

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу,  
економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького**

Наказ ректора про  
затвердження теми

Шифр \_\_\_\_\_  
„До захисту допускається”  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.О.Швіндіна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА  
на тему  
«Мотиваційна складова кадрової політики в органах місцевого  
самоврядування (на прикладі Сумської міської ради) »  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»**

*Здобувач вищої освіти*

*гр. ПУ-71*

Роменська Аліна Миколаївна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело  
Роменська А.М.

*Науковий керівник*

к.е.н, доцент кафедри управління  
Опанасюк Юлія Анатоліївна

Суми 2021 рік

## АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та методичні основи процесу мотивації праці персоналу в системі місцевого самоврядування.

За допомогою використання системного аналізу та соціологічного дослідження до вивчення процесів мотивації праці персоналу в органах місцевого самоврядування визначено основні проблеми мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування у Сумській міській раді.

Розроблено пропозиції та надані практичні рекомендації щодо впровадження мотиваційного моніторингу в систему кадрової політики Сумської міської ради для мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	С. 4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ</b> .....	6
1.1. Сутність мотивації праці в управлінні персоналом.....	6
1.2. Еволюція теорій і концепцій мотивації трудової діяльності.....	10
1.3. Управління мотиваційним процесом трудової діяльності.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ</b> .....	19
2.1. Нормативно-правове забезпечення проходження служби в органах місцевого самоврядування.....	19
2.2. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування: поняття, принципи та функції.....	21
2.3. Мотивація праці як чинник розвитку людських ресурсів в органах місцевого самоврядування.....	23
<b>РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)</b> .....	27
3.1. Аналіз кількісного та якісного кадрового забезпечення в організації.....	27
3.2. Проблеми мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування.....	33
3.2.1 Загальна характеристика програми дослідження, аналіз дослідження.....	33
3.2.2. Дослідження особливостей професійної мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування.....	34
3.3. Запровадження системи мотиваційного моніторингу в організації як умови ефективного впливу на поведінку її персоналу.....	42
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	48

## ВСТУП

Успішність реформування системи місцевого самоврядування в процесі децентралізації залежить від ефективності управління територіальною громадою та спроможності органів місцевого самоврядування результативно виконувати покладені законодавчо повноваження та функції. Важливим елементом ефективного функціонування системи органів місцевого самоврядування стане його кадрове забезпечення. Тому розкриття трудового потенціалу персоналу, підвищення їх професійної компетентності та ділової активності, прагнення до самовдосконалення та самореалізації залежатиме від запровадженої системи мотивації праці. У цьому контексті питання мотивації праці набуває особливого значення, оскільки тільки вмотивовані працівники можуть сформувати професійну, високоефективну, продуктивну працю на благо служіння громаді.

Вагомий внесок у створення та розвиток теоретичних засад щодо формування системи мотивації праці у сфері публічного управління зробили такі українські вчені: Л. Артеменко, В. Малиновський, Є. Матвіїшин, В. Мартиненко, О. Оболенський, О. Пархоменко-Куцевіл, Н. Нижник, С. Озірська, Т. Пахомова, М. Пашкова, В. Плугова, А. Сіцінський, В. Степанюк, С. Серьогін та ін. Теоретичні напрацювання щодо розкриття змісту поняття «мотивація» як функції менеджменту було закладено у працях всесвітньо відомих вчених: Дж. Адамса, К. Альдерфера, В. Врума, Д. Мак-Грегора, Д. Мак-Клеланда, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Оучі, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Ф. Херцберга та ін. Однак детального та глибоко вивчення потребує розкриття сутності мотивації праці посадовими особами місцевого самоврядування з огляду на специфіку їхньої роботи в сучасних умовах децентралізації.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування ролі та місця мотивації праці персоналу в системі кадрової політики та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності в органах місцевого самоврядування.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- розкрито сутність мотивації праці в системі управління персоналом;
- розглянуто еволюцію теорій і концепцій мотивації трудової діяльності;
- досліджено систему мотивації праці персоналу в органах місцевого самоврядування в Україні;
- проаналізовані чинники мотивації праці персоналу у виконавчих органах Сумської міської ради;
- розроблено практичні рекомендації щодо впровадження мотиваційного моніторингу в діяльність Сумської міської ради.

*Об'єктом дослідження* є процес мотивації праці персоналу в системі місцевого самоврядування;

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти застосування мотиваційної складової кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

*Методи дослідження.* В роботі використана система загальнонаукових методів, зокрема індукції та дедукції, що дозволили розкрити особливості мотивації праці персоналу в організації; системного, порівняльного, статистичного та соціологічного аналізу при дослідженні мотивації праці персоналу в Сумській міській раді, що дозволило розробити напрями вдосконалення мотивації праці персоналу в організації.

*Наукові результати дослідження* полягає в тому, що проаналізовано теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення мотивації праці в системі місцевого самоврядування. Зокрема, розроблено рекомендації щодо запровадження мотиваційного моніторингу в досліджуваній організації.

*Практичні результати роботи* полягають у виробленні практичних рекомендацій, які можуть бути використані в діяльності Сумської міської ради при вдосконаленні системи мотивації праці персоналу.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Сутність мотивації праці в управлінні персоналом

На первинних етапах формування суспільного виробництва розпочалися дослідження поведінки людини в процесі трудової діяльності і відтоді значущість мотивування та стимулювання людської діяльності ніколи не втрачають своєї важливості та актуальності.

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.

На сьогодні у науковій літературі не існує чіткого визначення поняття «мотивації» як явища, оскільки, будь-яка наука, залежно від предмету свого дослідження, розглядає різні сторони мотивації та це впливає на роль та зміст основних елементів механізму мотивації [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с.10].

Наразі поняття «мотивація» розглядається як одна із управлінських функцій, що охоплює «розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Досвід показує, що навіть досконало складені плани і найсучасніша структура організації мало чого варта, якщо не виконується фактична робота з формування механізмів мотивації заохочення до активної трудової діяльності» [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

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»[**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**];

– 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» [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**];

– 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 [**Помилка! Джерело посилання не знайдено., с.11**].

Функція управління може застосовуватися для зміни поведінки людей та активізувати їхню діяльність через вплив на зовнішній тип мотивації, який може породжувати внутрішню мотивацію, якщо інтереси працівника будуть досягатися та поєднуватися із цілями організації .

Розглянемо більш детально формування процесу впливу на людину через певні чинники – мотиватори. У науковій літературі [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**] виокремлено послідовно шість етапів. Така кількість є умовною і вона може змінюватися залежно від сили мотивів працівника. На практиці, моно стверджувати, що дана послідовність не завжди збігається. Тому для встановлення логічної послідовності «технології» процесу мотивації доцільно визначити відособлені етапи.

На першому етапі – виникає потреба. Остання з’являється як відчуття людиною недостачі чого-небудь. Ця недостача дає про себе знати і «вимагає» свого задоволення [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Другий етап – спосіб задоволення потреби. Для задоволення потреби людина починає проводити певну дію (або якось реагувати). Люди найчастіше у різний спосіб можуть домагатися задоволення потреби: задовольняти, стримувати. Найчастіше виникає необхідність щось зробити, або як розпочати діяльність [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

На третьому етапі відбувається визначення цілей та шляхів діяльності. Людина раціонально визначає, що їй необхідно одержати і що потрібно зробити для задоволення тієї чи іншої потреби. Даний етап можна описати наступними кроками:

- що я буду мати після задоволення потреби;
- щоб одержати те, що я хочу що я маю зробити;
- наскільки є реалістичним те, чого я хочу;
- у якій мірі це зможе задовільнити мою потребу [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Четвертий етап пов'язаний – початок реалізації конкретних дій. На цьому етапі людина починає докладати більше зусиль та енергії , щоб досягти раніше поставленої мети.

На п'ятому етапі – одержання винагороди за виконання роботи. Докладаючи зусилля людина отримує те, що може задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії визначається, наскільки здійснене людиною збігається з її очікуваним результатом. У залежності від цього відбувається ослаблення, скорочення або посилення мотивації [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

На шостому етапі відбувається задоволення потреби. Якщо людина задовільнила потребу і від того яка ця потребу була, тобто і яку величину винагороди вона отримала за її зараченим силам, людина припиняє діяльність до поки не з'явиться нова потреба або продовжує пошук шляхів для задоволення існуючої потреби [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Характер мотиваційного процесу залежить від виду потреби. Роль потреб в житті людини має велике значення – з одного боку, потреби між собою



знаходяться динамічній взаємодії та здатні взаємно підсилювати дію тієї чи іншої потреби, а у деяких випадках навіть чинити супротив один одному та ін. Потреби, як елементи даної взаємодії можуть істотно змінюватися через деякий час, коректуючи напрям та характер дії людських мотивів. Існує тісний взаємозв'язок між індивідуальними особливостями людей та їхньою мотиваційною спрямованістю, наполегливістю, спритністю та дієвістю.

## 1.2 Еволюція теорій і концепцій мотивації трудової діяльності

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.

Розглянемо теорії мотивації, які досліджувалися зарубіжними вченими були ними апробовані та пройшли декілька етапи розвитку.

На початку ХХ ст. розглядалося поняття «мотивації» у сфері трудової діяльності і мало спрощене уявлення. Оскільки мотивація праці працівника зводилось до мотивації у вигляді отримання заробітної плати і водночас невілювалися індивідуальні потреби та відмінності працівника. Засновником такої мотиваційної моделі, яка переважно була спрямована на інтенсифікацію роботи працівників, був теоретик менеджменту Фредерік Тейлор [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 12]. Він визначав, що висока заробітна плата та низькі затрати завжди будуть показником гарного управління.

Розглянемо більш детально дві групи теорій мотивації – це теорії психологічного та організаційно-економічного напрямку або їх групують на змістовні та процесуальні.

Заглибимося у змістовні теорії. Вони ґрунтуються на аналізі, структурі, змісті та впливі потреб на мотивацію праці персоналу. На сьогодні, однією з

найбільш відомих теорій потреб серед науковців та практиків є теорія ієрархії, яку розробив психолог А. Маслоу. Її суть полягає в тому, що будь-який працівник має потреби, які задовольняються в результаті його роботи, але при досягненні одних потреб обов'язково виникають інші [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 455].

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 [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, 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 управлінця 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) [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

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 [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 28].

Більш детально розглянемо процесійні теорії мотивації праці. Основна ідея даної теорії те, як людина в процесі трудової діяльності розподіляє свої зусилля для досягнення різних цілей та на чому базується вибір конкретної моделі поведінки [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 30].

Внутрішні (7а) та зовнішні (7б) винагороди досягаються завдяки конкретному рівневі результативності (6). Пунктирна лінія на рисунку показує існування опосередкованої (непрямої) залежності між результативністю і зовнішніми винагородами та означає лише можливість зв'язку між результатами роботи працівника та зазначеним видом винагороди [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Задоволеність (9) отримують завдяки справедливості (8) та зовнішнім і внутрішнім винагородам. Цінність винагороди (1) визначається задоволеністю і подальшою поведінкою працівника [**Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 381**].

Таким чином, дана модель вказує, що результативна робота персоналу призводить до певного рівня задоволення. Мотивація є складним елементом, а для забезпечення її ефективності, необхідно об'єднати в межах єдиної системи зусилля, здібності працівників, результати, винагороди і задоволення роботою.

Таким чином, що кожна теорія мотивації праці має свої особливості. Абсолютно різні погляди на одну і ту ж проблему мотивування лише ще більше засвідче про те, що мотивація трудової діяльності є досить складним і багатоаспектним явищем та потребує постійного аналізу.

### **1.3 Управління мотиваційним процесом трудової діяльності**

Вивчаючи та аналізуючи зміст та природу та характер мотивації, маємо розуміти, що необхідно говорити про процес, який формується в самій людині та спрямовує її поведінку (діяльність) в окреме русло, спонукає її вести себе по-різному у різних ситуаціях та обставинах.

Розглянемо система мотивації персоналу. Нижник В.М. та Харун О.А. [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**] розглядали мотивацію трудової

діяльності та визначили групи мотиваційних чинників матеріальної, трудової та статусної мотивації у процесі трудової діяльності людини. При чому, в основі матеріальної мотивації знаходиться задоволення потреби у прагненні людини до покращення свого матеріального добробуту та достатку. Трудова мотивація спрямована на задоволення бажання працювати, тобто спрямована на процес або дію як таку, – працювати у даній організації, у даному колективі та займати дану посаду. Статусна мотивація є базисом задоволення бажання людини до кар'єрного зростання або ж задоволення потреби у визнанні досягнень та мати кар'єрні плани на майбутнє. Загальну структуру такої системи мотивації, що включає ще інші підгрупи, які зображено на рис.1.3.

Зміст та характер мотиваційного процесу залежить від виду потреб, що його ініціюють. На характер мотиваційного процесу значний вплив мають індивідуальні особливості людей. У кожного з них своя мотиваційна спрямованість, але такі індивідуальні риси - увага, пильність, наполегливість, сумлінність, визначають силу мотивації **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Практичні заходи щодо приведення в дію нових інструментів підвищення трудової активності персоналу має характеризувати управління з точки зору гуманізації праці, тобто на потребах та інтересах працівника.

Класична програма гуманізації праці включає складові: «збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва тощо); розвиток колективних форм організації праці; створення досконаліших умов праці; розвиток виробничої демократії; раціоналізація режимів праці і відпочинку, запровадження гнучких графіків роботи; підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньо організаційної діяльності; участь персоналу в управлінні справами організації» **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.



Рисунок 1.3 – Система мотивації персоналу [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]

Управлінський процес буде тоді ефективним, коли кожен етап його є керованим. У такому разі і мотиваційний процес має бути керованим. Для цього необхідно розробити мотиваційний моніторинг, який був комплексною системою постійного спостереження та систематичного оцінювання процесів, які в ній відбуваються [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Його мета – проведення постійного оцінювання змін, які відбуваються в соціально-трудої сфері, прогнозуванні та розвитку подій, попередженням негативним чинникам, які можуть спричинити формування осередків соціального напруження, розробки іноваційних заходів спрямованих на розвиток та використання трудового потенціалу працівника.

Впровадження мотиваційного моніторингу в систему управління

персоналом впливатиме на процес оцінювання мотивів працівника і дієвість системи стимулювання персоналу задля досягнення високих результатів підприємства.

## РОЗДІЛ 2 МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

### 2.1 Нормативно-правове забезпечення проходження служби в органах місцевого самоврядування

Служба в органах місцевого самоврядування посідає важливе місце серед різновидів публічної служби. Посадові особи місцевого самоврядування виконують функціональні обов'язки, які спрямовані на забезпечення прав та реалізацію спроможностей територіальної громади та окремих повноважень органів виконавчої влади [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 317].

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 [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

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» [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

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» **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

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 **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

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 **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

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» **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**

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.

## **2.2 Кадрова політика в органах місцевого самоврядування: поняття, принципи та функції**

Важливим фактором забезпечення результативності функціонування та дієвості органів місцевого самоврядування є формування та реалізація кадрової політики. Важливим завданням, яке стоїть перед керівниками кожної

організації є формування ефективної команди співробітників спроможних проявляти ініціативу, нести відповідальність за управлінські рішення. Тобто формування команди компетентними кадрами. Для цього, необхідно створити в у них стимул до продуктивної роботи, керівникам необхідно формувати та реалізовувати дієву кадрову політику спроможну вирішувати кадрове забезпечення організації.

Кадрове забезпечення – «являє собою систему принципів, форм і методів для забезпечення необхідного кількісного та якісного складу персоналу, що спрямоване на постійний розвиток кадрового потенціалу та ефективне його використання» **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**. Дане визначення розкриває зміст кадрового забезпечення, тому що:

1) під формуванням розуміємо кілька процесів в залежності від етапу роботи з персоналом (як перший – формування кадрового складу, тобто пошук, відбір, підбір персоналу; наступний крок – розвиток персоналу);

2) відповідність кількісних і якісних критеріїв є необхідним завданням у довгостроковому розвитку організації;

3) розвиток кадрового потенціалу є важливим для забезпечення організації кадрами як у даний момент часу, але і на перспективу **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Кадрова політика – «сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій» **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Вимогою сьогодення є впровадження в органах місцевого самоврядування сучасних кадрових інноваційних технологій, які являють собою сукупність певних дій, прийомів, методів та організаційних процедур. Інноваційні технології реалізації кадрової політики передбачають як розробки так і впровадження нового стилю кадрового забезпечення органів місцевого

самоврядування, а саме, формування високопрофесійним управлінським персоналом, здатним задовольнити потреби і очікування населення громади шляхом надання якісних послуг.

В основну кадрової політики визначені наступні принципи, які відповідають сучасним тенденціям глобалізаційній та мають демократичні цінності:

- ефективний спосіб підбіру та відбору кадрів;
- просування по кар'єрних сходах за особистими якостями, такі ділові та професійні;
- навчання персоналу протягом всього життя;
- використання економічних методів мотивації та стимулювання праці персоналу [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

До основних напрямів кадрової політики в органах місцевого самоврядування слід віднести наступні: забезпечення органів місцевого самоврядування кадровим забезпеченням; «прогнозування та планування потреби в кадрах; аналіз прийому, звільнення та плинності кадрів; аналіз прийому, раціональне використання кадрів, їх оптимальний підбір і розстановка; заходи адаптації працівників; розробка критеріїв оцінювання кадрів; постійне навчання персоналу; розвиток працівників, профорієнтація і перепідготовка, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації, організація просування по службі; вдосконалення організації та стимулювання праці, профорієнтація і перепідготовка, забезпечення техніки безпеки, створення і використання кадрового резерву на керівні посади» [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Важливим є те, що ефективне функціонування органів місцевого самоврядування залежить від множини чинників, але вагоме значення посідає комунікативна культура яка є складовою інформаційної системи. Її здійснення має ґрунтуватися на принципах моделі «Good governance», що формується на комунікаційній платформі на основі e- governance.

Отже, сучасна кадрова політика в органах місцевого самоврядування за

своїм змістом та характером повинна бути інноваційно спрямованою та впливати на поведінку персоналу формуючи нову організаційну культуру забезпечуючи високий престиж та репутацію органів місцевого самоврядування.

### **2.3 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 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.

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» [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**], 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 насьогодні 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 [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

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

Розглянемо систему мотиваційних стимулів у Японії. Японська модель мотивації персоналу спрямована на реалізацію інтересів японської економіки.

Так, японська модель базується на принципі пожиттєвого найму працівників, що обов'язково включає навчання, ротацію та перекваліфікацію персоналу. Мотиваційний механізм який включає наступні елементи: навчання, ротацію та перекваліфікацію кадрів, дуже поєднані в єдиний механізм. Останній спроможний забезпечити підприємство висококваліфікованими працівниками, вмотивованими до розвитку професійних, інтелектуальних та творчих здібностей, відданих підприємству. У такому сформованому середовищі працівнику набагато вигідніше працювати більше та краще, і його зусилля скеровані на вирішення завдань, які поставлені перед підприємством. Це все спонукає працівників цікавитися стратегічними цілями підприємства, оскільки від їх досягнень та результатів праці у майбутньому напрями залежатимуть результати діяльності підприємства, які визначають доходи кожного окремо працівника. За японською моделлю, ротація кадрів, яка дає змогу регулярно та систематично змінювати сферу діяльності, що зменшує напруженість та втому від однотипності самої трудової діяльності. Водночас, ротація сприяє розширенню компетенцій та професійних навичок, освоєнню нових видів професій [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Таким чином, мотивація людських потенціалу системи місцевого самоврядування – це складна система, спрямована на залучення, реалізацію, розвиток, формування та утримання висококваліфікованих кадрів, а також вмотивування фахівців на розкриття потенціалу, прихованих здібностей, спонукання до саморозвитку з метою ефективного та результативного виконання ними своїх професійних обов'язків.

## **РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)**

### **3.1 Аналіз кількісного та якісного кадрового забезпечення в організації**

Реалізацію державної політики з питань служби в органах місцевого самоврядування покладено на організаційно-кадровий відділ Сумської міської ради (далі – Відділ). У своїй діяльності Відділ керується Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, актами Кабінету Міністрів України, іншими нормативними актами, рішеннями Сумської міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, Положенням про відділ організаційно-кадрової роботи Сумської міської ради.

Основою ефективної роботи органу місцевого самоврядування є її кадровий склад. Створення корпусу професійних, добре підготованих посадових осіб, які здатні ефективно та результативно вирішувати питання місцевого значення, має важливе значення для розвитку місцевого самоврядування міста. Від людей, які обіймають посади спеціалістів і тим більше керівників виконавчих органів Сумської міської ради, від їх професіоналізму та компетентності, залежить здатність зазначати чіткі цілі, розставляти пріоритети та впевнено вирішувати поставлені завдання.

Проаналізуємо статеву-вікову структуру персоналу Сумської міської ради – це співвідношення груп персоналу за статтю (чоловіки та жінки) та за віком. Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу.

За 2018-2020 рр. динаміка кадрового забезпечення організації не була стабільною: динаміка кадрового забезпечення не була стабільною:

недокомплектація працівників на посади за аналізуємий період за штатним розписом становила близько 10%.

У 2020 році чисельність персоналу зменшилася на 87% у порівнянні з 2018 роком за рахунок зменшення чисельності керівників та спеціалістів відповідно на 25% та 5%.

Статистичні дані у гендерному розрізі доводить, що у виконавчих органах Сумської міської ради чисельність жінок становить 58% у структурі персоналу за 2020 рік, у 2019 році цей показник становив – 60%, а у 2019 році – 57%.

Важливим показником «якості» кадрового забезпечення є вікові характеристики (рис. 3.1).

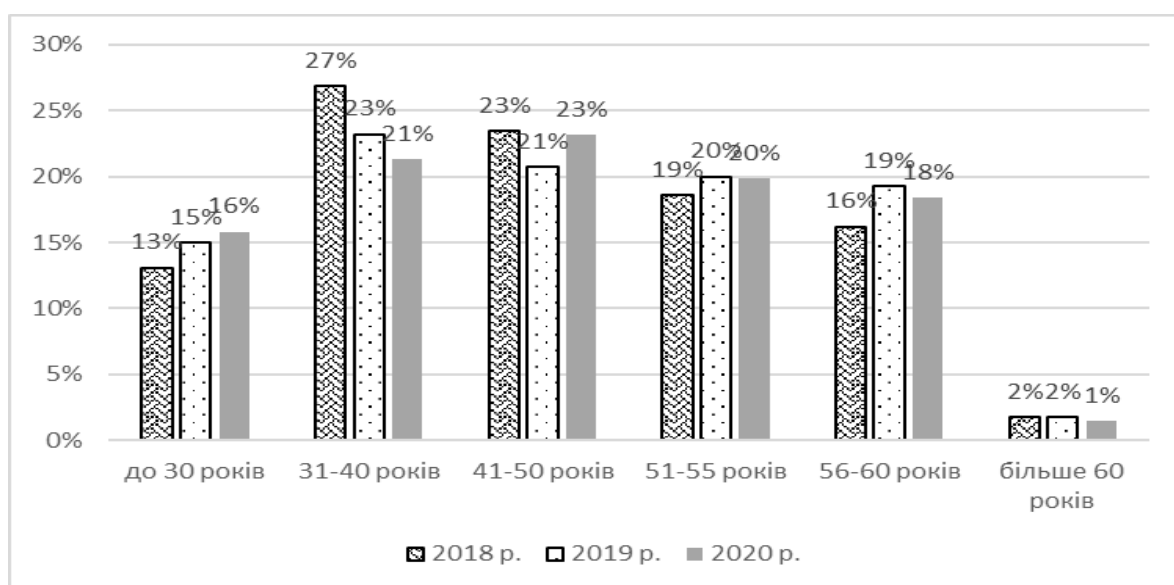


Рисунок 3.1 – Динаміка змін вікової структури персоналу виконавчих органів Сумської міської ради за 2018-2020 рр.

У 2020 році чисельність посадових осіб місцевого самоврядування у віці до 30 років склала 16% до їх загальної кількості, від 31–40 років – 21%, від 41–50 років – 23%, від 51–55 років – 20%, від 56–60 років – 18% та більше 60 років – 1%. Середній вік працівників склав – 39,5 роки.

Дані значно відрізняються показників за 2018 рік, коли 27% посадових осіб МС було віком до 40 років. Крім того, відбулося збільшення питомої ваги молоді (на 16%) у віці до 30 років у кадровому забезпеченні виконавчих органів Сумської



міської ради порівняно із 2018 роком.

Трудова діяльність посадових осіб МС – це надзвичайно складна сфера праці. Вона характеризується високим інтелектуальними, нервово-емоційним інапруженням, пониженою рухомої активності, високою відповідальністю, ненормованим робочим днем, неритмічним навантаженням.

Значний вплив на компетентність персоналу має досвід роботи на займаній посаді в органах місцевого самоврядування. Враховуючи той факт, що практичний досвід, компетентність працівника досягається протягом перших десяти років роботи, тому можна констатувати позитивну тенденцію професіалізму, що чисельність посадових осіб зі стажем понад 10 років у виконавчих органах Сумської міської ради становили більше 30% протягом 2018-2020 рр..

У структурі персоналу за стажем роботи на займаній посаді в організації найбільшу його численність за 2018-2020 рр. складають посадові особи зі стажем більше 5 років – 39% у 2018 році, 37% – 37 у 2019 році та 39% персоналу відповідно (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1– Розподіл персоналу за стажем роботи у виконавчих органах Сумської міської ради

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього	290	100%	280	100%	272	100%
За стажем роботи в органах МС						
до одного року	32	11%	31	11%	25	9%
1-3 роки	48	17%	36	13%	32	12%
3-5 років	60	21%	61	22%	51	19%
5-10 років	61	21%	64	23%	64	24%
більше 10 років	89	31%	88	31%	98	36%
За стажем роботи на займаній посаді						
до одного року	29	10%	32	11%	26	10%
1-3 роки	45	16%	48	17%	43	16%
3-5 років	102	35%	97	35%	95	35%
більше 5 років	114	39%	103	37%	106	39%

Структура персоналу в Сумській міській раді за освітнім рівнем передбачає виокремлення працівників за повною вищою, базовою вищою, неповною вищою освітою.

Персонал, який працює у виконавчих органах за 2018-2020 рр. повну вищу освіту мали 91%, 93% та 93% відповідно. Водночас, кількість посадових осіб місцевого самоврядування, що мають базову вищу освіту (бакалавр) становить 2018-2020 рр. на рівні 5% та 3% відповідно.

За 2020 рік до управлінського складу відносяться посадові особи (35% від керівного складу), які мають повну вищу економічну освіту 25% – із повною вищою гуманітарною освітою, 18% управлінського персоналу мають технічну освіту та 6% - сільськогосподарську освіту. Аналогічна ситуація спостерігалася у попередні роки (2018-2019 рр.) (рис.3.2): більшість керівників (36% до загальної їх кількості) мали повну вищу економічну освіту. Інші керівники мали повну вищу технічну та сільськогосподарську освіту.

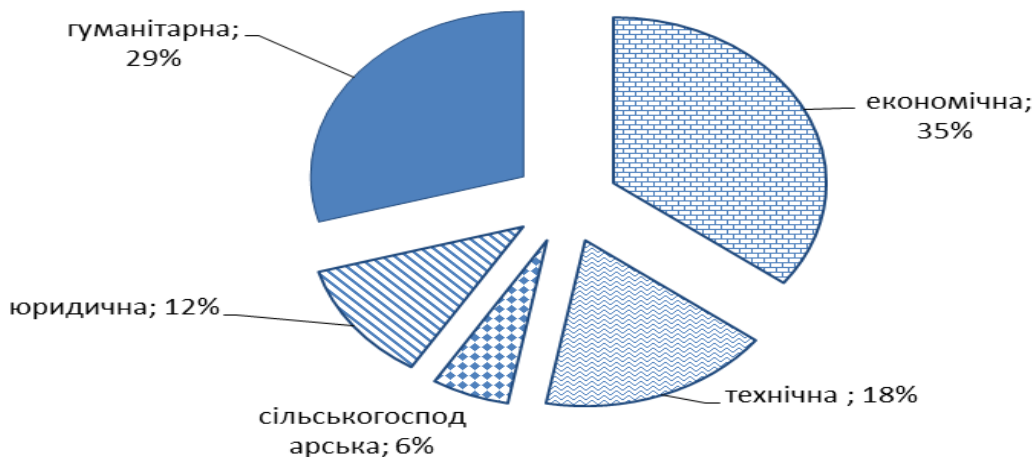


Рисунок 3.2 – Структура управлінського персоналу за освітньо-професійним напрямом у 2020 році

Схожа ситуація спостерігається й серед посадових осіб на посадах головних спеціалістів (спеціалістів I або II категорії). У 2020 року вищу економічну освіту мали 32% персоналу, технічну – 19%, сільськогосподарську – 16%, юридичну – 22%, гуманітарну – 11%. Відмітимо, що за попередні роки

(2018-2019 рр.) посадових осіб МС із економічною освітою було більше ніж інших спеціальностей (рис. 3.3).

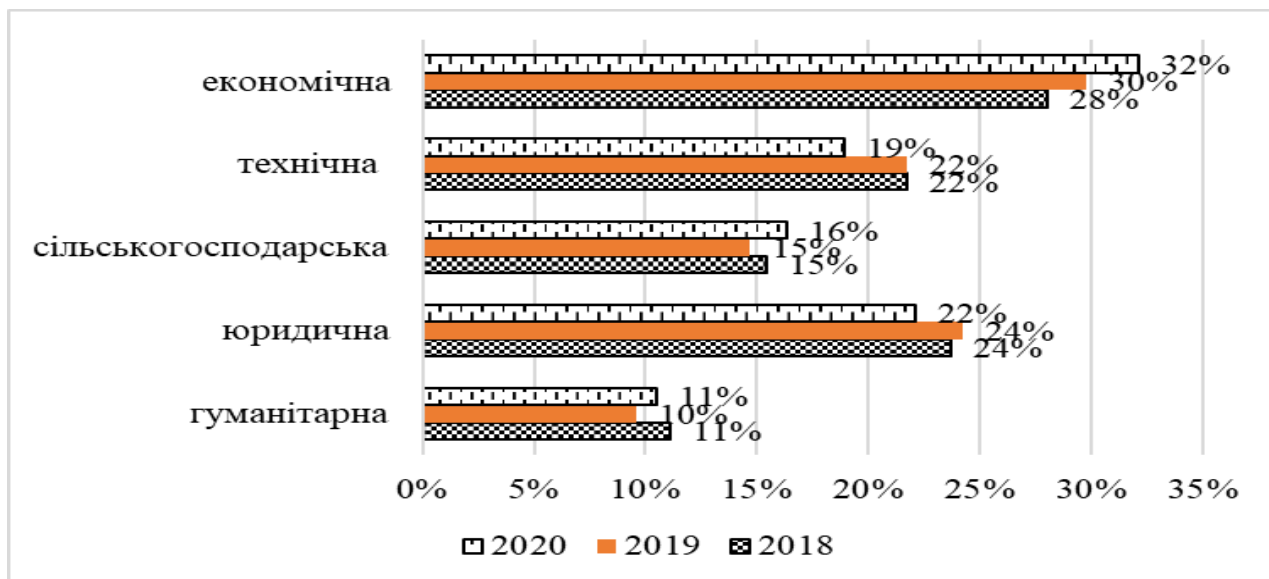


Рисунок 3.3 – Структура посадових осіб МС на посаді спеціалістів за освітньо-професійним напрямом за 2018-2020 рр.

Завданням кадрової політики виконавчих органах Сумської міської ради є забезпечення управління висококваліфікованими професіоналами, здатних якісно та ефективно реалізовувати на практиці функціональні обов'язки, які покладено на державних службовців відповідно до їх посадових обов'язків.

Протягом 2020 року направлено до Сумського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій приблизно 240 посадових осіб Сумської міської ради.

У 2020 році організовано та проведено 8 засідань конкурсної комісії на яких, опрацьовані документи 103 претендентів на заміщення вакантних посад, рекомендовано до призначення 38 осіб.

У 2019 році відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» до ОТГ міста Суми було приєднано територіальну громаду Піщанської сільської ради. Тому для продовження здійснення повноважень органів місцевого самоврядування до штатної чисельності Сумської міської ради додано 6 штатних одиниць для забезпечення

працевлаштування працівників Піщанської сільської ради.

Підсумовуючи вищевикладене, відділом організаційно-кадрової роботи (далі – відділ) Сумської міської ради за період 2018-2020 роки зроблено:

– підвищено довіру до влади та задоволеність громадян роботою Сумської міської ради (з кожним роком подяк становиться все більше, скарг все менше: «2018 рік – подяк 102, скарг 20 (71% подяки, 29% скарги); 2019 рік - подяк 140, скарг - 17 (89% подяки, 11% скарги); 2020 рік – подяк 140, скарг - 7 (95% подяки, 5% скарги)» [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**];

– впроваджено абсолютно новий підхід до системи оплати праці працівників. Розроблена система КРІ, в основі якої оплата праці проводиться з урахуванням виконання індивідуальних показників ефективності роботи;

– завпроваджені єдині стандарти обслуговування населення – «Якісний сервіс» (постійне навчання персоналу що підвищення сервісних компетенцій працівників, які постійно працюють з клієнтами);

– проведені кадрові аудити виконавчих органів та комунальних підприємств.

За досліджуваний період доведено, що у зв'язку з форс-мажорними обставинами, які спричинила пандемія, виконання практично всіх запланованих заходів виявилось неможливим. Значно скоротилося фінансування, навчання (тренінги, лекції) перейшло в онлайн режим, і водночас кількість працівників, які можуть прийняти участь у навчальних заходах суттєво зменшилась. Крім того, відмінені поїздки по обміну досвідом та зовнішні конференції, семінари, форуми. На державному рівні тимчасово було заборонено проведення конкурсів на заміщення вакантних посад.

Воночас, не зважаючи на всі перепони в зв'язку із запровадженням карантинних обмеженнями, Відділ робить все можливе для проведення онлайн-навчань, підтримки організаційної культури та збереження емоційної рівноваги працівників в умовах пандемії.

## **3.2 Проблеми мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування**

### **3.2.1 Загальна характеристика програми дослідження, аналіз дослідження**

Метою емпіричного дослідження було вивчення характеристик мотивації професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. Розробити анкету соціологічного дослідження – квітень 2021 року (Додаток Б).

Структура анкети складалась із трьох частин: 1) *відомостей* про учасників дослідження (вік, досвід роботи); 2) *інформаційної або змістової*, в якій було представлено інструкцію і два блоки оцінних, закритих запитань, що характеризують досліджуване явище; 3) *заключної* – висловлення подяки досліджуваним за участь в опитуванні.

Запитання в анкеті були прямими, оцінними і закритими. Вони дають можливість отримати пряму інформацію від респондента на основі вибору ним із переліку поданих варіантів відповідей однієї, яка найповніше відповідає його оцінці того чи іншого явища. При формулюванні варіантів відповідей застосовані основні правила такі, як: повнота, збалансованість варіантів відповідей, їхня внутрішня несуперечність.

Оцінка досліджуваними міри впливу мотиваційних факторів на їхню професійну діяльність здійснювалась за порядковою шкалою: 1 – не вплинуло (-ває); 2 – незначною мірою вплинуло (-ває); 3 – частково вплинуло (-ває); 4 – значною мірою вплинуло (-ває); 5 – дуже сильно вплинуло (-ває). Така градація шкали дала змогу визначити силу кожного мотиву. Середнє ж значення сили кожного мотиву відображало загальну міру його значущості.

2. Провести дослідження серед посадових осіб місцевого саморядування – травень 2021 року. Анкетування проводилося через заповнення google-форми

(<http://surl.li/wuqy>).

3. Провести аналіз результатів проведеного анкетного опитування – червень 2021 року (Додаток В).

3.1. Дослідити основні мотиви професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

3.2. Виявити відмінності в ієрархічній структурі мотивів, що вплинули на прийняття рішення стати посадовою особою місцевого самоврядування та впливають на професійну діяльність сьогодні.

Дана анкета «Мотиви професійної діяльності державних службовців (посадова особа місцевого самоврядування)» визначає динаміку силу впливу окремих мотивів (при прийнятті рішення розпочати професійну діяльність у системі місцевого самоврядування й на теперішньому етапі її здійснення).

Дослідження проводилось серед посадових осіб місцевого самоврядування виконавчого комітету Сумської міської ради упродовж травня-червня 2021 року. У дослідженні взяли участь 19 посадових осіб місцевого самоврядування 21 до 55 років, стаж професійної діяльності яких у державній службі становив від 1-го до 15-ти років. Формування вибірки було здійснено з дотриманням основних вимог відповідності її предмету та завданням дослідження.

У межах вибірки було виокремлено три групи респондентів за стажем роботи: 1) до 3 років (2 осіб або 11% від всіх опитаних); 2) від 3 до 8 років – 5 осіб (26%); 3) від 8 років – 12 осіб (63%). Результати розподілу показали, що найбільшу кількість за цим критерієм становили посадові особи МС зі стажем роботи  $\geq 8$  років.

### ***3.2.2. Дослідження особливостей професійної мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування***

Проаналізуємо мотиви, які вплинули на рішення стати посадовою особою місцевого самоврядування (табл. 3.3). Зокрема, представлене середнє значення

сили по кожному із мотиву та відносний показник (%) осіб, які мають силу мотиву, середню оцінку  $\geq 3$ .

Таблиця 3.3 – Мотиви професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування у виконавчому комітеті Сумської міської ради

Твердження	Твердження, що вплинули на рішення стати посадовою особою МС		Твердження, що впливають на професійну діяльність сьогодні	
	Серед. оцінка	% (значення які $\geq 3$ )	Серед. оцінка	% (значення які $\geq 3$ )
Прагнення мати престижну професію	2,8	63%	2,9	74%
Прагнення займати керівну посаду	2,7	68%	2,6	58%
Бажання принести користь суспільству та людям	3,2	68%	3,4	89%
Працевлаштуватись будь де через відсутність роботи за фахом	2,5	58%	2,8	58%
Покращення матеріального становища	3,1	58%	3,3	74%
Прагнення досягти високого соціального статусу.	3,0	68%	3,0	68%
Прагнення допомагати іншим	3,8	95%	3,6	79%
Забезпечення власного добробуту	3,2	68%	3,3	74%
Прагнення забезпечення стабільності сім'ї тепер і в майбутньому	3,6	84%	3,7	89%
Прагнення користуватись авторитетом і повагою в оточуючих	3,2	63%	3,2	68%
Бажання займатись громадською діяльністю.	3,5	79%	3,5	68%
Оплата праці	3,7	74%	3,6	74%
Бажання отримати соціальні гарантії	3,7	79%	3,8	79%
Можливість отримання корисних для себе зв'язків (нових знайомств)	3,5	68%	3,5	74%
Прагнення кар'єрного росту	3,5	74%	3,6	79%
Наявність премій, надбавок, доплат	3,6	79%	3,4	68%
Медичне обслуговування, забезпечення житлом та пенсійне забезпечення	3,2	53%	3,6	79%
Можливість для реалізації творчого потенціалу	3,6	63%	3,6	68%
Бажання здійснювати визначальний вплив на діяльність інших людей	3,5	63%	3,9	79%
Можливість отримання додаткової оплати праці	3,5	58%	3,8	58%

Результати аналізу демонструють паритет у домінуванні зовнішніх і внутрішніх мотивів вибору професійної діяльності в сфері місцевого самоврядування. Як видно з таблиці 3.3, найбільша кількість опитаних одночасно із мотивами:

- *прагнення допомагати іншим (95%),*
- *бажання займатися громадською діяльністю (79%),*
- *прагнення забезпечення стабільності сім'ї тепер і в майбутньому (84%),*
- *бажання отримати соціальні гарантії (79%),*
- *наявність премій, надбавок, доплат (79%),*
- *оплата праці (74%),*
- *прагнення кар'єрного росту (74%).*

Зокрема, позитивним є те, що серед найвищих позицій рейтингу знаходяться мотиви, які стосуються бажання респондентів *прагнення допомагати іншим та бажання займатися громадською діяльністю*. Оскільки основною метою професійної діяльності посадової особи МС за нормативно-законодавчими документами є служіння державі, громадянам, то високе місце цих мотивів в рейтингу свідчить про достатній рівень усвідомленості посадовцями основної мети професійної діяльності й ідентифікації себе з обраною професією.

Мотиви які пов'язані із суспільним статусом і престижем обраної професії розподілились наступним чином: *прагнення кар'єрного росту мають 74%* респондентів. Середня міра значущості характерна для мотивів: *прагнення досягти високого соціального статусу – 68%, прагнення користуватись авторитетом і повагою в оточуючих; прагнення мати престижну професію та можливість отримання корисних зв'язків (нових знайомств) – це відповідно по 63%* опитаних за кожним мотивом.

Середня міра значущості характерна також для мотивів – *бажання приносити користь суспільству та людям – 68%* опитаних та *бажання здійснювати визначальний вплив на діяльність інших людей – 63%* опитаних.



Водночас до мотивів вибору місця роботи з достатньою мірою значущості належать ті, які відображають спрямованість досліджуваних на результат діяльності, а не на її процес: *наявність премій, надбавок, доплат (79% опитаних), бажання отримання соціальних гарантій (79%), оплата праці (74%), можливість отримання корисних для себе зв'язків (нових знайомств)* – це стало важливим мотивом для 68% опитаних.

Досить значна частина досліджуваних обрали роботу в органах місцевого самоврядування через відсутність роботи за фахом та через сумнів, що можна знайти кращу роботу (*працевлаштуватися будь-де за фахом – 58%*).

Отже, серед усіх вищезазначених мотивів найбільшу стимулюючу силу при прийнятті досліджуваними рішення щодо роботи в органах місцевого самоврядування мали мотиви, пов'язані із самоактуалізацією й матеріальною винагородою.

Перейдемо до аналізу міри впливу мотивів на виконання посадовими особами МС своїх обов'язків сьогодні. Як видно з таблиці 3.3, відбулось помітне зростання впливу на професійну діяльність тих мотивів, які пов'язані із зовнішніми обставинами. Серед них найбільшу мотиваційну силу має бажання здійснювати визначальний вплив на діяльність людей (3,9 б.) – *прагнення забезпечення стабільності сім'ї тепер і в майбутньому (3,7 б.)* мають 89% опитаних, *бажання отримати соціальні гарантії - 3,8 б.* мають 79 % опитаних; *можливість отримання додаткової оплати праці – 3,8 б.* мають найменша кількість опитаних (58%). Трохи меншу силу мають наступні мотиви – це по 3,6 б.: *прагнення допомагати іншим (79% опитаних), прагнення кар'єрного зростання (79%), медичне обслуговування, забезпечення житлом та пенсійне забезпечення (79%), оплата праці (74% опитаних), можливість для реалізації творчого потенціалу (68% опитаних)*. Таким чином, для посадових осіб МС сила мотивів матеріальної винагороди – так і залишились на перших сходинках ієрархії (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Сила мотивів (середнє значення) для посадових осіб місцевого самоврядування, що впливають на професійнійну діяльність сьогодні

Дослідження показали, що найбільша сила мотивів у посадових осіб які працюють в органах місцевого самоврядування не більше 3 років (рисунок 3.4). Зокрема, високий показник мотиву, що характеризує матеріальне благополучення (4,5 б.) – *прагнення забезпечити стабільність сім'ї тепер та в майбутньому, забезпечення власного добробуту та прагнення до кар'єрного росту.*

Крім того, трішки меншу силу мотиву – 4 бали мають мотиви: *оплата праці, покращення матеріального становища, прагнення мати престижну роботу.* Водночас, *працевлаштування будь-де через відсутність за фахом* свідчить про сумніви подальшого служіння в ОМС. Найменша сила мотиву для цієї категорії опитаних є *бажання займатися громадською діяльністю (2,5 б.).*



Рисунок 3.4 – Сила мотивів (середнє значення) для посадових осіб за стажем роботи в органах місцевого самоврядування, що впливають на професійнійну діяльність сьогодні

Для працівників, які мають стаж роботи в ОМС від 3 до 8 років (рисунок 3.5), найбільшими сильними мотивами виявилися мотиви орієнтовані на матеріальної винагороди (забезпечення власного добробуту, прагнення забезпечення стабільності сім'ї тепер та в майбутньому) та ті, що відображують мотив влади та соціального статусу (бажання здійснювати визначальний вплив на діяльність інших людей, прагнення досягти високого соціального статусу). Таким чином, для цієї категорії працівників важливими причинами цього може бути і так уже високий рівень публічності професії. Причому, зазвичай увага громадян прикута не лише до професійної діяльності посадових осіб МС, а й до їхнього особистого життя.

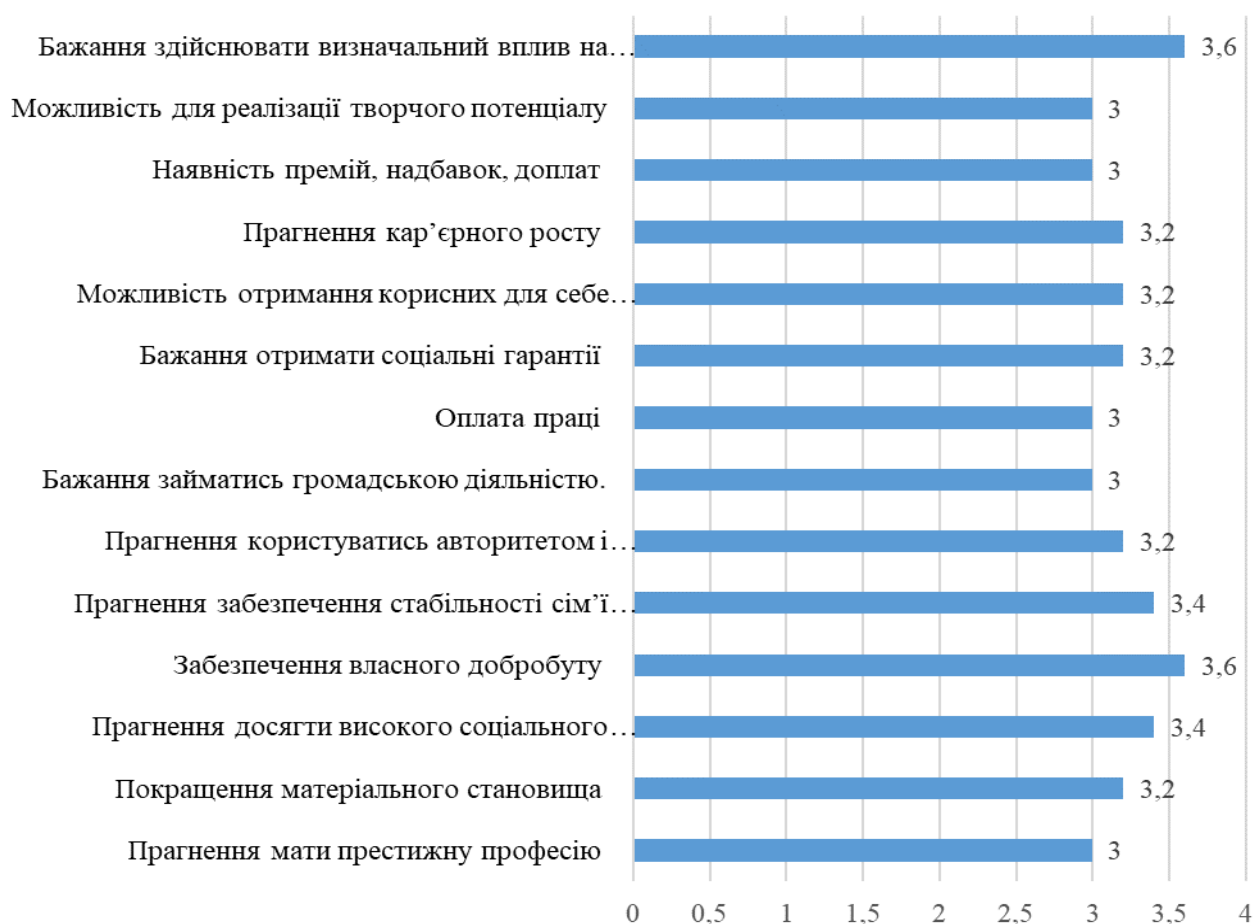


Рисунок 3.5 – Сила мотивів (середнє значення) для посадових осіб за стажом роботи від 3 до 8 років в ОМС, що впливають на професійну діяльність сьогодні.

Проведемо аналіз мотивів професійної діяльності для посадових осіб МС, які мають стаж роботи 8 років і більше (рисунок 3.6). Вищу сходинку мотивів посідають мотиви, які розкривають соціальну значимість для забезпечення добробуту громади: *бажання принести користь суспільству та людям, прагнення допомагати іншим, бажання займатися громадською роботою*. Це єдина група опитаних, які дійсно розуміють та усвідомлюють мету діяльності посадової особи МС – це служіння державі, громадянам. Водночас більш щиро ідентифікують себе з обраною професією.

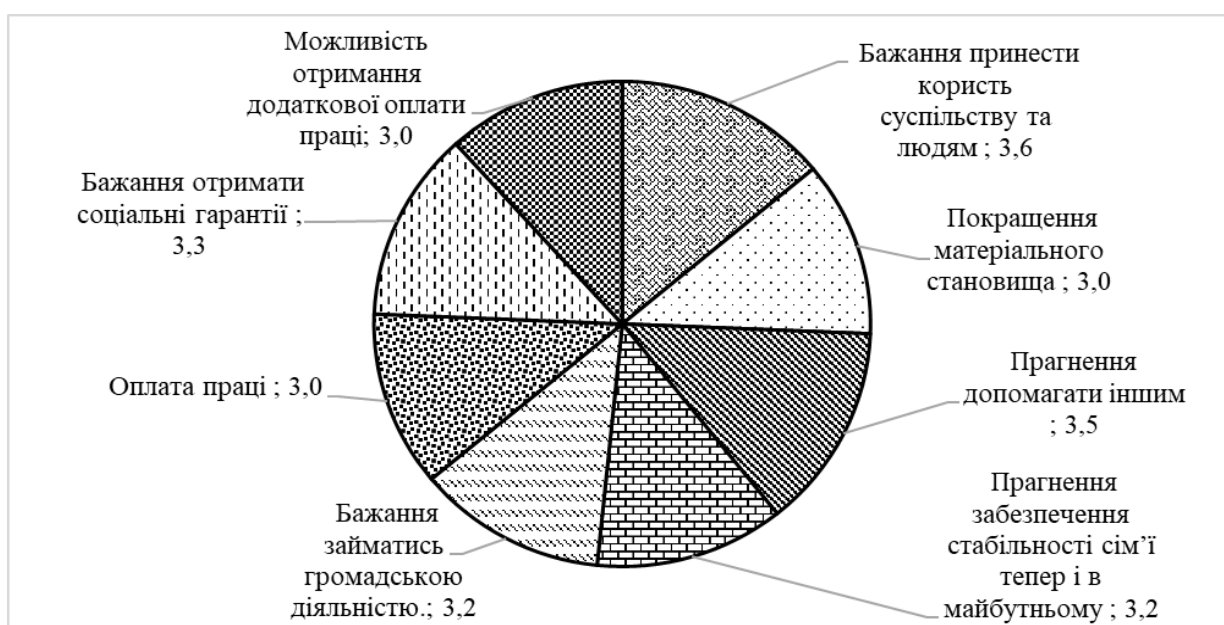


Рисунок 3.6 – Сила мотивів (середнє значення) для посадових осіб за стажем роботи від 8 років в ОМС, що впливають на професійну діяльність сьогодні (середня оцінка  $\geq 3$ ).

Причому, високу сходинку серед цих мотивів посідають і ті, що відображає прагнення досліджуваних покращити своє матеріальне становище. Зокрема, це мотиви – *оплата праці, покращення матеріального становища, можливість отримання додаткової оплати праці, бажання отримати соціальні гарантії*. Ї наявність премій, надбавок та доплат займають середні ранги ієрархії.

Мотиви, що характеризують соціальний статус і престиж професії, посідають не високі ранги ієрархії (середня оцінка нижча 3 балів).

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що докорінних змін в ієрархії мотивів та структурі мотивації професійної діяльності посадових осіб МС не відбулось. З'ясовано, що найбільшою мірою на виконання посадових обов'язків досліджуваними сьогодні впливає мотив *матеріальна винагорода*, який і посідає перше місце в ієрархії мотивів. Отім йдуть мотивів професійної діяльності посадових осіб знаходиться мотив *життєзабезпечення*, який відображає спрямованість досліджуваних на результат діяльності, який зміг би задовольнити їхні потреби. Безперечно така ситуація не сприяє підвищенню мотивації державних службовців, а отже й ефективності діяльності. Водночас негативним моментом є також значне зниження сили мотиву *суспільна корисність* і зростання сили мотиву *влада*.

### **3.3 Запровадження системи мотиваційного моніторингу в організації як умови ефективного впливу на поведінку її персоналу**

Розглянемо систему впровадження мотиваційного моніторингу в управління персоналом Сумської міської ради. В основі даної системи доцільно використовувати проведення систематичного тестування працівників, спрямованого на виявлення їх ставлення до мотивації праці, а також рівня їх задоволення роботою.

Періодом проведення мотиваційного моніторингу є інтервал, – це може бути один раз на квартал. Це дозволить проводити оцінювання щоквартально та визначати дієвість та ефективність методів та інструментів стимулювання у відповідність із виконанням функціональних обов'язків та планових завдань перед працівником. Доцільно зазначити, що один раз на квартал важливо проводити індивідуальне оцінювання рівня мотивації праці працівника з повним охопленням всіх посадових осіб місцевого незалежно від категорії посади та рангу в Сумській міській раді.

В основу мотиваційного моніторингу необхідно ввести наступний інструментарій, наприклад, аналіз наукових праць **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.; Помилка! Джерело посилання не знайдено.]** засвідчує, що ефективним інструментом психодіагностики мотивів є 12-факторна модель мотивації Ш.Річі–П.Мартіна (тест «Мотиваційний профіль») **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**. Дана методика дає можливість з'ясувати ставлення кожного з працівників до 12 мотиваційних факторів (мотиваторів) використовуючи тест «Мотиваційний профіль». Об'єм тесту - 132 ствердження і постійні повтори, які надають змогу визначити справжні мотиви навіть тих, хто на початковому етапі заповнення тесту старанно продумував відповіді, щоб дати найбільш виграшну для себе відповідь **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

На визначення типу мотивації пропонуємо використовувати, зокрема, виоркемлюють два типи мотивації досягнення – мотивація на досягнення успіху та мотивація на уникнення невдач **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**. Для цього необхідно використовувати опитувальники (наприклад, «Мотивація успіху і боязні невдач», скорочено – А.А.Реана **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]** або «Тест мотивації досягнення» А. Мехрабіана), де різні типи мотивації протиставляються одна одній по біполярній шкалі **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

У нагоді при розробці мотивацій праці персоналу може слугувати тест Герцберга. Зміст його полягає у «визначенні факторів мотивації при пошуку роботи або він потрібен для визначення ступеня задоволеності (незадоволеності) працівником умовами праці» **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Вище визначені інструменти оцінювання мотивації праці персоналу.

Впровадження мотиваційного моніторингу в Сумській міській раді доцільно покласти на відділ організаційно-кадрової роботи. Даний Відділ наділений повноваженнями щодо здійснення аналітичної і організаційної роботи з кадрового забезпечення та дозволяє, на нашу думку, впровадити мотиваційний моніторинг як інструмент підвищення результативності та ефективності праці

посадових осіб МС. Для цього необхідне розпорядження міського голови та внесення змін до Положення про відділ організаційно-кадрової роботи Сумської міської ради. Проведення мотиваційного моніторингу доцільно здійснювати через наступні кроки.

На *першому кроці* необхідно визначитись із метою проведення моніторингу мотивації. Водночас, його загальною метою є збір, вивчення і підготовка інформації для прийняття та аналізу управлінських рішень щодо здійснення мотивації персоналу на різних рівнях управління.

Окрім того, при реалізації першого кроку має бути визначений обсяг проведення мотиваційного моніторингу. Наприклад, це може бути на рівні структурного підрозділу, чи в організації лише за критеріями статті, віку або ж поширюватиметься на весь структурний підрозділ.

На *другому кроці*, логічним є вибір методів проведення мотиваційного моніторингу праці персоналу (тестування, анкетування). Тому, на цьому етапі важливо забезпечити підготовку опитувальних листів для встановлення мотиваційних профілів працівників, визначення порядку опитування працівників, збір та зберігання результатів.

*Третій крок* передбачає проведення тестування працівників організації за обраною методикою.

Перед застосуванням тесту серед персоналу необхідно ознайомитися із самим тестом (анкетою) і випробувати на собі чи на іншому працівнику. Це дасть змогу уникнути можливих помилок, які можуть бути пов'язані з етапами проведення тестування, що спричинені через недостатні знання його різних нюансів. Доречно заздалегідь подбати про те, щоб перед початком виконання тестових завдань персонал Сумської міської ради добре зрозуміли інструкцію до тесту та мету тестування. Необхідно, щоб під час тестування працівники працювали індивідуально і не впливали на думку одне одного.

*Четвертий крок* є логічним продовженням третього. Після закінчення тестування провести обробку результатів опитування відповідно до методики тесту.



Проведення мотиваційного моніторингу серед посадовіть осіб МС Сумської міської ради передбачає «постійний циклічний процес із виявлення та оцінювання чинників, які впливають на мотивацію працівників. Обробка результатів тестування можна здійснювати в Microsoft Excel або за допомогою спеціального програмного забезпечення, яке автоматично здійснює опрацювання результатів та формування звітів» **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

*П'ятий крок* передбачає розроблення та впровадження коригуючих заходів, спрямованих на підвищення мотивації праці працівників в організації.

Цілісна система мотиваційного моніторингу має бути циклічною та складатися із трьох послідовних етапів. Дана система мотиваційного моніторингу зображена на рисунку 3.7.

Важливо організувати заохочення в взаємовідносинах працівників ,що властиве ефективній командній роботі та високій організаційній культурі .

Звичайно, використання в управлінській діяльності мотиваційного моніторингу в Сумській міській раді дозволить побудувати дієву систему стимулювання праці персоналу на основі мотиваційних чинників і спрямувати енергію кожного працівника на досягнення цілей організації.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до визначеної мети, завдань, об'єкту та предмету дослідження були зроблені наступні висновки:

1. В роботі мотивація розглядається як одна із функцій управлінської діяльності, що охоплює розробку та впровадження стимулів для ефективної взаємодії суб'єктів у спільній діяльності. В роботі подано визначення поняття «мотивація» та розкрито сутність понять «потреба» та «інтерес».

2. Розглянуто етапи розвитку мотивації трудової діяльності та дві групи теорій мотивації: змістовні та процесуальні, які активно впроваджуються на практиці різними країнами та організаціями.

3. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення проходження служби в органах місцевого самоврядування. Загальні положення нормативно-правового забезпечення засади служби в органах місцевого самоврядування, які відображені закріплені в Конституції України, Законах України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року, «Про статус депутатів місцевих рад» від 11 липня 2002 року, «Про місцеві вибори» від 11 липня 2015 року.

Розглянуто правовий статуст посадової особи місцевого самоврядування, який з одного боку, знаходить відображення та розкрито у правах та посадових обов'язках посадової особи, а з іншого – становить базову основу для реалізації в повному обсязі службових завдань та функцій. Посадові обов'язки включають обсяг службових прав, які створюють умови для їх виконання. Тому, слід проводити та дотримуватися чітких розмежування посадових обов'язків та прав, що дозволить виявити межі правомірної службової поведінки.

4. 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.

5. Проаналізовано кадрове забезпечення виконавчих органів Сумської міської ради за 2018-2020 роки. У 2020 році чисельність посадових осіб у віці до 30 років склала 16% до їх загальної кількості, від 31–40 років – 21%, від 41–50 років – 23%, від 51–55 років – 20%, від 56–60 років – 18% та більше 60 років – 1%. Середній вік посадовців становив – 39,5 роки.

У структурі персоналу за стажем роботи на займаній посаді найбільшу його численність за 2018-2020 рр. складають посадові особи зі стажем більше 5 років – 39% у 2018 році, 37% – 37 у 2019 році та 39% персоналу відповідно.

Відділом організаційно-кадрової роботи Сумської міської ради за період 2018-2020 роки проводяться постійні кадрові аудити, здійснюється моніторинг ефективності роботи посадових осіб місцевого самоврядування, в разі необхідності проводиться реорганізація або оновлення структури підрозділів.

7. Досліджено основні мотиви професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування у виконавчих органах Сумської міської ради. Результати аналізу демонструють паритет у домінуванні зовнішніх і внутрішніх мотивів вибору професійної діяльності в сфері місцевого самоврядування. Найбільша кількість опитаних одночасно із мотивами: *прагнення допомагати іншим (95%), бажання займатися громадською діяльністю (79%), прагнення забезпечення стабільності сім'ї тепер і в майбутньому (84%), бажання отримати соціальні гарантії (79%), наявність премій, надбавок, доплат (79%), оплата праці (74%), прагнення кар'єрного росту (74%)*.

З'ясовано, що найбільшою мірою на виконання посадових обов'язків досліджуваними сьогодні впливає мотив *матеріальна винагорода*, який і посідає перше місце в ієрархії мотивів. Отім йдуть мотивів професійної діяльності посадових осіб знаходиться мотив *життєзабезпечення*, який відображає спрямованість досліджуваних на результат діяльності, який зміг би задовольнити їхні потреби. Безперечно така ситуація не сприяє підвищенню

мотивації державних службовців, а отже й ефективності діяльності. Водночас негативним моментом є також значне зниження сили мотиву *суспільна корисність* і зростання сили мотиву *влада*.

Запропоновано ввести мотиваційний моніторинг праці персоналу у відділ організаційно-кадрової роботи Сумської міської ради, для проведення тестування працівників, що слугуватиме для виявлення їх відношення до різних типів мотиваційних чинників, а також рівня їх задоволення роботою.

