеціалістів Відділу.

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження, опитування.

Нормативна база. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, щорічної статистичної звітності Відділу, положення про Відділу та посадових інструкції спеціалістів Відділу.

Практичне значення. Пропозиції, сформовані за результатами дослідження, можуть бути використані при розробці нормативних правових актів суб'єктів України, регулюючих процеси мотивації органів місцевого самоврядування, а також при вдосконаленні організаційно-економічного забезпечення мотивації співробітників.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність і види мотивації працівників органів місцевого самоврядування в Україні

Для забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування необхідно максимально повно використовувати наявний людський потенціал. Людські ресурси є основою будь-якої організації, головним її капіталом. Від рівня компетентності співробітників органів місцевого самоврядування, їх професійних знань і навичок, внутрішньої готовності до праці залежить якість прийняття управлінських рішень. А це, в свою чергу, безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток міста.[1]

З огляду на те що на сьогоднішній день Україна входить в число країн, що мають низький рівень ефективності місцевого самоуправління, якості публічних послуг та людського потенціалу в цілому, необхідність впровадження ефективної системи мотивації муніципальних службовців, орієнтованої на підвищення якості їх праці, є стратегічно важливим завданням держави. [1]

З цією метою нами було проведено дослідження самого поняття «мотивації персоналу» і його видів з точки зору органів місцевого самоврядування.

Головне завдання управління персоналом органів місцевого самоврядування полягає в орієнтації працівників на досягнення цілей організації і отримання від них максимальної віддачі. Справжні спонукання, які змушують віддавати роботі максимум зусиль, різноманітні, тому їх визначення представляється досить важким процесом. Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння його мотивації. [1]

Мотивація (від грец. Motif, від лат. Moveo - рухаю) - це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. [2]

Служба в органах місцевого самоврядування — це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які обіймають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом. [6]

Вивчення праці посадових осіб місцевого самоврядування показує, що дана діяльність має певні особливості, які виражаються в: [4]

- а) специфіці її правового регулювання;
- б) завданнях, що вирішуються в процесі повсякденної діяльності;
- в) характері професійної діяльності;
- г) принципах організації і функціонування апарату управління.

Трудова сфера служби в органах місцевого самоврядування також має ряд специфічних особливостей:

- за своїм змістом трудова діяльність спрямована на реалізацію загальнонаціональних інтересів, на всебічне зміцнення і розвиток громадського та державного ладу;
- висока ступінь відповідальності посадових осіб за прийняті рішення, їх здійснення, результати і наслідки;
- жорстка нормативна регламентація управління та трудової дисципліни;
- залучення інтелектуального, а також творчого потенціалу для вирішення управлінських завдань.

При цьому рівень оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування значно нижчий, ніж в комерційних структурах, а додаткові соціальні гарантії не в повній мірі компенсують складність і значимість їх діяльності.

Система стимулювання праці службовців в органах місцевого самоврядування є комплексом матеріальних і нематеріальних стимулів,

орієнтований на забезпечення ефективної праці службовців шляхом примусу, винагороди і спонукання (табл. 1.1).[5]

Табл. 1.1

Взаємозв'язок методів управління і видів мотивації в системі органів місцевого самоврядування [5]

Методи управління	Спосіб дії (форма стимулу)	Вид мотивації
Адміністративні методи	Регламентація і контроль діяльності (службовий контракт, посадовий регламент, атестації, кваліфікаційний іспит, конкурс на заміщення вакантних посад, присвоєння та збереження чинів, норми службової поведінки)	Примус
Економічні методи	Муніципальні соціальні гарантії, матеріальне заохочення з урахуванням ефективності діяльності	Винагорода
Організаційно-управлінські методи	Забезпечення професійного вдосконалення шляхом навчання (підготовки, перепідготовки, стажування, підвищення кваліфікації, самоосвіта) і посадовий розвиток (кар'єра)	Спонукання
Соціально-психологічні методи	Моральне заохочення, регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин, формування сприятливого морально-психологічного клімату	

В Україні прийнято ряд нормативно-правових документів, яким регламентуються правові, організаційні та фінансово-економічні основи муніципальної служби України. В першу чергу, це Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» і Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». [6,7]

Відповідно до законодавства у органів місцевого самоврядування, як роботодавця, є достатньо механізмів застосування мотиваційних технологій стимулювання як матеріального, так і нематеріального характеру по відношенню до посадових осіб місцевого самоврядування.

Основним засобом матеріального забезпечення та стимулювання професійної службової діяльності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, є грошове утримання. Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» затверджено, що «посадові особи одержують заробітну плату, розмір якої має забезпечувати достатній життєвий рівень». [7]

Постанова КМУ «Про впорядкування умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів» затверджує схеми посадових окладів місцевих органів виконавчої влади поміж інших груп працівників державного апарату, а також порядок преміювання, виплати надбавок і т.д. [8]

Основними критеріями для встановлення конкретних розмірів щомісячної надбавки є: [9]

1. виконання посадових обов'язків на професійному рівні, необхідному для конкретної посади;
2. терміновість і складність виконуваної роботи;
3. досвід роботи на займаній посаді і професійній сфері;
4. можливість якісного та своєчасного виконання найбільш складних, важливих робіт;
5. можливість якісного виконання робіт з високою напруженістю і інтенсивністю, великого обсягу роботи, постійне виконання невідкладних термінових доручень, і роботи, що потребує підвищеної уваги;
6. постійне перевищення тривалості робочого дня.

Конкретні розміри щомісячної надбавки встановлюються відповідними керівниками. Застосування цих критеріїв на практиці дає можливість виділити цивільних службовців і керівників, що виконують свої посадові обов'язки на високому професійному рівні і врахувати реальну завантаження і напруженість роботи.

Крім матеріального стимулювання, в органах місцевого самоврядування присутня практика надання посадовим особам соціальних гарантій, що в свою

чергу є основою для реалізації нематеріальних мотиваційних механізмів, а саме: [9, 10, 11]

1) Рівні умови оплати праці, а також єдиний підхід до оцінки ефективності результатів службової діяльності в період заміщення відповідної посади; [10]

2) гарантується своєчасна виплата в повному обсязі встановленого грошового утримання посадової особи;

3) гарантується забезпечення умов для проходження служби в органах місцевого самоврядування;

4) гарантується відпочинок через надання вихідних днів і неробочих святкових днів, а також щорічних оплачуваних основного і додаткових відпусток; [7]

5) обов'язкове державне соціальне страхування на випадок захворювання або втрати працездатності; [11]

7) виплати за системою обов'язкового державного страхування у випадках, порядку та розмірах, встановлених відповідними законами;

8) відшкодування витрат, які пов'язані з відрядженнями по службі;

9) посадовим особам місцевого самоврядування гарантується пенсійне забезпечення, порядок і умови якого встановлені законодавством про державне пенсійне забезпечення громадян України.

Крім того, посадовим особам місцевого самоврядування надаються певні додаткові гарантії. Посадовим особам може бути надано право на:

1) підвищення кваліфікації, професійну перепідготовку та стажування, при цьому зберігається грошове утримання і заміщувана посада;

2) обслуговування транспортом у зв'язку з виконанням посадових обов'язків;

3) при реорганізації або ліквідації або скорочення посад органів місцевого самоврядування заміщення іншої посади органу місцевого самоврядування;

4) інші гарантії.

1.2 Аналіз іноземного досвіду мотивації працівників органів місцевого самоврядування

Як і в законодавстві України, у державі-члені Європейського Союзу - Федеративній Республіці Німеччина, яка було обрана для вивчення іноземного досвіду мотивації працівників через наявність відповідної інформації в мережі Інтернет, на сьогоднішній день муніципальна служба це суто професійна діяльність, суть якої полягає в тому, щоб виконувати покладену на працівника роботу згідно професійної компетентності. При цьому всі дії повинні здійснюватися в суворій відповідності з нормативними актами, затвердженими на законодавчому рівні.

Сучасну модель мотивації німецької муніципальної служби можна охарактеризувати наступним чином: [15]

- в системі держслужби істотну роль відіграють політичні призначення;
- компетенція в системі держслужби розмежовується залежно від рівня управління;
- кадри для держслужби відбираються за багатоступеневою системою серед випускників ВНЗ з найкращого успішністю;
- державні цивільні службовці мають високий соціальний статус, інститут публічної служби має високу престижність;
- реалізована повноцінна система гарантій правового і соціального захисту службовця, в тому числі і принцип «довічного призначення».

У Німеччині існують чотири рівні державної служби: нижній, середній, підвищений та вищий. У межах кожного рівня присвоюються ранги. В органах державної влади для чиновників встановлюється 16 рангів (A1 - A16). При цьому в кожній посадовій групі передбачається збільшення окладів чиновників в залежності від службового стажу. [12]

Єдність муніципальної служби в Німеччині забезпечують: [14]

- загальна для всіх її рівнів і видів система звань, чинів, рангів;
- єдині правила проходження служби;

- єдині встановлені права, обов'язки, обмеження і гарантії, пенсійне забезпечення та оплата праці.

На відміну від законодавства України, законодавство ФРН досить докладно регулює порядок прийому на державну службу. При вступі на державну службу діє ряд загальних вимог. Основними вимогами, які пред'являються до державних службовців в Німеччині, є: наявність професійної освіти і, головна відмінність від вимог до держслужбовців України, проходження спеціальної попередньої підготовки (її вид і тривалість визначаються в залежності від рівня службового становища). [17]

Потрібно відзначити, що попередня підготовка не вузькоспеціалізована. Її метою є гармонійна інтеграція чиновника нижчої ланки в систему держслужби, формування у нього навичок, які сприяють встановленню міжособистісних контактів, дозволяють адаптуватися в адміністративному середовищі. На даному етапі молодий спеціаліст знайомиться з основними завданнями державної служби, правами і повноваженнями держслужбовця.

Таким чином, безперервна освіта виступає в якості обов'язкової умови просування в системі муніципальної служби. Іспит на право заміщення посади здається по обов'язковим (адміністративне право і право окремих земель, законодавче регулювання роботи в певній сфері діяльності) і факультативним предметам (професійної етики, менеджменту і т. д.). Якщо кандидат на посаду вищої категорії не має юридичної освіти, то протягом двох років він проходить необхідну підготовку в спеціалізованих навчальних закладах. [17]

Як і в Україні, підвищення кваліфікації держслужбовців здійснюється в Федеральній (Національній) академії державного управління. Освітні програми будуються за модульним принципом, що робить їх гнучкими, та такими що відповідають потребам суспільства. [17]

Разом з тим, незважаючи на комплексність системи підготовки кадрів для держслужби в Німеччині, зв'язок між результатами навчання та подальшим використанням фахівців недостатньо тісний. Ухвалення рішення про посадове

переміщення залежить від стажу роботи, складання іспитів, а відмітка про підвищення кваліфікації міститься лише в особистих справах держслужбовців.

На відміну від системи навчання службовців в Україні, в навчання службовців ФРН входить не тільки теоретична підготовка, а й практична частина. Організації, які займаються навчанням державних службовців, гнучко реагують на вимоги публічної служби в послугах освіти. Побудовані за модульно-блоковим принципом, навчальні програми здатні легко змінюватися в залежності від вимог, які висувають органи державної влади для підготовки службовців. [15]

Слід особливо відзначити окремі німецькі методи мотивації працівників до ефективної праці, які не використовуються в Україні в повній мірі: [16]

1) обов'язкове навчання для певних категорій співробітників. До них відносяться молоді співробітники, трудовий досвід яких менше двох років. Це робиться для того, щоб інтегрувати їх в структуру державної служби в цілому і того органу управління державою, де вони працюють на даний момент. Вони повинні отримувати саме ті знання, які знадобляться їм у майбутньому для кваліфікованого виконання своїх обов'язків. Також вони повинні не тільки навчитися формувати системне бачення проблеми і її рішення, але і розвинути в собі навички комунікації і роботи в команді.

2) Постійне навчання для виконання своїх обов'язків і підйому по кар'єрних сходах. Для цього може організовуватися складання іспитів із обов'язкових та додаткових предметів.

3) Гнучкість навчальної програми в процесі підготовки і підвищення рівня підготовленості державного службовця. Блочно-модульні програми допомагають формувати саме той план навчання, який буде підходити вимогам поточного періоду і ефективно вирішувати поставлені завдання.

Разом з тим, на мотивацію працівників ефективніше виконувати функції держави певними громадянами в Німеччині впливають не тільки перераховані вище формальні методи мотивації, а ще й неформальні методи. Відповідні

неформальні методи є скоріше методами мотиваційного тиску, аніж заохочувальними і серед них можна виділити: [12]

1) регулярне активне втручання суспільства в діяльність державних службовців. Суспільство може спокійно висловити свою думку щодо прийнятної або неприйнятної діяльності будь-якого службовця. В Україні втручання суспільства в діяльність державних органів лише набирає обертів і носить переважно ситуативно-реактивний характер.

2) репутаційний контроль. Статус і репутація державного службовця грає велику роль після відходу з політики або служби. Вони можуть бути використані в якості істотного суспільного капіталу, який цілком може бути затребуваний.

Таким чином, рівень організації мотивації публічної (муніципальної) служби в Німеччині можна охарактеризувати як дуже високий. Прийнято нормативні акти, які детально регламентують порядок прийому на держслужбу і його мотивації та компенсації, що стосуються держслужбовців кожного рівня вимоги. Забезпечено високий рівень відповідальності держслужбовців. Крім того, чітко контролюється професійний розвиток держслужбовців і здійснюється постійне заохочення працівників до розвитку.

Нажаль не можна сказати, що Україна характеризується таким же високим рівнем організації публічної служби. Прийняті нормативні акти дійсно регламентують порядок мотивації працівників органів місцевого самоврядування і застосовуються на практиці, проте є надзвичайно недосконалими. Відповідальність посадових осіб місцевого самоврядування є високою, проте на практиці, притягнути посадових осіб місцевого самоврядування до адміністративної, кримінальної чи цивільної відповідальності досить важко.

Професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування та їх мотивація до професійного розвитку в Україні не контролюється в достатній мірі. Навіть при наявності бажання до підвищення кваліфікації, посадові особи місцевого самоврядування мають дуже обмежений перелік навчальних програм

за якими може бути здійснена підготовка, більше того, вони дуже часто є загальними, а не вузькоспеціальними як того б потребували працівники різних рівнів, сфер відповідальності та установ. Поряд з тим, відсутність будь-яких методів мотиваційного тиску на посадову особу місцевого самоврядування призводять до значення його ефективності. Нажаль практика показує, що присутність лише позитивних методів заохочення в системі мотивації працівників органів місцевого самоврядування дозволяє їм сприймати дану роботу недостатньо серйозно.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПЕЦІАЛІСТІВ ВІДДІЛУ ТРАНСПОРТУ, ЗВ'ЯЗКУ ТА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Характеристика відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради

Досліджуючи відділ транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг, мною було встановлено, що відділ транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради (далі – Відділ) є структурним підрозділом виконавчого комітету Сумської міської ради, без статусу юридичної особи. [18]

Відділ утворено Сумською міською радою, їй підзвітний і підконтрольний, підпорядковується виконавчому комітету Сумської міської ради та Сумському міському голові, оперативно підпорядкований заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради згідно з розподілом обов'язків. [18]

Структура Відділу затверджена рішенням Сумської міської ради. Відділ очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших чинних нормативно-правових актів. [18]

Штатна чисельність відділу складає 5 одиниць: начальник відділу – посадова особа місцевого самоврядування 5 категорії посад, 4 одиниці – головні спеціалісти 6 категорії посад. Працівники, які здійснюють функції з обслуговування, до складу не входять. [24]

У підпорядкуванні Відділу є 2 комунальних підприємства: комунальне підприємство Сумської міської ради «Електроавтотранс» та комунальне підприємство «Паркінг» Сумської міської ради. [25]

Основними завданнями відділу є забезпечення реалізації державної та міської політики в сфері автомобільного, електричного транспорту, логістики і зв'язку, організація належної якості послуг з перевезення пасажирів та паркування автотранспортних засобів на території Сумської міської ОТГ,

контроль за якістю надання населенню послуг перевезення пасажирів та зв'язку.[18]

Відділ існує для забезпечення надання населенню Сумської ОТГ послуг з перевезення пасажирів громадським транспортом та послуг з паркування автотранспортних засобів, контролю за наданням послуг з перевезення пасажирів та телекомунікаційних послуг у порядку і межах, визначених чинним законодавством. [18]

Відділ забезпечує вирішення наступних потреб людей (зацікавлених осіб): потреби у пересуванні громадським транспортом, потреби у телекомунікаційних послугах належної якості, потреби у майданчиках для паркування транспортних засобів на вулицях і дорогах населеного пункту. [18]

Розподіл функціональних обов'язків між спеціалістами відділу представлено у Додатку А.

На мою думку, такий розподіл завдань і функцій визначають кваліфіковані кадри, сумлінне ставлення до виконання посадових обов'язків посадовими особами відділу.

Досягнення успіху здійснюється за рахунок: [26]

- орієнтації на споживачів послуг - пасажирів громадського транспорту, абонентів телекомунікаційних послуг тощо;
- взаємодія з територіальною громадою.

2.2. Аналіз мотиваційних потреб працівників відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради

Наступним етапом даної дипломної роботи є аналіз мотиваційних потреб працівників Відділу.

Мотивація дуже впливає на виконання людиною своєї роботи, своїх трудових обов'язків. Однак між мотивацією і кінцевим результатом діяльності немає однозначної залежності. Це обумовлено тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників: кваліфікація та здібності працівника, правильне

розуміння ним виконуваного завдання, вплив на процес роботи з боку оточення і т. д.

Матеріальна винагорода стає мотивуючим фактором в тих випадках, коли працівники надають заробітної платі велике значення і коли чітко простежується зв'язок між заробітною платою і результативністю праці, тобто збільшення продуктивності повинно приводити до збільшення заробітної плати.

Проаналізуємо методи використовувані в відділі транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради.

Табл. 2.1

Методи мотивації працівників у відділі транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради

Метод мотивації	Мета впровадження методу
Преміювання працівників за результатами роботи за місяць, півріччя, квартал, рік	Створити зацікавленість співробітника в успіху роботи організації
Можливість проходження навчання в з метою підвищення кваліфікації	Створення у співробітника прагнення до кар'єрного росту, зростання професіоналізму
Моральне стимулювання (грамоти, подяки)	Створення у співробітника переконання, що він цінний працівник

Розглянемо більш детально питання нематеріального стимулювання праці посадових осіб місцевого самоврядування Сумської міської ради. Нажаль провести дане дослідження виключно на працівниках Відділу не є можливим через недостатню кількість співробітників, що працюють у відділі, через що вибірка не є репрезентативною.

Для досягнення цілей даної роботи було проведено опитування співробітників різних відділів Сумської міської ради з метою виявлення бажаних нематеріальних методів мотивації. В ході дослідження були протестовані 25 співробітників виконавчого комітету, що займають різні посади і працюють в різних підрозділах виконавчих органів СМР. Респондентам

пропонували обрати до 7 потреб, задоволення яких методами мотивації буде найбільш сильно впливати на ефективність праці.

Результати дослідження мотиваційних потреб проведеного автором використовуючи мотиви методики «Вивчення мотиваційного профілю особистості» авторства Ш. Річі та П. Мартіна представлені у табл. 2.2. [19]

Табл. 2.2

Аналіз мотиваційних потреб співробітників

Потреба	Значення
Потреба у високій заробітній платі і матеріальній винагороді; бажання мати роботу з гарним набором пільг і надбавок.	92%
Потреба в гарних умовах роботи і комфортному навколишньому оточенні.	70%
Потреба в чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку і інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потреба в зниженні невизначеності та встановлення правил і директив виконання роботи.	65%
Потреба в соціальних контактах: в спілкуванні з широким колом людей, легкого ступеня довіри, зв'язків з колегами, партнерами.	80%
Потреба формувати і підтримувати довгострокові, стабільні взаємини, що припускає значний ступінь близькості взаємин, довірливості.	40%
Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення і успіхи індивідуума.	56%
Потреба ставити для себе сміливі, складні цілі і досягати їх.	40%
Потреба у впливовості і владі, прагнення керувати іншими	28%
Потреба в різноманітності, перервах і стимуляції, прагнення уникати рутини.	36%
Потреба бути креативним, думаючим працівником, відкритим для нових ідей.	20%
Потреба в самовдосконаленні, рості і розвитку як особистості.	65%
Потреба в цікавій, суспільно корисній праці.	35%

Було виявлено, що більшість співробітників надає значення таким факторам: високий заробіток і матеріальне заохочення, цікава робота, структурування роботи, визнання, умови роботи, соціальні контакти, самовдосконалення.

Таким чином, аналіз існуючої системи мотивації показав необхідність вдосконалення інструментів нематеріальної мотивації. Нова система мотивації

буде сприяти організаційній лояльності, відданості спільній справі, відповідальності і як наслідок бажанню працювати з більшою віддачею.

2.3 Проблеми мотивації спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради

Аналізуючи проблеми мотивування праці спеціалістів Відділу, слід зазначити, що їх загальні тенденції укладаються в загальноукраїнську схему неглибокого усвідомлення необхідності створення підрозділів, що займаються мотивацією, відсутність аналізу мотивів виконання посадовими особами своїх службових обов'язків. [20]

Як наслідок, це призводить до формування практично низько компетентного персоналу з невисоким рівнем сприйняття мотивування. Разом з тим, підходи до мотивації мають бути чітко зорієнтовані на високий професіоналізм і відповідальність посадових осіб, а сама кадрова політика повинна включати об'ємну систему механізмів мотивації та соціального захисту кадрів. [21]

На місцевому рівні важко змінювати систему об'єктивних факторів і стимулів праці персоналу органів місцевого самоврядування. Багато в чому вони визначаються і нормуються зверху. Однак можливості використання суб'єктивних факторів досить великі. Це стосується підвищення кваліфікації, введення методів контролю за роботою з кадрами, поширення досвіду та кадрових технологій. [22]

Як показує досвід, ресурси в цій сфері значні, і вони в змозі вплинути на підвищення якості діяльності посадових осіб. Ефективним інструментом стимулювання продуктивної праці посадових осіб може бути, при вмілому її застосуванні, практика встановлення надбавок до посадових окладів за особливі умови органів місцевого самоврядування.

Така надбавка встановлюється при виконанні посадовими особами особливих доручень, особливо важливих, складних завдань, при роботі в

умовах надзвичайного стану та в інших умовах, що відрізняються від звичайних умов органів місцевого самоврядування.

Залежно від зміни умов, в зв'язку з якими посадовій особі була встановлена надбавка, якості виконання посадовою особою особливих доручень, особливо важливих і складних завдань, наявності дисциплінарного стягнення розмір надбавки може бути змінений або надбавка може бути знята повністю, що може бути здійснено в будь-який час. [20]

Преміювання, як один з компонентів матеріального стимулювання, здійснюється за результатами роботи за місяць і за виконання спеціальних завдань особливої складності. Слід зазначити, що крім преміювання в даний час також реалізується система дисциплінарних стягнень за невиконання або неналежне виконання посадовою особою покладених на нього обов'язків (посадові проступки).

Зокрема, застосовуються такі види стягнень як зауваження, догана, сувора догана, попередження про неповну службову відповідність і звільнення. При цьому посадова особа, яка допустила посадовий проступок, може бути тимчасово (але не більше ніж на місяць), до вирішення питання про його дисциплінарну відповідальність, відсторонений від виконання посадових обов'язків зі збереженням грошового утримання. Таким чином, можна підвести такі підсумки.

Основними інструментами мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування є:

- встановлення випробувального терміну при призначенні на посади органів місцевого самоврядування;
- проведення атестації та державного кваліфікаційного іспиту;
- встановлення надбавок до посадового окладу за особливі умови, за кваліфікаційний розряд;
- преміювання;
- накладення дисциплінарних стягнень.

В даний час в українському суспільстві ведеться велика дискусія про проблеми розвитку органів місцевого самоврядування. Серед таких проблем, слід в першу чергу, відзначити корумпованість більшості посадових осіб, нестача кваліфікованих кадрів, низька зацікавленість посадових осіб в процвітанні держави.

Основу місцевого апарату складають посадові особи місцевого самоврядування. Для підвищення ефективності його роботи необхідно, щоб ефективно діяв кожен конкретний службовець. Діяльність кожного службовця залежить від безлічі факторів, але одним з головних, очевидно, є внутрішня зацікавленість, спрямованість на продуктивні дії.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПЕЦІАЛІСТІВ ВІДДІЛУ ТРАНСПОРТУ, ЗВ'ЯЗКУ ТА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1 Модель удосконалення системи мотивації спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг сумської міської ради

В сучасних умовах процеси мотивації праці повинні охоплювати наступні напрямки роботи з персоналом:

- роботу з потенційними кадрами,
- прийом на роботу,
- роботу з чинним персоналом;
- роботу з ветеранами організації.

Проведений аналіз системи мотивації посадових осіб місцевого самоврядування у вигляді анонімного опитування продемонстрував, що найбільш проблематичними на сьогоднішній день факторами мотивації є: низький рівень заробітної плати, відсутність для багатьох можливостей професійно-посадового розвитку.

На мотивацію праці впливає цілий ряд факторів, що мають ситуативний характер. У той же час проведені дослідження виявили, що головним мотивуючим фактором для працевлаштування в сучасних умовах є не стільки привабливість роботи, скільки заробітна плата, правильна організація якої потребує вирішення низки проблем.

Дослідження проблем заробітної плати показали що:

- розмір заробітної плати влаштовує лише половину респондентів, причому в основному керівників вищих і середніх ієрархічних рівнів управління;
- очевидно недостатньо цінуються освіченість і кваліфікація, і це в кінцевому підсумку веде до відтоку кваліфікованих кадрів з установи;
- система мотивації практично не стимулює ні поліпшення якості, ні збільшення кількості виконаних завдань;

- відсутній чіткий зв'язок між витратами праці та заробітною платою, що призводить до того, що працівники не повністю використовують свій інтелектуальний потенціал;
- в оцінці результатів праці, на думку респондентів, повинен брати участь колектив і сам працівник;
- система мотивації праці вимагає невідкладного вдосконалення.

Одним з напрямків підвищення ефективності органів місцевого самоврядування України є вдосконалення системи оплати праці посадових осіб. Всі питання оплати праці посадових осіб вирішуються тільки на загальнодержавному рівні. І реальна зміна системи оплати праці на рівні конкретної організації не представляється можливим.

У засобах масової інформації, виступах політиків періодично піднімається тема про непомірно високе грошове утримання посадових осіб в порівнянні з оплатою праці більшості фахівців охорони здоров'я, освіти, культури, спорту. Тим самим в суспільстві створюється ілюзорне уявлення про постійно неконтрольоване зростання оплати праці в системі органів місцевого самоврядування.

Проте на практиці, невисокий рівень матеріального забезпечення посадових осіб став одним з головних стримуючих факторів для залучення до органів місцевого самоврядування високопрофесійних і кваліфікованих фахівців. На думку деяких фахівців, неадекватне матеріальне стимулювання посадових осіб, по суті, стало каталізатором хабарництва та корупційних проявів в системі публічної служби. Підтвердженням тому служать тенденції зростання випадків хабарництва в публічній службі.

Однак, так як всі питання оплати праці посадових осіб можуть бути вирішені тільки на рівні держави і міста Суми, реальна зміна системи оплати праці на рівні конкретного відділу не представляється можливим. Тому, в третьому розділі дипломної роботи для підвищення мотивації муніципальних

службовців відділу транспорту, зв'язку та телекомунікацій СМР пропонується використовувати нематеріальні чинники мотивації.

Першим стимулюючим фактором, що може бути запропонований працівникам – система допомоги в побудові індивідуальної кар'єри. Загальною метою програм розвитку кар'єри в відділі є поєднання потреб і цілей службовця з поточними або майбутніми можливостями просування, наявними в організації.

Пропонується закріплення обов'язків по наданню допомоги в розробці особистих планів розвитку кар'єри за начальником відділу, у зв'язку з відсутністю спеціаліста з кадрів у відділі. Введення даної посади є недоцільним, враховуючи невисоку чисельність працівників у відділі.

Другим стимулюючим фактором може виступати кар'єрний розвиток. Система роботи з молодими співробітниками, що володіють лідерськими потенціалом, є важливим фактором підвищення ефективності управління.

Розвиток кар'єри завжди був важливим для перспективних працівників, але сьогодні він набуває для багатьох першорядного значення, при тому змінився і сам характер управління кар'єрою.

Для України зміни особливо очевидні. В період соціалістичного строю існувала тенденція пропагувати, що успішна кар'єра будується тільки тоді, коли людина працює в одній організації протягом 20-30 років. Тепер все більше людей усвідомлює, що кар'єра може охоплювати широкий діапазон робіт, організацій, галузей і професій.

В Сумській міській раді можливі наступні види кар'єри:

- вертикальна кар'єра - кар'єрне зростання;
- горизонтальна кар'єра - просування в рамках організації, наприклад роботи в різних підрозділах одного рівня ієрархії;
- центроспрямована кар'єра - просування до ядра організації, центру управління, все більш глибоке включення в процеси прийняття рішень.

3.2 Механізм реалізації запропонованих рекомендацій

Виходячи з отриманих даних, пропонується наступна процедура запровадження рекомендацій:

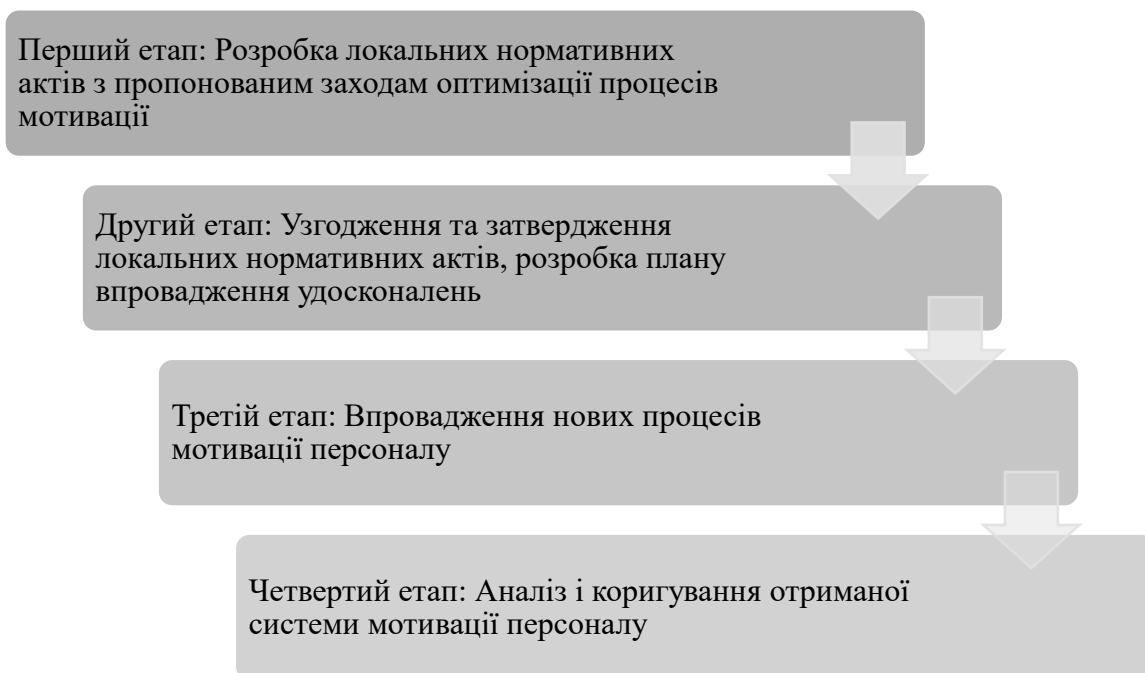


Рисунок 3.1 – Процес впровадження рекомендованих удосконалень

Перше, що необхідно зробити для впровадження кар'єрного розвитку - закріпити функції з надання допомоги за фахівцем служби персоналу.

Планування кар'єри в Сумській міській раді має включати поєднання особистих очікувань посадових осіб в сфері своєї кар'єри з можливостями, доступними в виконавчому органі.

Планування кар'єри передбачає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри в якості засобу досягнення цілей.

Служба кадрів при зверненні в неї посадової особи за допомогою в планування індивідуальної кар'єри повинна надати професійну допомогу в проектуванні можливої кар'єри, враховуючи індивідуальні особливості службовця.

Комплексна система управління кар'єрним процесом повинна включати взаємопов'язані між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру та кадри управління кар'єрою.

Впровадження проєктних заходів включає в себе наступні етапи (табл. 3.1).

Табл. 3.1

Алгоритм впровадження проєктних заходів

Необхідні дії	Відповідальний виконавець	Тривалість (днів)
Бесіда з Начальником відділу кадрів про необхідність впровадження проєктних заходів	Розробник заходів	0,5
Підготовка необхідної документації та затвердження	Начальник відділу кадрів + Лінійний керівник	14
Бесіда з співробітниками про необхідність впровадження проєктних заходів	Начальник відділу кадрів	1
Розробка необхідних документів	Розробник проєкту	5
Ознайомлення з розробленими документами співробітників відділу по роботі з персоналом та лінійних підрозділів	Співробітники відділу кадрів + Співробітники лінійних підрозділів	5
Введення в роботу даних документів	Розробник проєкту + Начальник відділу кадрів + Лінійні керівники	10
Ознайомлення співробітників відділу кадрів з розробленою методикою	Розробник проєкту	3
Комплектація і доопрацювання документів	Співробітники відділу кадрів	5
Роз'яснення керівникам і співробітникам відділів і підрозділів особливостей методики	Співробітники відділу кадрів	2
Проведення відбору персоналу в один з підрозділів відповідно до розробленої методики	Заступник начальника відділу кадрів	30

Зазначені дії при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоча і здатні суттєво вплинути на мотивацію службовців.

Запропонована програма обов'язково повинна включати наступні складові:

- 1) надавати широкі інформаційні можливості про вакантні посади і про кваліфікаційні вимоги до вакантної посади, які потрібні, щоб її зайняти;
- 2) роз'яснювати систему, яка дозволить кваліфікованим службовцям претендувати на вакантні місця;

3) допомогти службовцям встановити особисті цілі індивідуальної кар'єри;

4) заохочувати можливий діалог між службовцям і його безпосереднім керівником про цілі планованої кар'єри.

Для надання консультацій співробітниками служби кадрів можуть використовуватися формальне і неформальне консультування. Для формального консультування пропонується залучення фахівця служби кадрів, для неформального консультування можуть залучатися і безпосередні керівники і працівники служби кадрів.

Найбільш реальним в межах Сумської міської ради представляється використання неформального консультування співробітників з розвитку індивідуальної кар'єри посадової особи. Для цього в обов'язки управлінського штату необхідно включити послуги з консультування працівників, бажаючих оцінити свої можливості і та інтереси.

Табл. 3.2

Алгоритм спільних дії співробітника і фахівця відділу кадрів СМР в досягненні кар'єрних цілей

Найменування	Спеціаліст, який буде кар'єру	Спеціаліст відділу кадрів
Первинне консультування		+
Вибудовування кар'єрних ліній		+
Інформування про вакансії		+
Розробка рекомендацій по досягненню кар'єрних цілей		+
Підвищення кваліфікації самостійно	+	
Підвищення кваліфікації за планом організації	+	+
Участь в конкурсах на заміщення вакантних посад	+	
Щорічне консультування про досягнення цілей кар'єри		+
Розбір помилок при відмові в призначенні на вакантну посаду		+
При призначенні на нову посаду, коригування кінцевих і проміжних цілей кар'єри		+
Розробка або коригування рекомендацій по досягненню кар'єрної мети		+

Обов'язковою умовою системи управління кар'єрним розвитком є формування дієвої комунікаційної системи в виконавчому органі.

Отже, автор переконаний, що запропоновані заходи щодо формування індивідуальної кар'єри посадової особи здатні закласти основу системи управління кар'єрою в виконавчих органах Сумської міської ради. Надалі ж на основі досвіду можна провести подальший розвиток кар'єрних системи і використовуваних методів мотивування.

Звичайно, головна роль в досягненні кар'єрних інтересів відводиться самому здобувачеві. Таким чином, добре сформульовані зусилля з розвитку системи управління кар'єрою можуть допомогти службовцям у визначенні їх власних потреб до просування, дати інформацію про відповідні можливості кар'єри всередині організації і поєднувати потреби і цілі працівника з цілями органу місцевого самоврядування.

ВИСНОВОК

В результаті проведеного дослідження, можна підвести такі підсумки. Служба в органах місцевого самоврядування — це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які обіймають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом. [6]

У центрі уваги органів місцевого самоврядування знаходяться багато завдань, що становлять цілий спектр самостійних функцій муніципального управління.

Система стимулювання праці посадових осіб в органах місцевого самоврядування є комплексом матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на забезпечення ефективної праці посадових осіб шляхом примусу, винагороди і спонукання.

Проведений аналіз системи мотивації посадових осіб у вигляді анонімного опитування продемонстрував, що найбільш проблематичними на сьогоднішній день факторами мотивації є: низький рівень заробітної плати та відсутність для багатьох можливості професійно-посадового розвитку.

Так як всі питання оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування можуть бути вирішені тільки на рівні держави і міста, реальна зміна системи оплати праці на рівні конкретного відділу не представляється можливим.

Для підвищення мотивації спеціалістів відділу транспорту, зв'язку та телекомунікації СМР був розроблений проект по впровадженню нематеріальних чинників мотивації.

Було запропонована спеціалістам система допомоги в побудові індивідуальної кар'єри. Загальною метою програм розвитку кар'єри в органах місцевого самоврядування є поєднання потреб і цілей спеціаліста з поточними або майбутніми можливостями просування, наявними в установі.

Пропонується закріплення обов'язків з консультування спеціалістів, надання допомоги в розробці особистих планів розвитку кар'єри за службовцями та спеціалістами відділу кадрів СМР.

Соціальна ефективність проекту:

- підвищення рівня задоволеності і комфорту співробітників;
- об'єднання співробітників ідеєю і корпоративним духом органу місцевого самоврядування.

Таким чином, для підвищення ефективності праці необхідна сучасна розвинена система мотивації та стимулювання посадових осіб місцевого самоврядування, адже існуюча на сьогоднішній день система побудована переважно на матеріальній винагороді, продемонструвала свою низьку ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горшкова О. В. (2010). Створення системи мотивації кар'єрного росту держслужбовців. Мотивація і стимулювання праці державних службовців. Дисертаційне дослідження. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tkmandarin.ru/uk/sozdanie-sistemy-motivacii-karernogo-rosta-gossluzhashchih-motivaciya-i-stimulirovanie-truda-gosudarstv/>
2. Прокопенко О.В. Соціально-економічна мотивація екологізації інноваційної діяльності: [монографія] / О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – 395 с. ISBN 978–966–657–297–7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://fem.sumdu.edu.ua/images/prokopenko/2010/2010_1.pdf
3. Курс лекцій. (2016). Трудовий договір (контракт) муніципальної служби. Короткий курс лекцій з дисципліни «Трудовий договір». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studme.com.ua/1029022814508/pravo/trudovoy_dogovor_kontrakt_munitsipalnoy_sluzhbe.htm
4. Падалко Г. В. Теоретичні засади служби в органах місцевого самоврядування в Україні / Г. В. Падалко // Часопис Національного університету "Острозька академія". Серія "Право". – 2012. – № 1(5). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lj.oa.edu.ua/articles/2012/n1/12phvsvu.pdf>
5. Бондар В. Д. (2012). Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення. Державне управління: удосконалення та розвиток № 5, 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=435>
6. Верховна Рада України. (2020). Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні". Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

7. Верховна Рада України. (2020). *Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування*. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

8. КМУ. (2020). Постанова КМУ "Про впорядкування умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів" від 13 грудня 1999 р. N 2288 Київ. Кабінет Міністрів України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2288-99-%D0%BF#Text>

9. КМУ. (2020). Постанова КМУ "Про умови оплати праці працівників органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів" від 24 жовтня 1996 р. N 1295, Київ. Кабінет Міністрів України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1295-96-%D0%BF#Text>

10. КМУ. (2020). Постанова КМУ "Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців" від 23 серпня 2017 р. № 640, Київ. Кабінет Міністрів України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

11. ВРУ. (2020). Закон України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування". Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 46-47, ст.403. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2240-14#Text>

12. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України / авт.-упоряд. : Ю. В. Ковбасюк, С. В. Загороднюк, П. І. Крайнік ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2010. – 76 с. – (Серія видань з міжнародного досвіду державного управління). - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/2Icy6AW>

13. Петрова В. І. (2014). *Державна служба Німеччини*. / Державна і муніципальна служба . - [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://stud.com.ua/66719/pravo/derzhavna_sluzhba_nimechchini

14. Марішенкова Т. Державний службовець у Німеччині. Збірник тез Всеукраїнського студентського онлайн-форуму «Державний службовець закордоном: знімаємо маски», присвяченого 100-річчю державної служби в Україні. Житомир : ЖДТУ, 2018. С. 72–76. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/72.pdf>
15. Мамчур Г. В. Види і моделі державної служби / Г. В. Мамчур // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. - 2014. - Вип. 1. - С. 41-45. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2014_1_14
16. Прокопенко Л. Публічна служба в країнах ЄС/ Л. Прокопенко, І. Шабатіна// Публічне адміністрування: теорія і практика. – 2008. – №1. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2009-01/ProkopenkoStat.pdf>
17. Гарасим В. Державна освітня політика у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у зарубіжних країнах / В. Гарасим // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. - 2012. - Вип. 3. - С. 58-65. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_3_10
18. СМР. (2016). Рішення СМР "Про Положення про відділ транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради". Сумська міська рада. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cutt.ly/hhULbab>
19. Смірнова О. М. Особливості мотиваційного профілю особистості працівників поліції / О. М. Смірнова // Право і Безпека. - 2018. - № 2. - С. 43-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2018_2_8
20. Барановська А. (2012). Поняття місцевого самоврядування та служба в органах місцевого самоврядування. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://naub.oa.edu.ua/2012/ponyattya-mistsevoho-samovryaduvannya-ta-sluzhba-v-orhanah-mistsevoho-samovryaduvannya-3/>
21. Мацокін А. Правове забезпечення: представницькі повноваження. // Місьцеве самоврядування. – 2020. -№8. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://buhgalter.com.ua/articles/diyalnist-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya/posadova-osoba-vs-deputat-yak-poyednati-predstavnitski-i-sluzhbovi/>

22. Горшкова О. В. Створення системи мотивації кар'єрного росту держслужбовців. Мотивація і стимулювання праці державних службовців. . [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://tkmandarin.ru/uk/sozдание-sistemy-motivacii-karernogo-rosta-gossluzhashchih-motivaciya-i-stimulirovanie-truda-gosudarstv/>

23. Михайлишин У. (2019). Мотиваційний компонент психологічної готовності правоохоронців до екстремальної діяльності.. Вісник Національного університету оборони України 1 (51) /2019. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/194981>

24. СМР (2020). Відділ транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг. // Офіційна сторінка Сумської міської ради. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/vikonavchi-organi/strukturni-pidrozdili-sumskoj-miskoji-radi/2015-12-10-09-04-48/2015-11-26-10-35-12.html>

25. СМР (2020). Комунальні підприємства Сумської міської ради. // Офіційна сторінка Сумської міської ради. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/vikonavchi-organi/2015-12-10-09-05-30.html>

26. СМР (2020). Транспорт. // Офіційна сторінка Сумської міської ради. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smr.gov.ua/uk/dovidka/transport.html>

27. СМР (2020). Рішення СМР «Про стан виконання програми розвитку транспорту» від 27 березня 2019 року. // Офіційна сторінка Сумської міської ради. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smr.gov.ua/uk/dovidka/transport.html>

ДОДАТОК А

Табл. А. 1

Розподіл функціональних обов'язків між спеціалістами відділу

№ з/п	Розподіл функціональних обов'язків	Виконавці
1	Керівництво роботою відділу	Начальник відділу
2	Координує роботу, пов'язану з функціонуванням міського електричного транспорту та інших видів міського транспорту комунальних підприємств, установ, організацій територіальної громади міста Суми, які належать до сфери його управління	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Гіценко М.П. Чірка І.В.
3	Взаємодіє з підприємствами залізничного, авіаційного, вантажного автомобільного, електричного транспорту та підприємствами - надавачами телекомунікаційних послуг незалежно від форм власності, що знаходяться на території міста, органами ДАІ, іншими органами державної влади з питань, пов'язаних з обслуговуванням транспортом та зв'язком населення міста.	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Гіценко М.П. Рудика Н.М. Чірка І.В.
4	Надає пропозиції в установленому порядку щодо фінансування підприємств, установ, організацій комунальної форми власності територіальної громади міста Суми, які належать до сфери його управління	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Чірка І.В.
5	Здійснює організацію проведення конкурсів з перевезення пасажирів на міських автобусних маршрутах загального користування, готує пропозиції щодо залучення робочого органу для проведення конкурсу з перевезення пасажирів на міських автобусних маршрутах загального користування	Яковенко С.В. Гіценко М.П. Рудика Н.М. Чірка І.В.
6	Приймає участь у здійсненні контролю за виконанням державних, регіональних, міських програм з питань віднесених до повноважень Відділу.	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Чірка І.В.
7	Готує інформацію для включення до плану соціально – економічного розвитку міста та плану стратегічного розвитку міста щодо розвитку галузей міського господарства, віднесених цим Положенням до відання Відділу	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Чірка І.В.

8	Організовує виконання нормативно-правових актів органів державної влади, рішень Сумської міської ради, її виконавчого комітету, розпоряджень Сумського міського голови з питань віднесених до повноважень Відділу	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Гіценко М.П. Рудика Н.М. Чірка І.В.
9	Розглядає звернення громадян, підприємств, установ, організацій, у тому числі об'єднань громадян, фізичних осіб – підприємців, депутатські звернення та запити у порядку, передбаченому чинним законодавством України в межах наданих цим Положенням повноважень, забезпечує виконання вимог законодавства України про доступ до публічної інформації	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Гіценко М.П. Рудика Н.М. Чірка І.В.
10	За дорученням керівництва та самостійно аналізує матеріали, які надходять від правоохоронних, судових органів та органів прокуратури, інших державних органів та установ, сприяє своєчасному вжиттю заходів за результатами їх розгляду.	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Гіценко М.П. Рудика Н.М. Чірка І.В.
11	За дорученням Сумського міського голови представляє інтереси Сумської міської ради, виконавчого комітету Сумської міської ради та Сумського міського голови в місцевих, апеляційних, вищих спеціалізованих судах та у Верховному Суді України, у тому числі у взаємовідносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності в межах повноважень відділу	Яковенко С.В. Андросова Н.Б.
12	Розробляє проекти нормативних та ненормативних актів, в межах повноважень Відділу, визначених цим Положенням, для їх розгляду Сумською міською радою, її виконавчим комітетом та Сумським міським головою у встановленому порядку.	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Гіценко М.П. Рудика Н.М. Чірка І.В.
13	Надає пропозиції щодо розміщення зупинкових комплексів	Яковенко С.В. Гіценко М.П.

14	Координує роботу підприємств пасажирського автотранспорту, які здійснюють перевезення пасажирів в місті Суми, телекомунікаційних підприємств та підприємств, що надають послуги з паркування транспортних засобів, усіх форм власності.	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Гіценко М.П. Рудика Н.М. Чірка І.В.
15	Організовує перевезення пасажирів на міських тролейбусних та автобусних маршрутах загального користування в порядку, визначеному чинним законодавством України	Яковенко С.В. Гіценко М.П. Рудика Н.М. Чірка І.В.
16	Вивчає попит населення в місті Суми на пасажирські перевезення в порядку, визначеному чинним законодавством України	Яковенко С.В. Гіценко М.П. Чірка І.В.
17	Організовує контроль за роботою стоянок автомобільного транспорту, що перебувають у комунальній власності Сумської міської ради, та майданчиків для паркування транспортних засобів, визначених відповідним рішенням Сумської міської ради	Функція здійснюватиметься за умови встановлення збору за місця для паркування відповідно до вимог Податкового кодексу України
18	Готує пропозиції щодо формування транспортної мережі загального користування, у тому числі і таксомоторних стоянок	Яковенко С.В. Гіценко М.П.
19	Готує пропозиції щодо визначення необхідної кількості автобусів і тролейбусів на маршрутах загального користування, їх пасажиромісткості, класу, технічних та екологічних показників	Яковенко С.В. Гіценко М.П. Чірка І.В.
20	Готує проекти подань про призначення/звільнення керівників підпорядкованих комунальних підприємств (установ, організацій) та інші матеріали, відповідно до Порядку призначення на посади та звільнення з посад керівників підприємств, установ, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Суми. Готує документи щодо погодження питання прийняття і звільнення з посади керівника підприємства міського електричного транспорту відповідно до порядку, встановленого Міністерством інфраструктури	Не є актуальним

21	Затверджує розклад руху міського пасажирського транспорту незалежно від форм власності.	Яковенко С.В.
22	Здійснює в межах наданих повноважень контроль за діяльністю підприємств транспорту та надавачів телекомунікаційних послуг, незалежно від форм власності, забезпечує здійснення заходів щодо розширення та вдосконалення обслуговування засобами транспорту та телекомунікацій	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Гіценко М.П. Рудика Н.М. Чірка І.В.
23	Забезпечує контроль за дотриманням підприємствами транспорту договорів про організацію перевезень на міських автобусних маршрутах загального користування.	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Гіценко М.П. Рудика Н.М. Чірка І.В.
24	Здійснює, в межах повноважень, договірну роботу щодо договорів, угод, контрактів, стороною яких виступає Сумська міська рада або її виконавчий комітет	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Гіценко М.П. Рудика Н.М. Чірка І.В.
25	Забезпечує реалізацію тарифної політики у сфері надання транспортних послуг та інших послуг у межах, визначених законодавством	Яковенко С.В. Андросова Н.Б.
26	Забезпечує підготовку проектів рішень виконавчого комітету Сумської міської ради щодо встановлення в порядку і межах, визначених законодавством, тарифів на транспортні та інші послуги	Яковенко С.В. Андросова Н.Б.
27	Забезпечує підготовку проектів рішень Сумської міської ради щодо транспортного податку та збору за місця для паркування транспортних засобів	Яковенко С.В. Андросова Н.Б. Чірка І.В.