

**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

_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Покращення системи мотивації персоналу органів місцевого самоврядування (на прикладі Управління з питань праці Сумської міської ради)»

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

Студента гр. ДСмз-01/2

_____ *Рудика М. В.*

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 М. В.

Науковий керівник: _____ *доцент, к.е.н* Таранюк К. В.

Суми 2021 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-01/2

Рудиці Марині Василівні

1. Тема роботи Удосконалення системи документаційного забезпечення в організації (на прикладі Управління з питань праці Сумської міської ради) затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 4.12.2021
3. Мета кваліфікаційної роботи: Мета кваліфікаційної роботи полягає в покращенні системи мотивації персоналу органів місцевого самоврядування
4. Об'єкт дослідження: Система мотивації персоналу Управління з питань праці Сумської міської ради
5. Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти покращення системи мотивації персоналу органів місцевого самоврядування
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, щорічної статистичної звітності Управління з питань праці Сумської міської ради, положення про Управління з питань праці Сумської міської ради та посадових інструкції працівників Управління з питань праці 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 ТА СУТНІСТЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	13.11.2021
II	АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ПРАЦІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)	24.11.2021
III	РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ПРАЦІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	1.12.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити сутність і види мотивації працівників органів місцевого самоврядування та правові засади мотивації працівників органів місцевого самоврядування в Україні

У розділі 2 студент має провести аналіз складу і структури персоналу Управління з питань праці Сумської міської ради, виявити проблеми мотивації співробітників Управління з питань праці Сумської міської ради

У розділі 3 студент має обґрунтувати (запропонувати) рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації співробітників Управління з питань праці Сумської міської ради

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання **17.09.2021**

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Таранюк К. В.

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Рудика М. В.

АНОТАЦІЯ

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

У роботі проведено аналіз Управління з питань праці Сумської міської ради та надана детальна характеристика мотиваційних потреб працівників даного Управління. Проаналізовано використовуваний інструментарій мотивації співробітників Управління з питань праці Сумської міської ради, виявлені проблеми мотивації та обґрунтована необхідність їх вирішення.

Виявлена можливість удосконалення існуючої системи мотивації співробітників Управління з питань праці Сумської міської ради та запропоновано комплекс заходів з формування більш ефективної системи мотивації в досліджуваному відділі.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг магістерської роботи. Загальний обсяг магістерської роботи становить 48 сторінку, у тому числі 1 таблиць, 16 рисунків, 29 використаних джерел.

Мета роботи. Мета дослідження - розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування, а саме Управління з питань праці Сумської міської ради. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність і види мотивації працівників органів місцевого самоврядування;
- проаналізувати склад і структуру працівників Управління;
- виявити проблеми мотивації спеціалістів Управління;
- окреслити напрямки вдосконалення системи мотивації спеціалістів Управління.

Предмет дослідження - система мотивації співробітників Управління з питань праці Сумської міської ради.

Об'єкт дослідження - співробітники Управління з питань праці Сумської міської ради.

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проєктом 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, МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ПРАЦІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.

Зміст

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	8
1.1 Сутність, особливості та принципи мотивації	8
1.2 Особливості мотивації працівників органів місцевого самоврядування в Україні.....	11
1.3. Правові аспекти мотивації муніципальних службовців	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ПРАЦІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)	18
2.1 Характеристика Управління з питань праці Сумської міської ради	18
2.2 Аналіз мотивації співробітників Управління з питань праці Сумської міської ради.....	20
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ПРАЦІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	29
3.1 Рекомендації з удосконалення системи мотивації співробітників на рівні Сумської міської ради.....	29
3.2 Рекомендації з удосконалення системи мотивації співробітників на рівні Управління з питань праці Сумської міської ради	35
ВИСНОВОК	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44

ВСТУП

У сучасних умовах еволюції українського суспільства, забезпечення виконання функцій державної влади, реалізацію виконання різних соціально-економічних реформ, цілей та завдань на користь населення здійснюють працівники органів місцевого самоврядування – муніципальні службовці.

Реформа державної служби, що проводиться в даний час, ставить завдання підвищення її ефективності, що означає удосконалення діяльності окремих органів влади на державному, регіональному і муніципальному рівнях, поліпшення координації між різними рівнями і органами, вдосконалення і впровадження нових механізмів, що дозволяють вийти на більш високий рівень управління. Проте досі багато проблем залишаються невирішеними.

Зокрема, фахівці відзначають низьку ефективність і результативність діяльності органів місцевого самоврядування та їх апаратів, зниження престижу муніципальної служби та авторитету муніципальних службовців, широке поширення корупції та інших негативних явищ серед муніципальних службовців.

Головний акцент при вимірі результативності діяльності муніципальних службовців робиться на задоволенні запитів та потреб населення, для підвищення якості та рівня життя яких і працюють співробітники муніципальної служби.

Сьогодні, існує необхідність подолання розриву в методах мотивації та оплати праці муніципальних службовців та спеціалістів у недержавному секторі економіки, що дозволило б залучити кваліфіковані кадри на муніципальну службу.

Особливого значення тут набуває необхідність реформування системи мотивації трудової діяльності. До основних проблем у цій галузі можна віднести: неефективність застосовуваних систем оплати та стимулювання, їх недостатню гнучкість, відсутність ув'язування з цілями, завданнями та результатами діяльності органів місцевого самоврядування, слабку залежність

рівня оплати від виконуваних функцій, якості роботи та досягнутих результатів, відсутність узагальнених показників ефективності та результативності діяльності муніципальних службовців.

Так як системи оплати праці і преміювання розвинені недостатньо, а їх низький розмір за умов недостатності коштів фонду оплати праці не дозволяє створити ефективну систему стимулювання, на перший план сьогодні виходять нематеріальні методи мотивації, як засіб якщо не подолання, то хоча б скорочення розриву між муніципальними службовцями та недержавним сектором економіки. Зазначене вище й зумовлює актуальність обраної тематики.

Актуальність розробки нових форм та розвитку існуючих методів мотивації муніципальних службовців зумовлена ще й тим, що перед системою державного та муніципального управління сьогодні поставлено завдання підвищення ефективності їх функціонування за допомогою створення таких умов праці, які дозволили б підвищити результативність працівників на всіх рівнях управління.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність, особливості та принципи мотивації

Визначення особливостей професійної діяльності муніципальних службовців передбачає виділення різних, властивих, елементів та характеристик. Але при цьому на якість та ефективність такої діяльності впливають фактори, властиві в цілому будь-якому виду діяльності. І найважливішу роль серед них відіграє мотивація.

Для характеристики особливостей та змісту, специфічних елементів мотивації праці та професійного розвитку муніципальних службовців необхідно, перш за все, дати визначення мотивації.

Насамперед, варто зазначити, що дослідження, присвячені мотивації трудової діяльності та професійного розвитку, ведуться в сучасній науці досить давно. В них мотивація розглядається з погляду її управлінських, психологічних, соціологічних показників. Цим визначається погляд на мотивацію та вектор її дослідження, спрямований на виявлення психологічних аспектів мотивації або її соціального значення, місця і ролі в організації трудової професійної діяльності. Крім того, практично відразу після початку інтенсивного вивчення питань мотивації трудової діяльності, науковцями був зроблений висновок про те, що для різних сфер професійної діяльності можуть бути характерні різні типи і методи мотивації. [1]

Найчастіше, під мотивацією розуміються процеси спонукання себе чи інших, наприклад, підлеглих, до виконання певних видів діяльності, до досягнення особистих чи виробничих цілей. [2]

У такому розумінні мотивація характеризується як усвідомлений вибір людиною певного типу поведінки відповідно до комплексного впливу об'єктивних внутрішніх факторів, соціальних факторів середовища (вплив

колективу) і внутрішніх мотиваторів (обумовлених особистими уподобаннями, особливостями, здібностями, рисами характеру). [1]

Найбільшою мірою це визначення мотивації підходить для соціально значимих видів професійної діяльності та трудової діяльності в системі «людина – людина», коли на формування мотивації праці та професійного розвитку досить сильний вплив робить колектив і суспільна значущість праці. Саме тому, з погляду на зміст та сутність системи місцевого самоврядування, найбільш підходящим для сфери муніципальної служби є визначення, представлене раніше, так як воно дозволяє врахувати особисті (внутрішні), зовнішні фактори впливу на мотивацію, а також виявити особливості впливу соціального характеру муніципального управління на мотивацію муніципального службовця. [3]

Основним поняттям при характеристиці мотивації є визначення мотиву.

Під мотивом розуміється внутрішнє переконання особистості для вчинення певної дії, яка спрямована на задоволення тих чи інших потреб працівника. Відповідно до визначення мотиву можна сказати, що саме він виступає як несформована готовність людини до певного виду діяльності, тобто мотив – це усвідомлення необхідності певної дії. [4]

В основі мотиву, у свою чергу, лежить потреба, сукупність яких є рушійною силою життєдіяльності людини, що визначає особливості та спрямованість її поведінки. [5]

Справжні мотиви, що лежать в основі трудової діяльності та змушують людину працювати максимально ефективно - досить складні. В сучасний, непростий з точки зору економічної нестабільності час основним мотивом, який спонукає працівників підприємств до ефективної роботи, є матеріальні методи мотивації. [1]

За приблизною оцінкою, від 40 до 50% співробітників сучасних підприємств мотивуються до ефективної роботи виключно з урахуванням матеріальних методів мотивації. [6] Для інших працівників, поряд з матеріальними мотивами та стимулами, виявляються важливими: [1]

- індивідуальний розвиток, можливості навчання та підвищення кваліфікації;

- задоволення потреби в авторитеті;

- можливості для креативного розвитку та самовиявлення;

- моральні ідеали: моральні цілі, завдання, переконання, звички і традиції.

Відповідно до особливостей, напрямів та способів мотивації виділяються такі її види (рис.1.1.):

Нормативна мотивація	Примусова мотивація	Стимулювання
<ul style="list-style-type: none">• являє собою такі способи спонукання індивіда до трудової діяльності, які включають різні способи ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічне зараження і т.п.• Прямий вид мотивації	<ul style="list-style-type: none">• передбачає використання влади, використання загрози погіршення задоволення потреб працівника у разі невиконання їм відповідних вимог роботодавця.• Прямий вид мотивації	<ul style="list-style-type: none">• передбачає вплив не на особистість, а на зовнішні обставини шляхом використання наступних благ – стимули, які спонукають працівника до певної поведінки.• Непрямий вид мотивації

Рисунок 1.1 – Види мотивації

Джерело: створено автором на основі [1]

При цьому, відповідно, зрозуміло, що перший і другий вид мотивації є прямими, так як безпосередньо впливають на особистість працівника, третій спосіб є непрямим, так як передбачає вплив на обставини і фактори навколишнього середовища. [1]

Таким чином, мотивація є сукупністю мотивів, що стимулюють до здійснення певної дії. При дослідженні особливостей того чи іншого типу мотивації важливо враховувати, що на прийняття рішення про певну дію впливає не один, а кілька мотивів. Відповідно до цього їх дослідження раціонально проводити у комплексі.

Мотивація є строго індивідуальною, оскільки для спонукання до одного й того ж виду діяльності кожної окремо взятої особистості важливі власні мотиви. [7] Ті мотиви, які ефективні для одного суб'єкта трудових відносин, мало впливають на іншого. Крім того, важливо врахувати, що з часом та у процесі розвитку особистості мотиви людини можуть змінюватися, причому досить значно. Відповідно до цього особливості та напрями мотивації узагальнюються стосовно певних сфер професійної діяльності.

1.2 Особливості мотивації працівників органів місцевого самоврядування в Україні

Говорячи про мотивацію професійної діяльності та сумлінної праці працівників органів місцевого самоврядування, сучасні дослідники вказують на мотиви кількох видів, а саме: [8]

- Захопленість професійною діяльністю, любов до своєї справи;
- Прагнення до пізнання нового, оволодіння новими вершинами професійної майстерності;
- Прагнення до отримання максимальної матеріальної винагороди;
- Усвідомлення важливості та корисності своєї професійної діяльності, навіть у разі, якщо вона не надто приваблює працівника матеріально [8].

Ступінь інтересу до професійної діяльності залежить не тільки від її змісту, а й від таких факторів: [1,7]

- Організація праці та відпочинку;
- Сумісність професійної діяльності з психологічними особливостями співробітника (наприклад, для холериків дуже тяжка одноманітна, монотонна робота);
- Ефективність управління персоналом;
- Інтерес адміністрації до особливостей роботи співробітників, їх потреб, ступеня їх задоволення;
- Вплив співробітника на виробництво, параметри ефективності роботи підприємства, його значущість;

– стан морально-психологічного клімату в колективі, наявність та характер формального та неформального лідерства, рівня конфліктності, згуртованості персоналу та ін. [9].

Як один з головних загальнолюдських стимулів професійної діяльності дослідники поняття мотивації традиційно називають матеріальну зацікавленість. Незважаючи на те, що він є постійним, враховувати цей стимул необхідно вкрай обережно, тому що не завжди спрацьовує абсолютно. Зокрема, для молодих та амбітних співробітників, які найчастіше ще не мають сімей, вище матеріальних благ цінуються вільний час, можливість творчого підходу, інноваційний характер та ініціативність професійної діяльності [7].

Так само важливо пам'ятати, що матеріальна задоволеність визначається як розміром заробітної плати, так і справедливістю розподілу її у колективі. Саме тому при формуванні та закріпленні систем оплати праці та преміювання важливо пам'ятати про принципи справедливості розрахунку матеріальної винагороди. Якщо працівник бачить, що інший співробітник, при меншій продуктивності праці та зацікавленості в успіху трудової діяльності, отримує стільки ж, навряд чи надалі він буде зацікавлений у збереженні та примноженні результатів своєї праці [10].

Наступним важливим чинником є соціальна значущість професійної діяльності. Розуміння суспільної корисності, значущості та актуальності праці є важливим аспектом мотивації. Це стосується як зовнішнього, так і внутрішнього середовища: розуміння соціальної значущості праці може виявитися вищим за матеріальну зацікавленість, а усвідомлення того, що твоя праця помічена та оцінена керівництвом, колегами, важлива для організації в цілому – основа побудови соціальної справедливості в будь-якому колективі [11].

Сучасні теорії мотивації, основою яких виступають психологічні дослідження, свідчать, що реальні спонукання, що у основі трудової діяльності, які змушують людину працювати максимально ефективно, досить складні. Головними з них є: потреби, інтереси, мотиви та стимули. Враховуючи, які саме

потреби, інтереси та стимули підштовхують людину до дій, до чого спрямовані її устремління, можна сформувати механізм управління трудовою діяльністю муніципального службовця. [7, 12]

Особливості мотиваційної складової муніципальних службовців визначаються відповідно до: [13]

- специфіки та особливості їх праці,
- елементів, що характеризують систему місцевого самоврядування в цілому, аспекти професійного розвитку та кар'єрного зростання муніципальних службовців,
- чинної системи винагород за результатами їх праці.

Відповідно, в основі визначення особливостей та змісту мотивації муніципальних службовців лежить двостороння система понять та елементів. [14]

З одного боку, визначення особливостей мотивації муніципальних службовців закономірним чином пов'язано з дослідженням загальних психологічних закономірностей та елементів мотивації будь-якого виду діяльності, і навіть поняття мотиву та потреби, що лежать в основі її формування. [15]

З іншого боку відомо, що формування якісної мотивації професійного розвитку та трудової діяльності муніципальних службовців неможливе без урахування особливостей самої муніципальної служби та системи муніципального управління загалом. [3]

У цьому мотивація муніципального службовця, як і будь-якої іншої професійної діяльності, передбачає формування умов, які пробуджують в людині власні мотиви, найефективніше використовує їх. [14]

По суті, мотивування – це формування середовища, збагаченого стимулами та можливостями. В умовах такого середовища людина максимально актуалізує власні мотиви з метою підвищення ефективності тієї діяльності, якою вона зараз зайнята. [16]

Мотивація пов'язується з тими силами, що впливають на людину: вони можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. [17]

При цьому в процесі дослідження механізмів формування мотивації виявлено чіткий зв'язок між іміджем та репутацією місця роботи та ефективністю, чіткістю та виразністю мотивації у співробітників. З цього випливає закономірний висновок у тому, що соціальна, економічна значимість, імідж, репутація місця роботи безпосередньо впливають професійні характеристики та параметри роботи співробітників: якість роботи; захопленість; задоволеність; продуктивність праці.

Саме тому вивчення та адекватна оцінка мотивації, формування системи управління нею виступають важливим елементом системи управління персоналом у системі державного та муніципального управління. І починати в даному випадку необхідно з усвідомлення основних характеристик, значущості муніципального управління у загальній стратегії управління та розвитку держави. [11]

1.3. Правові аспекти мотивації муніципальних службовців

Правові, організаційні та фінансово-економічні аспекти служби в органах місцевого самоврядування в Україні регламентуються рядом Законів України, а саме Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування». [18,19]

Законодавство визначає для органів місцевого самоврядування ряд механізмів для мотивації посадових осіб місцевого самоврядування, які можуть застосовувати начальники відділів та управлінь.

Грошове утримання визначено основним методом матеріального стимулювання посадових осіб органів місцевого самоврядування. Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» затверджено, що «посадові особи одержують заробітну плату, розмір якої має забезпечувати достатній життєвий рівень». [19]

Згідно із статтею 2 Закону України «Про оплату праці» визначено структуру їх заробітної плати, що передбачає:

Основну заробітну плату	Додаткову заробітну плату	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати
<ul style="list-style-type: none">• винагороду за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки).• Встановлюється у вигляді посадових окладів для службовців.	<ul style="list-style-type: none">• винагороду за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці.• Включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, 2 передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.	<ul style="list-style-type: none">• до яких належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Рисунок 1.2 – Структура заробітної плати співробітників органів місцевого самоуправління

Джерело: створено автором на основі [20]

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. [21]

Отже, заробітна плата посадовця органів місцевого самоуправління включає: [18 - 21]

- заробітну плату відповідно до посадових окладів встановлених Постановою КМУ «Про впорядкування умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів» ;
- Додаткову заробітну плату у вигляді надбавки за високі досягнення у праці або за виконання особливо важливої роботи, надбавки за

ранг, надбавки за вислугу років, а також преміювання працівників відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати роботи, а також до державних і професійних свят та ювілейних дат;

- Інші заохочувальні та компенсаційні виплати у вигляді виплати допомоги на оздоровлення у розмірі посадового окладу [Про службу в органах] та матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань. [22]

Конкретні розміри щомісячної надбавки встановлюються відповідними керівниками. [22] Застосування цих критеріїв дозволяє відзначити посадових осіб органів місцевого самоврядування, що виконують свої посадові обов'язки на високому професійному рівні і врахувати реальне 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: [23]

1) Рівні умови оплати праці, а також єдиний підхід до оцінки ефективності результатів службової діяльності в період заміщення відповідної посади; [23]

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; [18]

5) обов'язкове державне соціальне страхування на випадок захворювання або втрати працездатності; [20]

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: [23, 24]

1) підвищення кваліфікації, професійну перепідготовку та стажування, при цьому зберігається грошове утримання і заміщується 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.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ПРАЦІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

2.1 Характеристика Управління з питань праці Сумської міської ради

Управління з питань праці Сумської міської ради є виконавчим органом Сумської міської ради і не має статусу юридичної особи. Управління утворюється Сумською міською радою, їй підзвітне і підконтрольне, підпорядковується виконавчому комітету Сумської міської ради, Сумському міському голові. [25]

Управління утримується за рахунок коштів міського бюджету. Штатний розпис Управління затверджуються Сумським міським головою. [25]

Станом на 10.12.2021 штатний розпис Управління виглядає наступним чином:

Таблиця 2.1

Штатний розпис Управління з питань праці Сумської міської ради

Посада	Прізвище, ім'я, по батькові
Начальник управління	Занченко Анатолій Геннадійович
Відділ з питань праці	
Заступник начальника управління – начальник відділу	Янченко Інна Вікторівна
Головний спеціаліст	Лазоренко Марія Анатоліївна
Головний спеціаліст	Мала Ірина Василівна
Головний спеціаліст	Овсієнко Дар'я Юріївна
Головний спеціаліст	Рудика Марина Василівна
Головний спеціаліст	Тертичний Андрій Дмитрович
Відділ з охорони праці	
Начальник відділу	Супрун Ірина Василівна
Головний спеціаліст	Дубинська Алла Григорівна
Головний спеціаліст	Кондратенко Юрій Володимирович

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Організаційна структура відділу є лінійною. Лінійна організаційна структура - це найпростіша форма організації управління ієрархічного типу, що характеризується тим, що на чолі кожної ланки або підрозділу (філії, відділу, цеху) стоїть одноосібний керівник, наділений усім обсягом повноважень та влади. [27]



Рисунок 2.2 – Структура Управління з питань праці Сумської міської ради

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Управління очолює начальник, який призначається на посаду розпорядженням міського голови за рекомендацією конкурсної комісії чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України. [25]

Працівники Управління призначаються на посаду розпорядженням міського голови за рекомендацією конкурсної комісії чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України. [25]

Переваги та недоліки лінійної організаційної структури представлені на рис. 2.3.

Переваги лінійної структури	Недоліки лінійної структури
<ul style="list-style-type: none"> • простота реалізації практично; • чіткі та логічні управлінські зв'язки; • ясне розмежування сфер повноважень та відповідальності; • оперативність та економічність прийняття рішень; • простота контролю виконання розпоряджень; • швидкість реакції виконавців на прямі накази; • узгодженість дій працівників; • персоналізована (особиста) відповідальність менеджера за його рішення (оскільки завжди ясно, хто з керівників віддав конкретне розпорядження). 	<ul style="list-style-type: none"> • авторитарний стиль управління (проте, це не завжди погано, залежить, наприклад, від підприємства міста і роду діяльності); • велика кількість управлінських рівнів відокремлюють пересічного працівника від вищої ланки (типово для великих підприємств), що підвищує термін прийняття та здійснення управлінських рішень, ускладнює зворотний зв'язок з виконавцями; • складні, запутані та роз'єднані комунікації між співробітниками (горизонтальні зв'язки); • високі вимоги до рівня кваліфікації менеджерів; • низький рівень спеціалізації керівників; • велике фізичне та моральне навантаження на керівника, його інформаційна перевантаженість (велика кількість робочих контактів з підлеглими); • наявність менеджерів верхнього рівня (що може негативно позначитися на гнучкості та оперативності управління); • усунення пріоритету з вирішення стратегічних (глобальних) проблем до роботи над оперативними (локальними, поточними) завданнями; • жорсткість структури: недостатня гнучкість і низька пристосованість до постійно і непередбачувано мінливого зовнішнього середовища

Рисунок 2.3 – Переваги та недоліки лінійної структури організації. Джерело: узагальнено автором на основі [27]

2.2 Аналіз мотивації співробітників Управління з питань праці Сумської міської ради

Для визначення факторів, важливих для мотивації якісної та ефективної праці в рамках основних видів діяльності та професійного розвитку муніципального службовця було проведено соціологічне дослідження з відповідної тематики.

Мета дослідження – виявлення чинників і мотивів, які впливають на формування мотивації муніципальних службовців за сучасних умов розвитку муніципального управління.

Для досягнення мети було сформульовано відповідні завдання дослідження:

- 1) досліджувати теоретичні основи мотивації муніципальних службовців;
- 2) сформулювати програму соціологічного дослідження;
- 3) провести дослідження на тему;
- 4) підбити підсумки дослідження, зробити висновки та розробити рекомендації за результатами проведеного дослідження.

Метод дослідження – анкетування. Вибір анкетування обумовлений його можливостями як метод збору інформації, проведення анонімного дослідження, збір даних якого може здійснюватися у час у різних місцях.

Об'єкт дослідження – мотиви якості та ефективності професійної діяльності та професійного розвитку співробітників Сумської міської ради.

Чисельність респондентів – 20 осіб.

Відповідно до результатів дослідження можна зробити такі висновки:

Основна кількість респондентів вважає, що в органах муніципальної влади, де вони працюють, існує система мотивації - рис. 2.4.

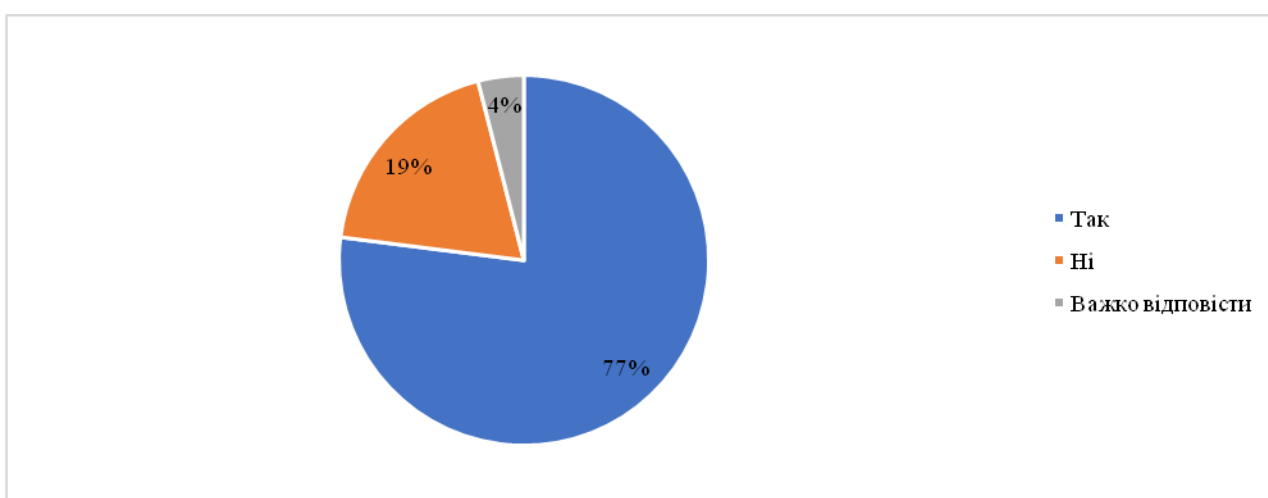


Рисунок 2.4 – Відповіді респондентів на питання «Чи існує у Вас в організації система мотивації?»

Джерело: створено автором на основі даних анкетування

Відповідно до думки опитаних, зрозуміло, що 77% респондентів вважають: в органах муніципальної влади за місцем їх роботи існує система мотивації. На думку 19%, такої системи мотивації немає. 4% опитаних, не змогли відповісти на це питання.

Отримані відповіді дозволяють загалом позитивно оцінити систему мотивації співробітників Сумської міської ради, оскільки респонденти висловили поінформованість про її наявність. Відповідно, певні методи мотивації використовуються в системі муніципальної служби для підвищення якості муніципальної діяльності та рівня професійного розвитку.

Далі необхідно визначити основні мотиви вступу респондентів на роботу до органів муніципальної влади. Це дозволить виявити ті мотиви, якими керувалися вони під час вступу на муніципальну службу – рис. 2.5 (респонденти могли вибрати три можливі варіанти відповіді).

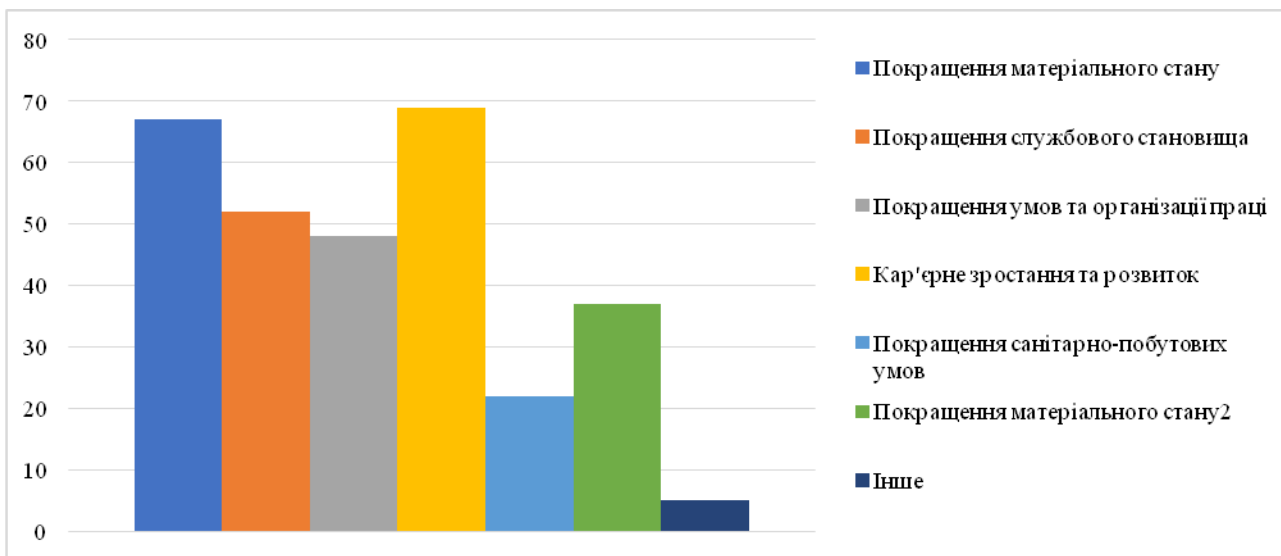


Рисунок 2.5 – Мотиви вступу на муніципальну службу співробітників СМР

Джерело: створено автором на основі даних анкетування

Визначаючи основний тип мотивації, властивий керівникам, спеціалістам, працівникам установ, найчастіше респонденти відзначали зовнішню негативну мотивацію (тобто страх покарання – 39% опитаних), зовнішню позитивну мотивацію (очікування заохочення – 34% опитаних), наявність внутрішньої, більш продуктивної для професійного розвитку мотивації відзначили лише 18% респондентів, комплексний характер мотивації – 9% (рис. 2.6).

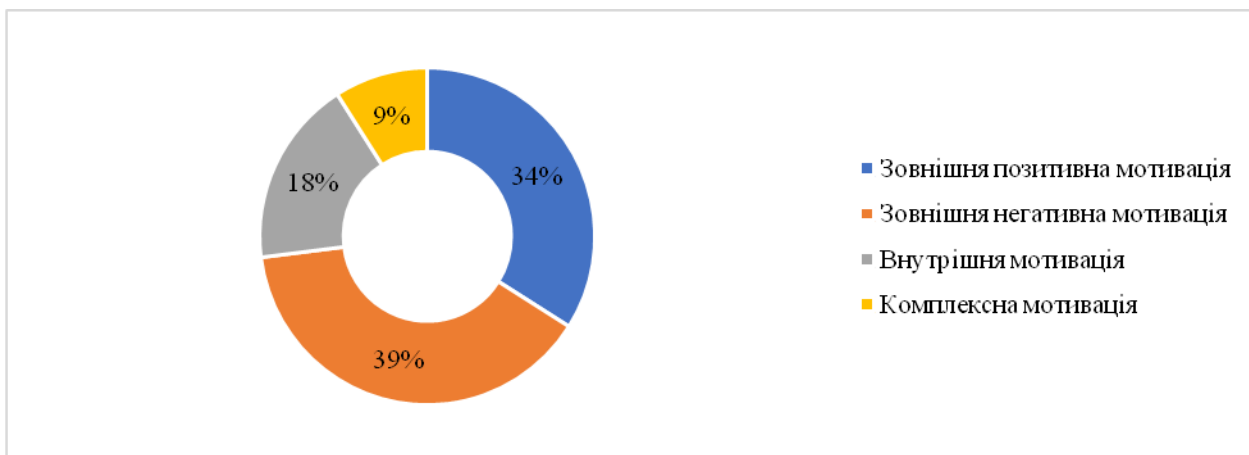


Рисунок 2.6 – Основні види мотивації співробітників Сумської міської ради

Джерело: створено автором на основі даних анкетування

Визначаючи рівень вмотивованості співробітників, респонденти найчастіше зазначали, що мотивація муніципальних службовців, їх колег, перебуває на середньому рівні.

Досить значна частка респондентів свідчить про наявність серед муніципальних службовців низької мотивації – 19% опитаних.

Як дуже високу та дуже низьку мотивацію визначають лише 1 та 2% респондентів відповідно – рис. 2.7.

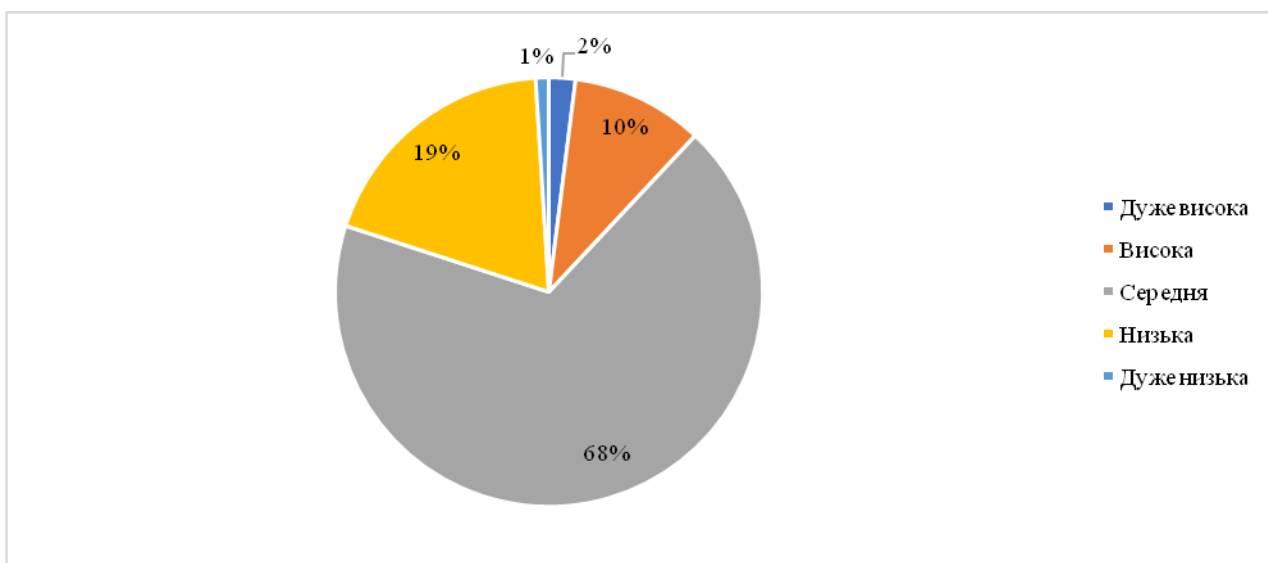


Рисунок 2.7 – Відповіді респондентів на питання «Який рівень мотивації характерний співробітникам Сумської міської ради?»

Джерело: створено автором на основі даних анкетування

Позитивним загалом можна вважати той факт, що 26% опитаних однозначно відзначили, що робота їх влаштовує, а ще 35 осіб (35%), що вона скоріше влаштовує, ніж ні (рис. 2.8).

Таким чином, більше половини опитаних у сумі задоволені своєю роботою, 28% - швидше задоволені нею, 11% відзначили, що нині роботи не влаштовує їх – рис. 2.8.

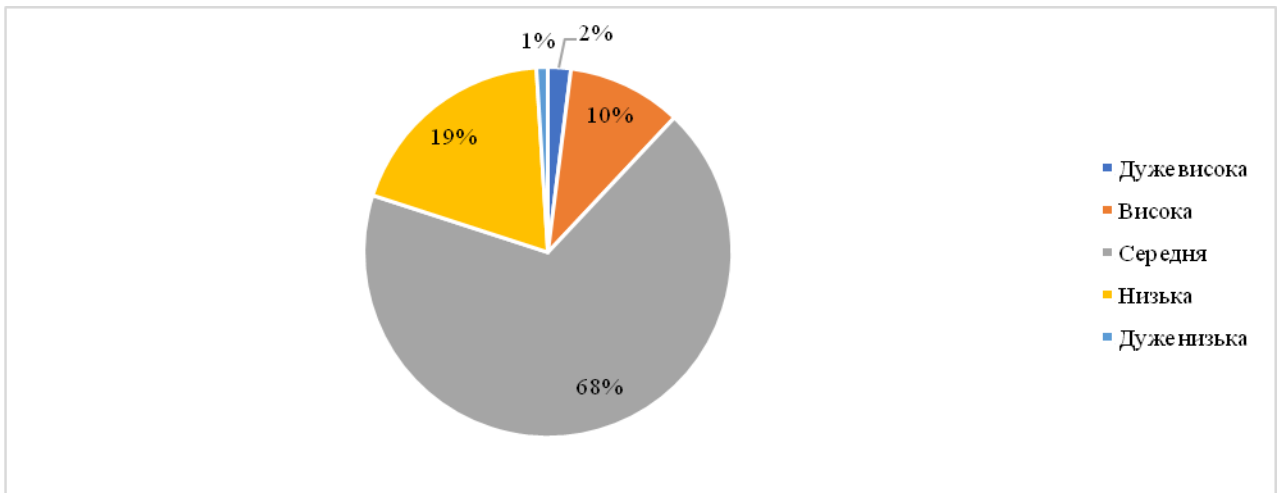


Рисунок 2.8 – Відповіді респондентів на питання «Який рівень мотивації характерний співробітникам Сумської міської ради?»

Джерело: створено автором на основі даних анкетування

Далі необхідно було виявити, наскільки респонденти задоволені основними факторами та умовами своєї праці. У зв'язку з цим для оцінки їм було необхідно оцінити ряд параметрів за шкалою від 1 до 3, де 1 – низький рівень задоволеності, 3 – високий рівень задоволеності. У межах кожної категорії факторів оцінювався середній бал за параметрами (рис. 2.9).

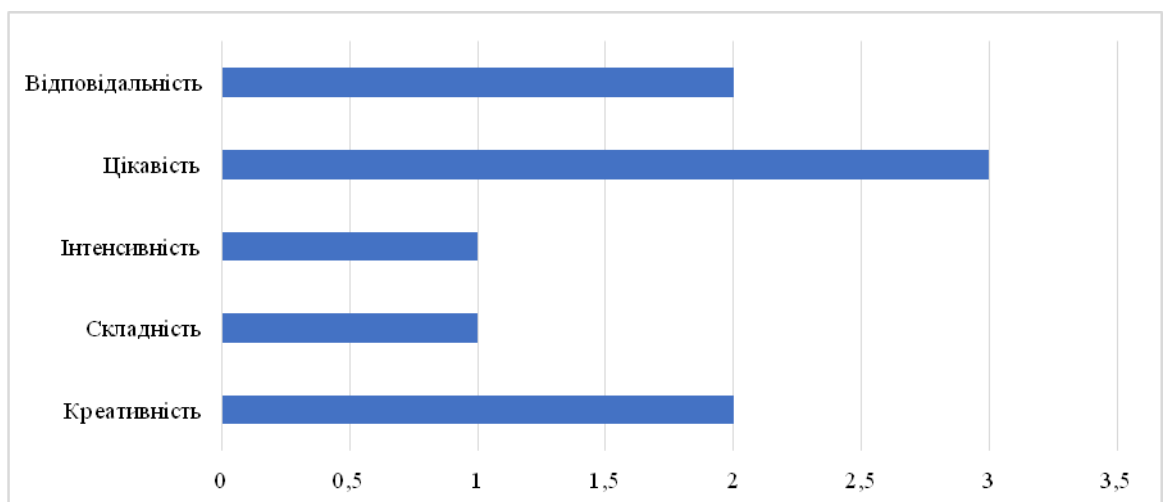


Рисунок 2.9 - Визначення характеристик праці муніципальних службовців, середній бал

Джерело: створено автором на основі даних анкетування

На підставі результатів проведених розрахунків варто зазначити, що оцінюючи параметри своєї праці відповідно до особливостей професійної діяльності, муніципальні службовці насамперед відзначали цікавість,

креативність та відповідальність своєї професійної діяльності – рис. 2.9, визначаючи, таким чином, ті властивості, які характерні для праці згідно спеціальності.

У свою чергу, розглядаючи специфіку своєї професійної діяльності на наступному етапі, респонденти відзначили параметри, якими вони задоволені або не задоволені. У зв'язку з цим для оцінки їм було необхідно оцінити ряд параметрів за шкалою від 1 до 4, де 1 – незадоволений, 4 – задоволений повністю.

Відповідно до даних рис. 2.10, більшою мірою респонденти задоволені умовами праці в цілому, відносно високий рівень задоволеності спостерігається за станом робочого місця та режимом праці.

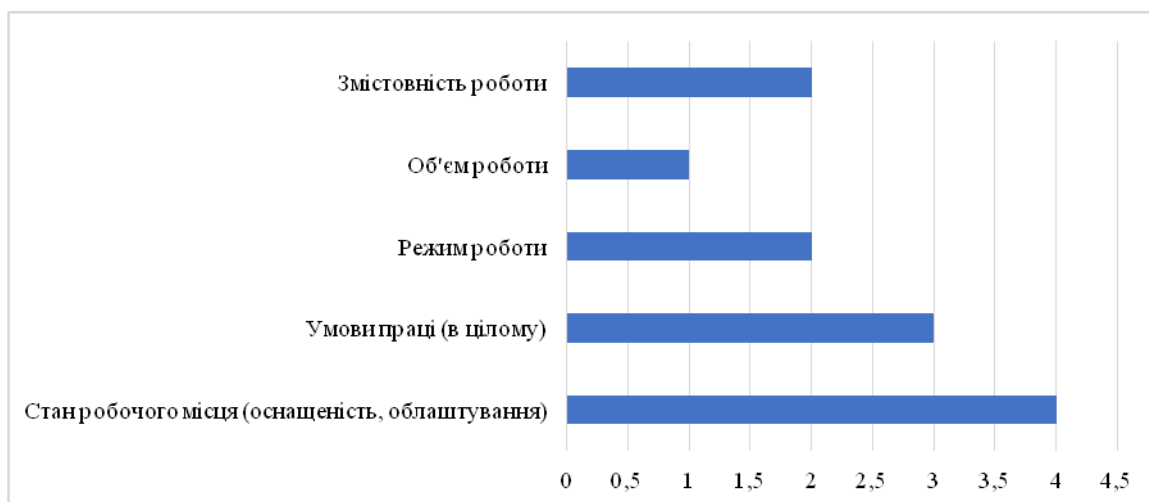


Рисунок 2.10 – Рівень задоволеності умовами праці, середній бал

Джерело: створено автором на основі даних анкетування

У свою чергу, найменшою мірою задоволені муніципальні службовці змістовністю роботи та її обсягом, відзначаючи насиченість, підвищений рівень завантаженості та значну кількість роботи.

Розглядаючи основні параметри праці, муніципальні службовці на більш високому рівні визначили рівень задоволеності відносинами у колективі та з керівництвом – рис. 2.11. Для оцінки їм було необхідно оцінити ряд параметрів за шкалою від 1 до 4, де 1 – незадоволений, 4 – задоволений повністю.

З урахуванням даних, представлених на рис. 2.11, зрозуміло, що найменший рівень задоволеності муніципальні службовці демонструють за

показниками: оплата праці, можливість кар'єрного зростання, суспільний статус. Це свідчить про те, що саме дані параметри організації муніципальної служби потребують вдосконалення.

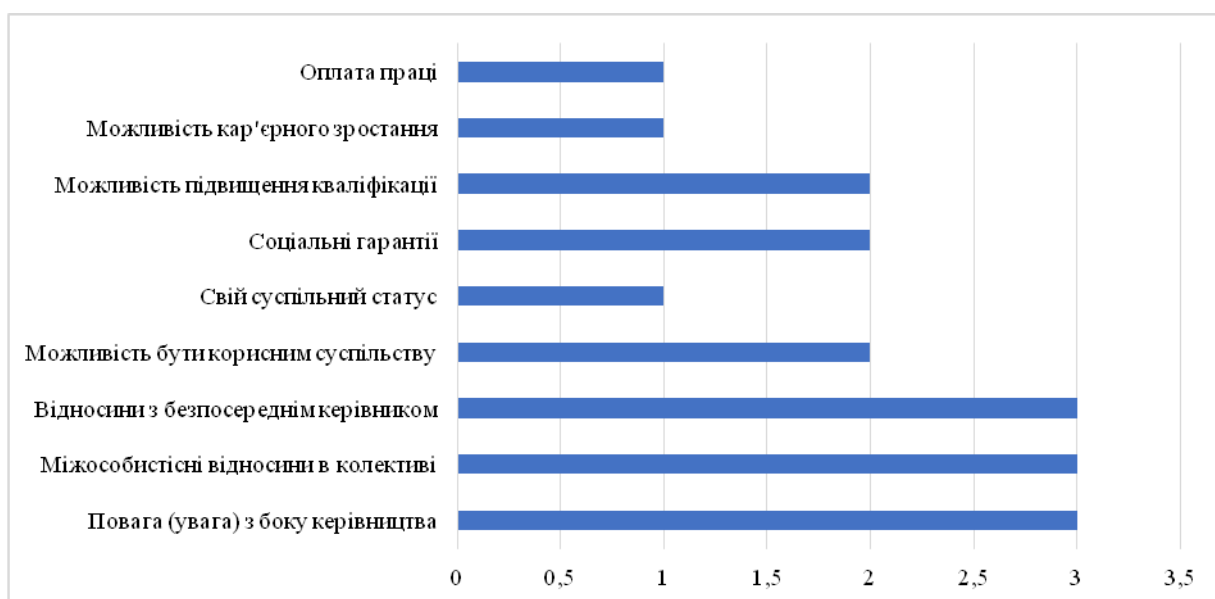


Рисунок 2.11 – Рівень задоволеності параметрами праці, середній бал

Джерело: створено автором на основі даних анкетування

На наступному етапі дослідження було поставлено питання щодо того, які проблеми в організації професійної діяльності існують.

Респондентам дозволялося відзначити п'ять найбільш проблематичних, на їх погляд, чинників.

Відповідно до отриманих результатів зрозуміло, що найчастіше респонденти відзначали низький розмір заробітної плати, відсутність можливості для професійного розвитку та навчання, надмірно великий обсяг роботи, постійну зміну видів діяльності та стресовий характер роботи (рис. 2.12).

Відповідно, закономірним після цього було питання про те, які фактори, на думку респондентів, зробили і роботу більш якісною, плідною і привабливою.

Результати відповіді це питання розподілилися в такий спосіб – рис. 2.13.

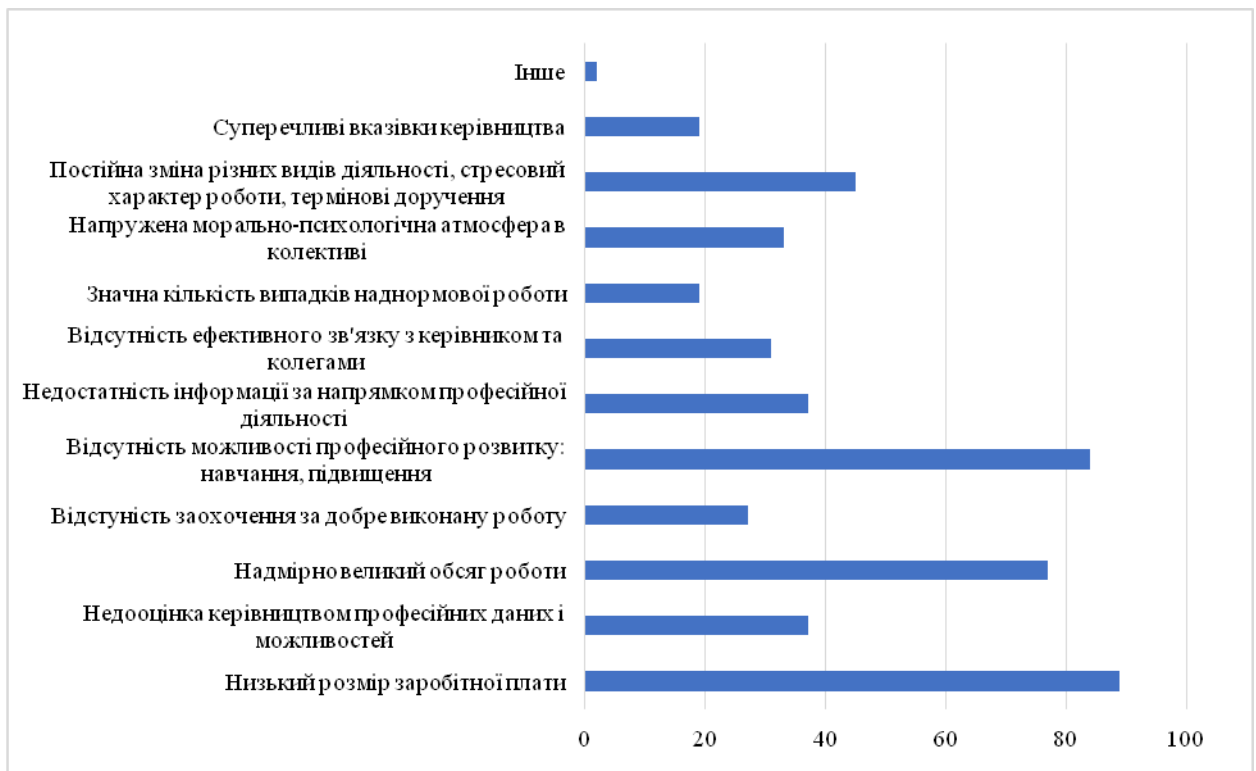


Рисунок 2.12 – Основні проблеми у роботі муніципальних службовців, на думку респондентів

Джерело: створено автором на основі даних анкетування

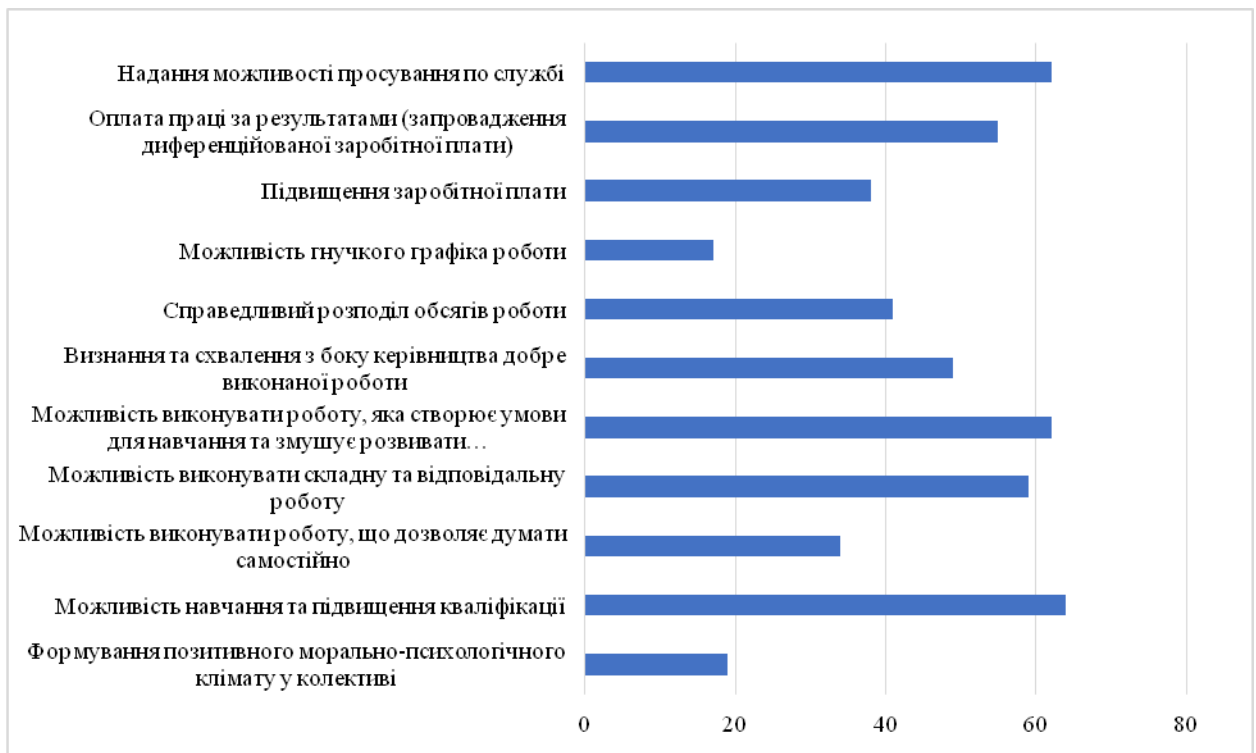


Рисунок 2.13 – Чинники, що позитивно впливають на працю муніципальних службовців

Джерело: створено автором на основі даних анкетування

Розглядаючи основні фактори, що позитивно впливають на якість, ефективність та продуктивність праці муніципальних службовців, у числі інших респонденти найчастіше відзначали можливість навчання та підвищення професійної кваліфікації, можливість виконання навчальної та цікавої роботи, введення диференційованої системи оплати праці, схвалення з боку керівництва виконану роботу. Саме на ці фактори необхідно звернути увагу при формуванні та оптимізації системи мотивації муніципальних службовців.

Відповіді на запитання анкети свідчать про те, що розмір заробітної плати залишається одним з факторів, який, впливаючи на мотивацію праці муніципальних службовців, також потребує вдосконалення: 65% опитаних зазначили, що їх наявний рівень доходу змушував замислюватися над пошуком додаткових законних джерел заробітку.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновки про особливості та фактори, що здійснюють позитивний мотиваційний вплив на роботу муніципальних службовців та продуктивність, якість їхньої праці та прагнення до професійного розвитку.

Проведений аналіз змісту, методів та прийомів мотивації муніципальних службовців, особливостей побудови мотивації муніципальних службовців Сумської міської ради, а також результати проведеного соціологічного дослідження дозволили визначити найдієвіші мотиви для цієї групи службовців та перспективні напрями мотивації з метою її удосконалення.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ПРАЦІ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1 Рекомендації з удосконалення системи мотивації співробітників на рівні Сумської міської ради

Сучасні проблеми розвитку мотивації муніципальних службовців визначаються наявністю певних конструктивних недоліків у межах самої муніципальної служби.

До подібних проблем можна віднести:

- зниження рівня професійної підготовки та темпів професійного розвитку та саморозвитку муніципальних службовців;
- наявність дефіциту в області залучення в муніципальне управління професійних молодих фахівців, які мають досвід роботи в сучасних суспільно-політичних, соціальних, економічних умовах;
- низький рівень заробітної плати муніципальних службовців;
- низька престижність праці муніципальних службовців як серед представників громадськості та населення, так і у самих державних службовців [3]

Усі перелічені проблеми є комплексними, складними та характерними для усіх без виключенням відділів і управлінь Сумської міської ради, тому вирішення їх в межах одного відділу не є можливим. Саме тому, для вирішення проблем мотивації співробітників Управління з питань праці Сумської міської ради, необхідно розробити двоступеневу модель, де на першому ступені будуть діяти представники Управління, а на другому – Сумська міська рада загалом.

У результаті існування перелічених проблем виникає проблема кадрового забезпечення та розвитку професіоналізму муніципальних службовців внутрішнього плану: незважаючи на наявність якісної освіти, досвід та бажання роботи, багато хто з них виконує професійні обов'язки не замислюючись про

глобальні цілі своєї діяльності, не вміючи самостійно формулювати виробничі завдання та визначити ефективні показники якості своєї праці як орієнтири професійного розвитку та зростання.

Прийняті в таких умовах управлінські рішення страждають на однобокність, відсутність необхідного аналітичного обґрунтування, недостатнє наукове обґрунтування. Наслідком цього є падіння авторитету муніципальної служби та відсутність позитивного іміджу муніципальних службовців, що є причиною невисокого рівня привабливості муніципальної служби та її затребуваності серед молодого покоління.

Терміном «престиж» у соціології об'єднується сукупність таких понять, як повага, авторитет, вплив, статус, що у сукупності є інструментом, який повинен активно використовуватися муніципальними службовцями в процесі їхньої службової діяльності [28].

Відповідно до визначенням престижу муніципальної служби закономірно розподілити його на громадський престиж, тобто авторитет і репутацію, довіру та ступінь впливу на представників громадськості, які не належать до суб'єктів політичної влади, а також внутрішньо-корпоративний престиж, тобто престиж власної діяльності та її значимість в очах самих муніципальних службовців. [28]

Обидва різновиди безпосередньо впливають на систему мотивації професійної діяльності та розвитку муніципальних службовців.

Підставами для формування громадського престижу муніципальних службовців виступає ступінь довіри та соціальної значущості муніципального управління та муніципальної служби, репутація, авторитет і шана до органів державної влади та державних службовців серед населення.

Параметри та показники внутрішньо-корпоративного престижу обумовлюються безпосередніми його критеріями у середовищі муніципальних суб'єктів різного рівня, тобто визначені параметрами усвідомлення муніципальними службовцями свого рівня, статусу, значущості професійної

діяльності у контексті розвитку суспільства та підвищення рівня та якості життя у державі. [29].

У результаті престиж муніципальної служби може бути визначений як свого роду феномен суспільно-політичного та духовного життя суспільства, який визначається з урахуванням показників ефективності, якості муніципального управління, його авторитету та статусу в суспільстві, поваги та довіри до нього та його представників в особі муніципальних службовців зі сторони населення.

Розглядаючи параметри професійної діяльності муніципальних службовців, виявлених за наслідками соціологічного дослідження, можна зазначити, що муніципальні службовці більшою мірою повинні відповідати низці таких вимог:

- професійність;
- відповідна освіта та рівень освіченості;
- комунікабельність як уміння налагодити зв'язок із населенням;
- справедливість, соціальна справедливість;
- патріотизм, усвідомлення роботи на користь держави;
- організаторські здібності у службовця.

Незважаючи на те, що високий рівень професіоналізму виступає як один з найважливіших, базових критеріїв оцінки муніципальних службовців, складно уявити сучасного муніципального службовця без патріотизму, усвідомлення соціальної значущості своєї діяльності, справедливості та соціальної справедливості, високого рівня внутрішньої культури, етики. [3]

Без формування названих якостей підняти престиж муніципальної служби у суспільстві неможливо. Результатом цього стає те, що сучасний престиж муніципальної служби та образ муніципального службовця в очах населення часто не має позитивних характеристик. [29]

Для ліквідації численних стереотипів та формування не тільки позитивного образу муніципального службовця в очах населення, але й адекватних, здійснених вимог до його особистих та професійних якостей,

необхідна розробка та реалізація програм та проектів, спрямованих на підвищення авторитету та формування позитивного іміджу муніципальних службовців.

Підвищення престижу муніципальної служби передбачає вирішення низки проблем, що стосуються найрізноманітніших аспектів професійної діяльності:

- Зниження корумпованості;
- Відсутність позитивної думки і авторитету муніципальних службовців;
- Віддаленість державного сектора від проблем громадянського суспільства;
- Негативна оцінка діяльності муніципальних службовців у засобах масової інформації.

Отже, для підвищення престижу муніципальної служби необхідно, передусім, вжити заходів, спрямованих на агітацію позитивних сторін муніципального управління та муніципальної служби загалом.

Найефективнішим в цьому напрямі буде проведення різноманітних професійних конкурсів, присвоєння корпоративних нагород на рівні окремих муніципальних структур, залучення представників громадськості у розробку та присвоєння таких нагород, оприлюднення подібних заходів.

Одним з факторів, що найбільше впливають на негативне сприйняття муніципальної служби населенням, виступає корупція. У зв'язку з цим саме профілактика корупційних ризиків є найважливішим аспектом формування престижу та позитивного іміджу муніципальної служби.

Конкретним заходом у цьому напрямі є раціональна та розумна комерціалізація певної частки соціальних послуг, проведення конкурсів, що стане основою формування розумної конкуренції з подальшим перетворенням корумпованого ринку дефіцитних послуг на повноцінний та якісно функціонуючий конкурентний ринок послуг.

Ефективний превентивний захід проти хабарництва та зловживань – проведення детальної регламентації в нормативних документах службової діяльності муніципальної служби.

Список заборонених варіантів поведінки муніципального службовця має бути загальнодоступним і відомим усім.

Розробка, введення в дію та контроль дотримання стандартів надання муніципальних послуг та відповідних регламентів, розроблені показники ефективності різних видів діяльності муніципальних службовців стануть основою результативності роботи, забезпечення повного та ефективного виконання функцій муніципальної влади.

Крім роботи на загальному рівні муніципального управління та муніципальної служби значна робота повинна бути проведена і самим муніципальним службовцем, оскільки формування безпосереднього іміджу починається з рівня особистих якостей: професіоналізм, грамотність, комунікабельність, ввічливість у спілкуванні з людьми, уміння приймати оперативні та грамотні рішення, рівень самовіддачі у роботі, зацікавленість у роботі, дотримання етичних норм, коректність, вимогливість до себе, зовнішній вигляд, грамотна мова і відповідні манери – ось якості, які є основою формування іміджу державного службовця особистому рівні.

Одним з найважливіших аспектів підвищення якості муніципального управління та престижу муніципальної служби є організація зв'язку з представниками громадськості. Затребуваними у зв'язку з цим є:

- організація особистого прийому громадян та представників юридичних осіб;
- активна робота з прийому письмових заяв та звернень;
- забезпечення сучасних каналів зв'язку (сайти, блоги).

Для підвищення якості та ефективності роботи в кожному з цих напрямків необхідно відповідним чином структурувати систему зв'язку з населенням, у тому числі за рахунок: [13]

– чіткої регламентації та розподілу обов'язків щодо роботи зі зверненнями громадян;

– запровадження низки правил та технологічних схем роботи зі зверненнями громадян;

– залучення сучасних технічних засобів та можливостей для підвищення якості та оперативності зворотного зв'язку.

Одним з провідних аспектів формування та підняття престижу муніципальних службовців є ідеологічний вплив.

До напрямів такої роботи на рівні муніципальних утворень можуть бути віднесені: [13]

- Залучення громадськості в обговорення та вирішення муніципальних проблем та питань місцевого значення;

- Розробка кодексів честі муніципального службовця;

- Складання присяги при вступі на муніципальну службу;

- Розробка макету та подальше носіння значка «Муніципальний службовець...»;

- Активне залучення державних службовців у громадські, культурні, спортивні масові заходи;

- Розробка та реалізації муніципальних проектів і програм, спрямованих на підтримку соціального статусу муніципального службовця, інформаційне забезпечення та розвиток муніципального управління, підвищення відкритості муніципальних органів влади, протидія корупції, розробку адміністративних регламентів та критеріїв якості надання муніципальних послуг, показників оцінки.

До заходів, спрямованих на підвищення престижу муніципальної служби, також належить робота з впровадження сучасних кадрових технологій, активних методів навчання та професійного розвитку муніципальних службовців, проведення серед них конкурсів професійної майстерності.

Для підвищення серйозності та формування позитивної репутації, важливості даних заходів необхідно закріплення основних положень у

муніципальних правових актах, що надасть їм офіційного характеру та підкреслить значення для розвитку муніципальної освіти.

Однією з проблем вдосконалення механізмів організації та проходження муніципальної служби стає не лише залучення муніципальних службовців, зацікавлених у своєму професійному розвитку та результатах своєї праці, а й утримання.

Низька кількість претендентів, що становлять кадровий резерв, обумовлює дефіцит резервістів, які залучаються надалі до роботи в муніципалітеті.

До причин, що пояснюють низький рівень престижу та привабливості муніципальної служби, є брак фінансових ресурсів, низький рівень благоустрою сільських територій та розвитку їхньої інфраструктури.

Таким чином, сучасні проблеми формування мотивації професійної діяльності та розвитку муніципальних службовців визначаються численними факторами, що існують як на рівні муніципального управління загалом, так і інституту муніципальної служби зокрема.

Тільки комплексний підхід, заснований на вирішенні проблем муніципальної служби, підвищення її престижу в очах населення, представників громадськості та самих муніципальних службовців стануть комплексною основою формування мотивації муніципального службовця нового типу.

3.2 Рекомендації з удосконалення системи мотивації співробітників на рівні Управління з питань праці Сумської міської ради

Проведене автором дослідження особливостей мотивації муніципальних службовців свідчить про те, що питання управління мотивацією з метою підвищення якості роботи муніципальних службовців необхідно вирішувати з позиції співвідношення кваліфікації та рівня професійних завдань.

Відповідно до цього необхідно ретельно досліджувати якісні зміни мотивації муніципальних службовців, її основи, принципи, структуру мотивів, механізми формування та вдосконалення.

Основною причиною зниження мотивації муніципальних службовців у підвищенні якості професійної діяльності та професійному розвитку є незацікавленість у виконанні професійних завдань та негативне ставлення до підвищення професіоналізму, кваліфікації внаслідок відсутності усвідомленості особистої значущості продуктивної роботи та навчання.

Для цілісного вирішення проблеми побудови якісної системи мотивації муніципальних службовців необхідно виходити з формування усвідомленої взаємодії між державним, регіональним та муніципальним рівнями управління, і пов'язувати основні шляхи вирішення з цими рівнями:

на державному – шляхом формування відповідної нормативно-правової бази;

на регіональному – на основі проведення досліджень та створення спеціально розроблених програм, виконання яких принесло б відчутні результати.

У свою чергу, особливості муніципального рівня вимагають розробки та проведення заходів, які б посилювали мотиваційні аспекти якості роботи та професійного розвитку та сприяли активному залученню до цього процесу муніципальних службовців:

- стажування;
- застосування різних форм та методів навчання;
- самоосвіта;
- наукові конференції, обмін досвідом.

Для вдосконалення сучасної системи мотивації муніципальних службовців необхідно змінити характер управлінського впливу на муніципального службовця, використовуючи одночасно комплекс моральних і матеріальних стимулів до професійного зростання. [29]

Завдяки використанню спеціалізованих мотиваційних стратегій, здійснюваних у системі на всіх трьох названих рівнях, формується комплексний підхід до створення сучасної системи мотивації муніципальних службовців.

У цих заходах має бути реальні результати професійного розвитку та досягнень муніципального службовця. У зв'язку з цим при розробці напрямів мотивації важливо встановити показники та критерії розвитку муніципального службовця, які в результаті реалізації напрямів мотивації будуть досягнуті, служачи певним орієнтиром подальшого професійного розвитку.

Модель мотивації та основних напрямів її вдосконалення представлено на рис. 3.1. Для кожного службовця в результаті може бути побудований такий власний профіль у вигляді моделі мотивації з певними критеріями і показниками.

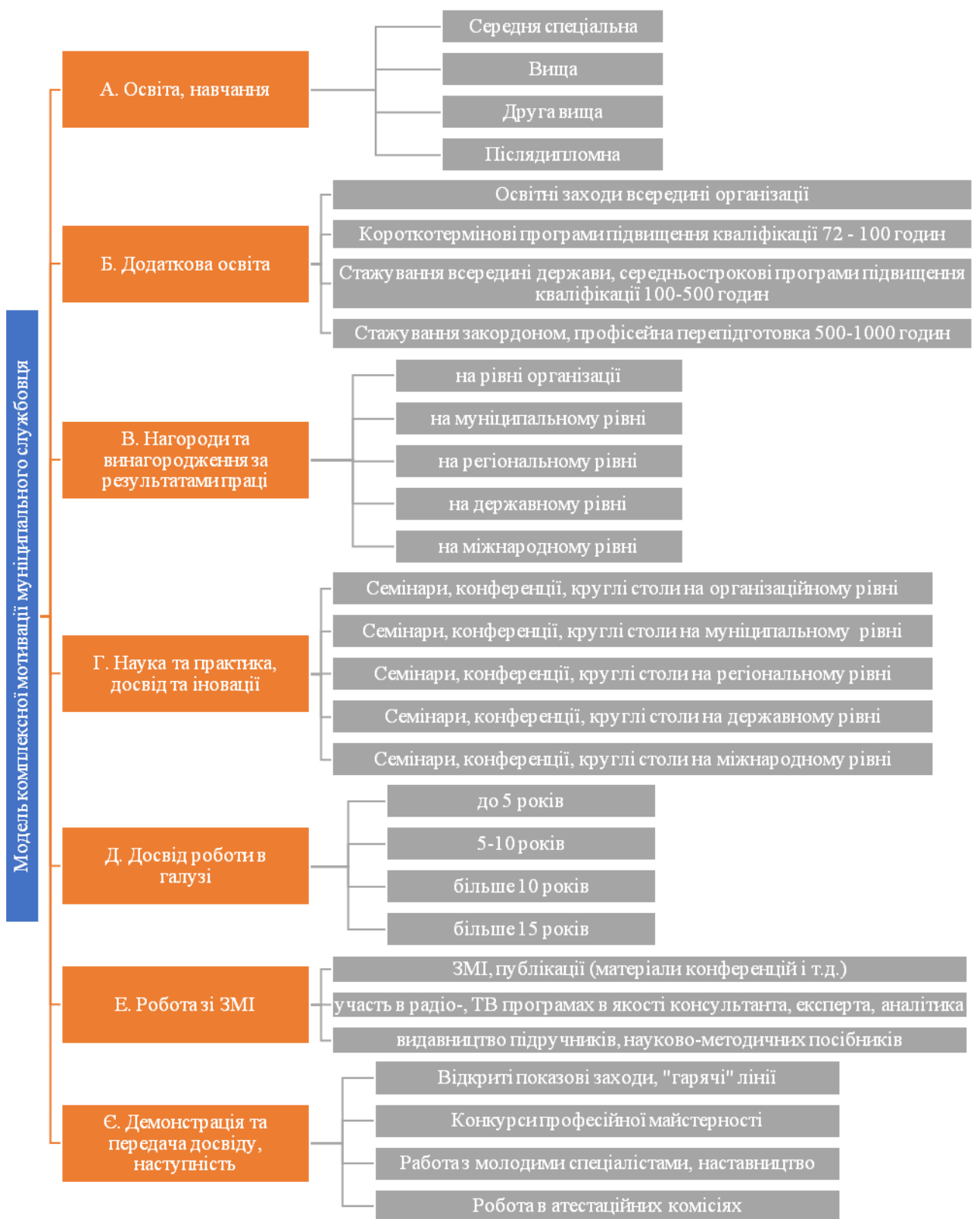


Рисунок 3.1 – Модель комплексної мотивації муніципального службовця

Джерело: розроблено автором

Для розвитку мотивації муніципальних службовців потрібно також більш ефективно використовувати науковий потенціал області. Наявні освітні та

наукові ресурси, досвід підготовки державних та муніципальних службовців у Сумському державному університеті, якісна викладацька база, великий навчальний та науковий матеріал дають можливості вдосконалення процесів організації муніципальної служби загалом та мотивації муніципальних службовців зокрема.

Це особливо актуально відповідно до того, що основна кількість респондентів при проведенні соціологічного дослідження визначили професійний розвиток, саморозвиток, підвищення кваліфікації як один з найважливіших мотивів муніципальних службовців.

Додаткових зусиль також вимагає розвиток матеріально-технічної бази муніципального управління, підвищення якості та рівня його інформаційного забезпечення, що дозволяє створити більш ефективну систему, чіткі механізми, що дозволяють забезпечити прозорість та відкритість органів муніципального самоврядування, підвищити їх авторитет та престиж, довіру до них з боку громадянського суспільства та представників громадськості, що, з іншого боку, підвищує престиж самої муніципальної служби, а значить, позитивно впливає на мотивацію ефективної праці.

Професійний розвиток, якісне навчання, постійне підвищення кваліфікації для муніципального службовця виступають тим мотиваційним механізмом, який ефективно працює у будь-яких життєвих обставинах та за будь-якого досвіду та стажу роботи.

Система муніципального управління як науки і практичної діяльності є досить динамічною сферою діяльності, що постійно розвивається, що змінюється під впливом використання сучасних методів, технологій, напрямів діяльності.

Володіння знаннями, вміннями, навичками відповідного рівня дозволяє муніципальному службовцю не тільки якісно, швидко, продуктивно виконувати свої професійні обов'язки, а й мати певний рівень самооцінки, а також бути затребуваним співробітником.

Відповідно до цього професійне навчання є важливим елементом професійної діяльності муніципальних службовців.

Вибираючи види, методи, форми навчання, освітні організації, необхідно враховувати:

- вимоги до навчання;
- особливості, напрями навчання;
- необхідний результат.

У зв'язку з цим у процесі організації навчання муніципальних службовців необхідно здійснити такі заходи:

1) сформувати муніципальне замовлення підвищення кваліфікації муніципальних службовців області, визначити його параметри, особливості розміщення, особливості контролю виконання;

2) сформувати нормативно-правові основи навчання та підвищення кваліфікації муніципальних службовців в області;

3) укласти договори із навчальними закладами, викладачами;

4) укласти додаткові договори зі співробітниками про навчання та підвищення кваліфікації;

5) організувати обмін досвідом між муніципальними утвореннями регіону;

6) організувати тематичні лекції, семінари, наукові конференції;

7) організувати підбір літератури та публікацій у періодичній пресі за різними профілями муніципальної служби;

8) сформувати перелік та реферативний перелік нових видань, монографій, статистичних збірок;

9) готувати періодичні інформаційно-аналітичні огляди щодо змін законодавства;

10) розробити проект муніципальної програми (або розділу муніципальної програми) щодо професійної додаткової освіти службовців;

11) розробити завдання з науково-методичного, навчально-методичного та інформаційно-аналітичного супроводу муніципального замовлення щодо

підвищення кваліфікації муніципальних службовців та обсягу коштів для його фінансування.

Однією з перспективних напрямів підвищення рівня мотивації муніципальних службовців є залучення молоді. Основні цілі включають:

– популяризація та пропаганда серед молоді необхідних та актуальних знань про особливості місцевого самоврядування та формування умов для творчого розвитку молодого покоління та участі у перетворенні системи муніципального управління;

– виявлення молодих людей з лідерськими якостями та задатками, організаційно-управлінськими здібностями з метою залучення їх до муніципального управління шляхом професійної орієнтації та включення до муніципального кадрового резерву.

Таким чином, сукупність запропонованих напрямів удосконалення роботи в галузі формування мотивації якісної та ефективної роботи та професійного розвитку муніципальних службовців виступає одним із напрямів підвищення престижу муніципальної служби, формування активної громадянської позиції молодого покоління, забезпечення залучення його до системи муніципального управління, підвищення якості освіти муніципальних кадрів, використання програмних та проектних технологій для вдосконалення системи мотивації праці та професійного розвитку муніципальних службовців. Ці напрями роботи створять необхідні основи реформування муніципальної служби, формування нового типу муніципального службовця, затребуваного в сучасних умовах.

ВИСНОВОК

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. В теорії управління існує велика кількість визначень поняття мотивації, проте найчастіше, під мотивацією розуміються процеси спонукання себе чи інших, наприклад, підлеглих, до виконання певних видів діяльності, до досягнення особистих чи виробничих цілей.

2. Як один з головних загальнолюдських стимулів професійної діяльності дослідники поняття мотивації традиційно називають матеріальну зацікавленість. Незважаючи на те, що він є постійним, враховувати цей стимул необхідно вкрай обережно, тому що не завжди спрацьовує абсолютно. Зокрема, для молодих та амбітних співробітників, які найчастіше ще не мають сімей, вище матеріальних благ цінуються вільний час, можливість творчого підходу, інноваційний характер та ініціативність професійної діяльності.

3. Так само важливо пам'ятати, що матеріальна задоволеність визначається як розміром заробітної плати, так і справедливістю розподілу її у колективі. Саме тому при формуванні та закріпленні систем оплати праці та преміювання важливо пам'ятати про принципи справедливості розрахунку матеріальної винагороди. Якщо працівник бачить, що інший співробітник, при меншій продуктивності праці та зацікавленості в успіху трудової діяльності, отримує стільки ж, навряд чи надалі він буде зацікавлений у збереженні та примноженні результатів своєї праці.

4. Для визначення факторів, важливих для мотивації якісної та ефективної праці в рамках основних видів діяльності та професійного розвитку муніципального службовця було проведено соціологічне дослідження з відповідної тематики. Мета дослідження – виявлення чинників і мотивів, які впливають на формування мотивації муніципальних службовців за сучасних умов розвитку муніципального управління.

5. Розглядаючи задоволеність основними параметри праці, муніципальні службовці на більш високому рівні визначили рівень задоволеності відносинами у колективі та з керівництвом. Найменший рівень задоволеності муніципальні службовці демонструють за показниками: оплата праці, можливість кар'єрного зростання, суспільний статус. Це свідчить про те, що саме дані параметри організації муніципальної служби потребують вдосконалення.

6. На питання щодо того, які проблеми в організації професійної діяльності існують респонденти відзначали низький розмір заробітної плати, відсутність можливості для професійного розвитку та навчання, надмірно великий обсяг роботи, постійну зміну видів діяльності та стресовий характер роботи найчастіше.

7. Було розроблена комплексна модель мотивації співробітників органів місцевого самоврядування, що включає в себе 6 напрямків серед яких освіта та навчання, додаткове навчання, нагороди, заохочення за результатами праці, наука та практика, досвід та інновації, досвід роботи, робота зі ЗМІ, демонстрація та передача досвіду, наукова ступінь.

8. Враховуючи виявлені недоліки системи мотивації співробітників Сумської міської ради, ми маємо змогу стверджувати, що рекомендована комплексна модель мотивації допоможе керівникам відділів Сумської міської ради спрямувати свої мотиваційні зусилля вірним шляхом досягаючи при цьому, більшою результативності від мотиваційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайдученко С. О. *Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу»* (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101, „Менеджмент організацій і адміністрування”) / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т.міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с. - Режим доступу: <https://bit.ly/3duvavl>
2. Бабак І. М. (2013). *Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу.* / Бабак І. М. // Ефективна економіка. - № 12. – 2013. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2561>
3. Серьогін С. М. (2019). *Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб.* / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с. Режим доступу: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf
4. Перевозчикова Н. О. *Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах* / Н. О. Перевозчикова, Ю. І. Котова. // Ефективна економіка. - 2013. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_46
5. Маслова С. О. (2018). *Мотивація як фактор ефективності праці* / С. О. Маслова, К. Є. Кононюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 2. - С. 85-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_2_16
6. Продіус О.І. *Мотивація як основа управління персоналом підприємства* / Продіус О.І.,Клишкань Ю.П.// Інфраструктура ринку. – 2017. – Вип.8. - Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/8_2017_ukr/17.pdf
7. Андрусь О. І. *Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу* / О. І. Андрусь // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 2. - С. 119-123. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_2_30

8. Бондар В. Д. (2012). *Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення* / В. Д. Бондар. // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2012. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_5_15
9. Горшкова О. В. (2010). *Створення системи мотивації кар'єрного росту держслужбовців. Мотивація і стимулювання праці державних службовців. Дисертаційне дослідження.* – Режим доступу: <https://tkmandarin.ru/uk/sozдание-sistemy-motivacii-karernogo-rosta-gossluzhashchih-motivaciya-i-stimulirovanie-truda-gosudarstv/>
10. 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. – Режим доступу: https://fem.sumdu.edu.ua/images/prokopenko/2010/2010_1.pdf
11. Klymchuk, A. O., & Mikhailov, A. N. (2018). *The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving.* Marketing and Management of Innovations, 1, 218-234. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>
12. Рудницький С. *Інтереси в категоріальному ряду «потреби», «інтереси», «цінності», «ідеологія».* / Рудницький С. // Політична культура. – 2012. - №3. - Режим доступу: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/rudnytskyi_interesy.pdf
13. Лотоцька С. В. *Мотивація державних службовців як умова підвищення ефективності муніципального управління* : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 "Публічне управління та адміністрування" / С. В. Лотоцька , ЧНУ ім. Петра Могили. - Миколаїв, 2019. - 11 с. - Режим доступу: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/735>
14. Бондар В. Д. (2012). *Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення.* / Бондар В. Д. // Державне управління: удосконалення та розвиток № 5, 2012. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=435>

15. Перевозчикова Н. О. *Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах* / Н. О. Перевозчикова, Ю. І. Котова. // Ефективна економіка. - 2013. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_46
16. Васюта В. Б. *Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання* / В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха. // Ефективна економіка. - 2016. - № 6. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33
17. Меденцова Т. М. *Аналіз понять «мотиви» та «мотивація навчання» особистості*. Народна освіта. 2009. Вип. № 1 (7), - Режим доступу: http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/7/statti/2medencova.htm
18. Верховна Рада України. (2021). *Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"*. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
19. Верховна Рада України. (2021). *Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування"*. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
20. Верховна Рада України. (2021). *Закон України «Про працю»*. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
21. КМУ. (2021). *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. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2288-99-%D0%BF#Text>
22. ОТГ Асоціація. (2020). *Роз'яснення питань оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування*. – Режим доступу: https://hromady.org/wp-content/uploads/2020/01/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D1%8F%D1%81%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_1.pdf

23. Рудика, Н.М. *Удосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування (на прикладі відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради)* [Текст]: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра; спец.: 281 - публічне управління та адміністрування / Н.М. Рудика; наук. керівник Л.П. Валенкевич. - Суми: СумДУ, 2020. - 42 с. - Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81847>
24. 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. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1295-96-%D0%BF#Text>
25. СМР. (2017). *Рішення СМР "Про Положення про Управління з питань праці Сумської міської ради"*. Сумська міська рада. - Режим доступу: <https://smr.gov.ua/images/documents/Rishennia/Sesii/2017/26-07-17/2381.docx>
26. СМР (2021). *Штатний розпис Управління з питань праці Сумської міської ради*. - Режим доступу: <https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/vikonavchi-organi/strukturni-pidrozdili-sumskoj-miskoj-radi/2015-12-10-09-04-16/upravlinnya-z-pytan-praci.html#>
27. Механістичні структури управління. - Режим доступу: http://ni.biz.ua/4/4_3/4_33345_mehanisticheskie-strukturi-upravleniya.html
28. Федорів Т. В. *Співвідношення понять "імідж" та "репутація" у державному управлінні* / Т. В. Федорів // Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фах. вид. - Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/dutp/2011_1/index.htm
29. Олуйко В. М, Тюріна Н. М. (2018). *Управління персоналом в умовах децентралізації* / Олуйко В. М, Тюріна Н. М, Гаман Т. В., Приуш Р. Б // Київ, 2018. - 504 с. - Режим доступу: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2.pdf