

20. Європейська конвенція про захист домашніх тварин від 13 лютого 1987 р: [Електронний ресурс] / Європейська конвенція про захист домашніх тварин. – Режим доступу: http://zakon.nau.ua/doc/?code=994_a15
21. Європейська конвенція щодо захисту хребетних тварин, що використовуються для дослідних та інших наукових цілей від 18 березня 1986 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_137
22. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
23. Цивільний кодекс України : затверджений Законом України від 16.01.2003 р. № 435-IV (із змін. та доп.) // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 44. – Ст. 356.
24. Про затвердження переліку нормативно-правових актів з питань захисту тварин від жорстокого поводження : Розпорядження КМУ від 28 липня 2010 р. № 1585-р // Урядовий кур'єр. – 2010. – № 160.
25. Про затвердження Положення про притулок для тварин : Наказ Держкомветмедицини від 15 жовтня 2010 р. № 439 // Офіційний вісник України. – 2010. – № 85. – Ст. 131.
26. Про затвердження Порядку проведення заходів, необхідних для скорочення чисельності тварин, які становлять небезпеку : Наказ Міністерства природи України від 28 вересня 2010 р. № 425 // Офіційний вісник України. – 2010. – № 97. – Ст. 104.
27. Про затвердження ветеринарно-санітарних вимог до утримання тварин у притулках, утримання та розведення сільськогосподарських, диких тварин та під час їх транспортування : Наказ Держкомветмедицини від 15 жовтня 2010 р. № 438 // Офіційний вісник України. – 2010. – № 85. – Ст. 128.
28. Луц Д.М. Тварини як об'єкт цивільних правовідносин. – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.03 – цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право – Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, Київ, 2015. – 22с.

Особливості мотиваційної системи управління в органах місцевого самоврядування та напрями її удосконалення

Варава Л. М.

доктор економічних наук, професор

ДВНЗ «Криворізький національний університет»

Арутюнян А. Р.

кандидат технічних наук, доцент

ДВНЗ «Криворізький національний університет»

Ряба А. В.

магістрант

ДВНЗ «Криворізький національний університет»

Трансформаційні зміни, які відбуваються в суспільстві висувають до органів місцевого самоврядування в цілому нові вимоги. Зокрема, це стосується й системи місцевого самоврядування, як уособлення суб'єкта управління, що пов'язано із необхідністю системної модернізації країни та зміною парадигми управління. Саме від системи управління в органах місцевого самоврядування, в першу чергу, залежить ефективність

розв'язання соціально-економічних проблем, що виникають у процесі суспільного розвитку. У зв'язку з цим необхідним є забезпечення високого якісного рівня кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування для стабілізації соціально-політичного, правового та економічного простору в Україні. Ключовими факторами реалізації відповідного механізму виступають професійно-особистісний розвиток через кар'єрне зростання та професійна мотивація працівників органів місцевого самоврядування. Мотивація праці посадових осіб місцевого самоврядування на сьогоднішній момент є ще недосконалою з точки зору використання як економічних, так і неекономічних мотиваторів.

Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів щодо удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування, систем мотивації та стимулювання персоналу зробили такі вчені: Н. Гончарук [10], Б. Колесніков [16], С. Серьогін, Н. Липовська, О. Шовгеля [17], О. Сватко [22,23] та багато інших.

Концептуальні засади, що стосуються побудови мотиваційних систем в практиці управління розглядається у ряді робіт. В. Бовикін [9], наприклад, ставить проблему мотивації персоналу в даний час у вершину кута, відзначаючи, що шлях до щонайвищої ефективності процесу управління лежить тільки через рішення проблеми ефективної мотивації праці. Він підкреслює, зокрема, що розв'язати проблему мотивації можна тільки впровадивши дієвий механізм мотивації праці працівників. Варто зазначити, що єдиного підходу до визначення поняття й змісту мотивації в наукових колах на сьогодні не існує. З точки зору менеджменту для управлінців мотивація – як функція управління, пов'язана з процесом спонукання керівником інтересу і бажання у працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівника. З огляду на це, авторами пропонується визначати мотивацію у сфері управління на рівні держави або місцевому рівні, як його важливу функцію, що здатна спонукати службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, стимулювати державного службовця на довготривалу та сумлінну працю.

Внутрішня мотивація сприяє зростанню задоволеності працею, стимулює розвиток індивідуальних здібностей, свідомості соціального сенсу праці, високого відчуття відповідальності. Вона створює основу для формування відношення до праці як до засобу самореалізації особистості. В той же час зовнішня мотивація робить працю нецікавою і звідси можливо лише її виконання під впливом зовнішніх мотивів [20].

Водночас, у багатогранній системі мотивації *стимулювання праці* службовців органів місцевого самоврядування посідає найвагоміше міс-

це. Отже, стимулювання є одним із засобів, за допомогою якого може здійснюватись *мотивація* трудової діяльності.

Стимулювання праці в органах місцевого самоврядування є позитивно стимулюючим впливом суб'єктів (посадової особи, органу та ін.) на потреби, інтереси, свідомість, волю, поведінку службовця, а отже, на результати його управлінської праці та діяльності. Стимулювання діяльності сприяє покращенню дисципліни, якості праці, враховує ініціативу та відповідальність службовців; справляє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу органів місцевого самоврядування.

Метою стимулювання діяльності працівників місцевого самоврядування є не спонукання працювати, а зацікавлення його працювати краще, продуктивніше. Стимулювання праці виконує економічну, моральну й соціальну функції.

Економічна функція виражається в тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності діяльності, а це веде до підвищення якості надання послуг. *Моральна* функція визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну та обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традиції та історичного досвіду. *Соціальна* функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім того, формування потреб (а в підсумку і розвиток особистості) визначається формуванням і стимулюванням праці в суспільстві.

Мотивація праці посадових осіб місцевого самоврядування на сьогоднішній момент є ще недосконалою з точки зору використання як економічних, так і неекономічних мотиваторів, тому удосконалення мотиваційної системи на всіх посадових рівнях є дуже актуальним та необхідним елементом управління.

Таким чином, необхідно розвивати підходи до мотивації працівників, які повинні включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, відповідати сучасним умовам та особливостям діяльності персоналу.

Керуючись результатами проведених досліджень теорій мотивації, можна відмітити, що, знаючи їх основи і застосовуючи на практиці в управлінні різні їх методи відповідно до конкретної ситуації, можна отримати максимальну ефективність у досягненні результатів. Тому, найважливішим елементом розробки як стратегії, так і тактики мотивації поведінки людини є вибір найефективніших форм і способів задоволення виявлених потреб, тобто елементів процесу мотивування праці працівника.

Зовнішня спонука знаходить своє віддзеркалення в категорії «стимул», а внутрішня – в категорії «мотив». З'єднання стимулів і мотивів є

тим механізмом мотивації й мотивування, що дозволяє реалізувати потреби суб'єкта найприйнятнішим для нього способом – шляхом реалізації власних здібностей, а також дає можливість керівнику розробити систему мотивування праці працівника, з'єднавши, таким чином, цілі організації і цілі працівника.

Безпосередньою передумовою якісної визначеності праці є якість робочої сили, яка містить у собі такі елементи як кваліфікацію й професіоналізм, творчість, інтенсивність. Основною ознакою якості праці є її складність, яка органічно пов'язана із кваліфікацією й включає також відповідальність, напруженість.

Працівники мають яскраво виражену структурованість: керівники, фахівці, спеціалісти та ін. До кожної із цих категорій застосовується специфічний підхід до стимулювання праці. Концепція стимулювання ґрунтується на застосуванні стимулів як зовнішніх впливів на працівника для координації його діяльності (наприклад, застосування покарання, заохочення, підвищення в посаді і т. ін.) [8].

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб державного службовця, формування у нього мотивів до праці.

Матеріальне грошове стимулювання праці включає, насамперед, оплату праці працівників та залежить від цілого ряду макро і мікроекономічних чинників, у тому числі: рівня особистого доходу; диференціації доходів в організації; структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи матеріальних стимулів, які застосовує організація.

Згідно із Законом України «Про оплату праці» заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці.

Змінну частину заробітної плати складають доплати, надбавки та компенсації, а також премії, яким властиві риси заохочувальних форм матеріального стимулювання. Премія стимулює особливі підвищені результати праці і її джерелом є фонд матеріального заохочення. Вона представляє одну з найважливіших складових частин заробітної плати.

Матеріальні негрошові стимули доцільно використовувати в підкріплюючій формі стимулювання, оскільки при цій формі організації стимулювання акцент робиться на підкріплення соціально корисної діяльності винагородою по її результатах. Не грошові виплати, з одного боку підвищують рівень споживання працівника, а з іншого – служать засобом морально-психологічного впливу

Цей вид стимулювання має ряд особливостей, зокрема:

- матеріальні не грошові стимули не мають такої універсальності, як матеріальні грошові, тобто у них відчують потребу не усі;
- тривалість циклу відтворення потреби для більшості стимулів обмежено;
- велика кількість матеріальних не грошових стимулів має характер разової дії і в цьому випадку підтримка активності працівників вимагатиме застосування інших матеріальних не грошових стимулів;
- матеріальні не грошові стимули не мають подільності;

Система негрошових стимулів включає в себе: медичне обслуговування, страхування (особливо важливо в організаціях, де ризикові умови праці); виплати натурального характеру (товари, що видаються в порядку натуральної оплати) і знижки на придбання товарів; навчання (у тому числі курси підвищення кваліфікації, тренінги); харчування; дитячий 26 відпочинок (наприклад, продаж путівок до баз відпочинку за пільговою ціною); виплата лікарняних, відпусток; матеріальна допомога у важких і кризових ситуаціях (у зв'язку з хворобою, нещасним випадком, втратою близьких родичів); подарунки до дня народження, весілля, з нагоди народження дитини.

Як відзначає Азарова А.О. нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [1].

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг – особисте та публічне. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах організації, згадуються в доповідях вищому керівництву організації чи особисто представляються їй, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [21].

В органах державної влади з метою досягнення поставленого кар'єрного завдання службовець, як правило, використовує матеріальну, соціальну, політичну й адміністративну мотивацію. Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, розподіл матеріальних благ і т. ін. Соціальна мотивація полягає у використанні моральних стимулів, спирається на існуючі в суспільстві цінності й норми, визнані особою цінності. Політична мотивація включає вплив на службовця по-

літичними ідеями, програмами. Адміністративна мотивація ґрунтується на дисциплінарній відповідальності працівника за виконання функціональних обов'язків, виконання правил трудової діяльності. Засоби адміністративної мотивації: зауваження, догана, звільнення. Включення мотивів працівника в трудовий процес служить засобом його активізації, підвищення ефективності його праці.

Крім цього, в основі мотивування персоналу мають бути встановлені превалюючі над іншими типи трудових мотивацій, що враховують індивідуальний підхід як до працівників різного соціального й посадового статусу, так і до окремих працівників у межах різних груп. Саме на цьому принципі й має будуватися система мотивування праці різних категорій працівників.

Визначити основні методи та важелі щодо удосконалення мотиваційної системи управління у органах місцевого самоврядування на прикладі виконавчого комітету Покровської районної в місті Кривому Розі ради.

Місцеві адміністрації – це самостійні структурні одиниці в системі виконавчої влади, що реалізують функції управління в межах наданих їм повноважень у визначеній сфері, предметі (об'єкті) державного ведення.

Досліджувана організація – Виконком Покровської (Жовтневої) районної у місті Кривому Розі ради Дніпропетровської області.

Державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється за такими напрямками:

- законодавче врегулювання служби в органах місцевого самоврядування та забезпечення її ефективності;
- захист прав місцевого самоврядування;
- організація підготовки та перепідготовки кадрів для служби в органах місцевого самоврядування;
- правовий та соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування;
- методичне та інформаційне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування.

Консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань державної служби з урахуванням вимог чинного законодавства про місцеве самоврядування в Україні.

Контроль за дотриманням законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється відповідними органами державної влади в порядку, встановленому законом.

Правове регулювання статусу посадових осіб місцевого самоврядування. Посадові особи місцевого самоврядування діють лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і зако-

нами України, та керуються у своїй діяльності Конституцією України і законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, актами органів місцевого самоврядування. На посадових осіб місцевого самоврядування поширюється дія законодавства України про працю з урахуванням особливостей, передбачених цим Законом.

Основним елементом в структурі виконком Покровської районної в місті Кривому Розі ради виступає апарат виконкому (далі – апарат). Окрім апарату до складу Виконкомі району входять самостійні структурні підрозділи, які виконують окремі галузеві повноваження виконкому району.

У табл. 1 наведено витрати виконкому Покровської районної в місті Кривому Розі ради у 2016 році.

Таблиця 1

Витрати Виконкому Покровської (Жовтневої)
районної у місті ради у 2016 р.

Назва	Заплановано на рік, тис.грн.	Виконано, тис.грн.	% виконання
Органи місцевого самоврядування	17 270,4	17 173,3	99,44
Заробітна плата	10 507,6	10 507,5	100,00
Нарахування на оплату праці	2 356,7	2 356,1	99,97
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	671,5	588,5	87,64
Оплата послуг (крім комунальних)	1 337,8	1 336,2	99,88
Видатки на відрядження	27,4	27,0	98,54
Оплата теплопостачання	927,6	919,4	99,12
Оплата водопостачання та водовідведення	10,1	9,9	98,02
Оплата електроенергії	156,7	154,7	98,72
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	5,7	5,7	100,00
Інші поточні видатки	20,5	19,5	95,12
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	545,6	545,6	100,00

В цілому надходження у загальний фонд за 2016р. виконкому Покровської районної в місті Кривому Розі ради наведена на табл.2.

Таблиця 2

Загальний фонд Виконкому Покровської районної у місті ради у 2016 р.

Назва	Заплановано на рік, тис.грн.	Виконано, тис.грн.	% виконання
Органи місцевого самоврядування	15 985,5	15 895,9	99,44

Заробітна плата	10 507,6	10 507,5	100,00
Нарахування на оплату праці	2 356,7	2 356,1	99,97
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	646,1	568,4	87,97
Оплата послуг (крім комунальних)	1 328,1	1 327,8	99,98
Видатки на відрядження	27,4	27,0	98,54
Оплата теплопостачання	927,6	919,4	99,12
Оплата водопостачання та водовідведення	10,1	9,9	98,02
Оплата електроенергії	156,7	154,7	98,72
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	5,7	5,7	100,00
Інші поточні видатки	19,5	19,5	100,00
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	0,0	0,0	0,00
Капітальний ремонт інших об'єктів	0,0	0,0	0,00

Виплати за заробітною платою за 2016р. Виконано у сумі 10507,6 тис. грн., що склало 100% від запланованої величини.

Організаційну структуру Виконкому Покровської (Жовтневої) районної у місті ради представлено на рис. 1.

З метою ефективного функціонування виконкому Покровської районної у місті ради її співробітники розподіляються за структурними підрозділами, що обумовлено спеціалізацією управлінської праці.

Для характеристики видів та форм стимулювання працівників Виконкому Покровської районної у місті ради важливим є аналіз правового поля, що врегульовує основні аспекти роботи працівників виконкому Покровської районної у місті ради м. Кривий Ріг.

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

Велике значення у мотиваційній системі управління є доплата за ранг. Розглянемо більш детально ранги посадових осіб місцевого самоврядування.

При прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування присвоюються ранги у межах відповідної категорії посад. Встановлюються такі ранги посадових осіб місцевого самоврядування:

- особам, які займають посади, віднесені до першої категорії, може бути присвоєно 3, 2 і 1 ранг;
- особам, які займають посади, віднесені до другої категорії, може бути присвоєно 5, 4 і 3 ранг;
- особам, які займають посади, віднесені до третьої категорії, може бути присвоєно 7, 6 і 5 ранг;

– особам, які займають посади, віднесені до четвертої категорії, може бути присвоєно 9, 8 і 7 ранг;

– особам, які займають посади, віднесені до п'ятої категорії, може бути присвоєно 11, 10 і 9 ранг;

– особам, які займають посади, віднесені до шостої категорії, може бути присвоєно 13, 12 і 11 ранг;

– особам, які займають посади, віднесені до сьомої категорії, може бути присвоєно 15, 14 і 13 ранг.

Особам, які призначаються на посади з випробувальним строком, ранги присвоюються після його закінчення, за результатами роботи. Особам, які призначені на посади і мають ранги посадових осіб місцевого самоврядування або ранги державного службовця, присвоєні за попереднім місцем роботи, надбавка за ранг у період випробувального строку виплачується відповідно до цих рангів.

Черговий ранг присвоюється за умови, якщо посадова особа успішно відпрацювала на займаній посаді не менш як 2 роки.

За виконання особливо відповідальних завдань посадовій особі місцевого самоврядування може бути присвоєно черговий ранг достроково у межах відповідної категорії посад.

За сумлінну працю при виході на пенсію посадовій особі місцевого самоврядування може бути присвоєно черговий ранг поза межами відповідної категорії посад.

Якщо посадова особа місцевого самоврядування обрана чи призначена на посаду нижчої категорії або залишила службу в органі місцевого самоврядування, за нею зберігається присвоєний ранг.

Посадовим особам, які мають стаж служби в органах місцевого самоврядування понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів. Порядок і умови надання додаткових оплачуваних відпусток встановлюються Кабінетом Міністрів України (250-94-п).

Пенсійне забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» (1058-15).

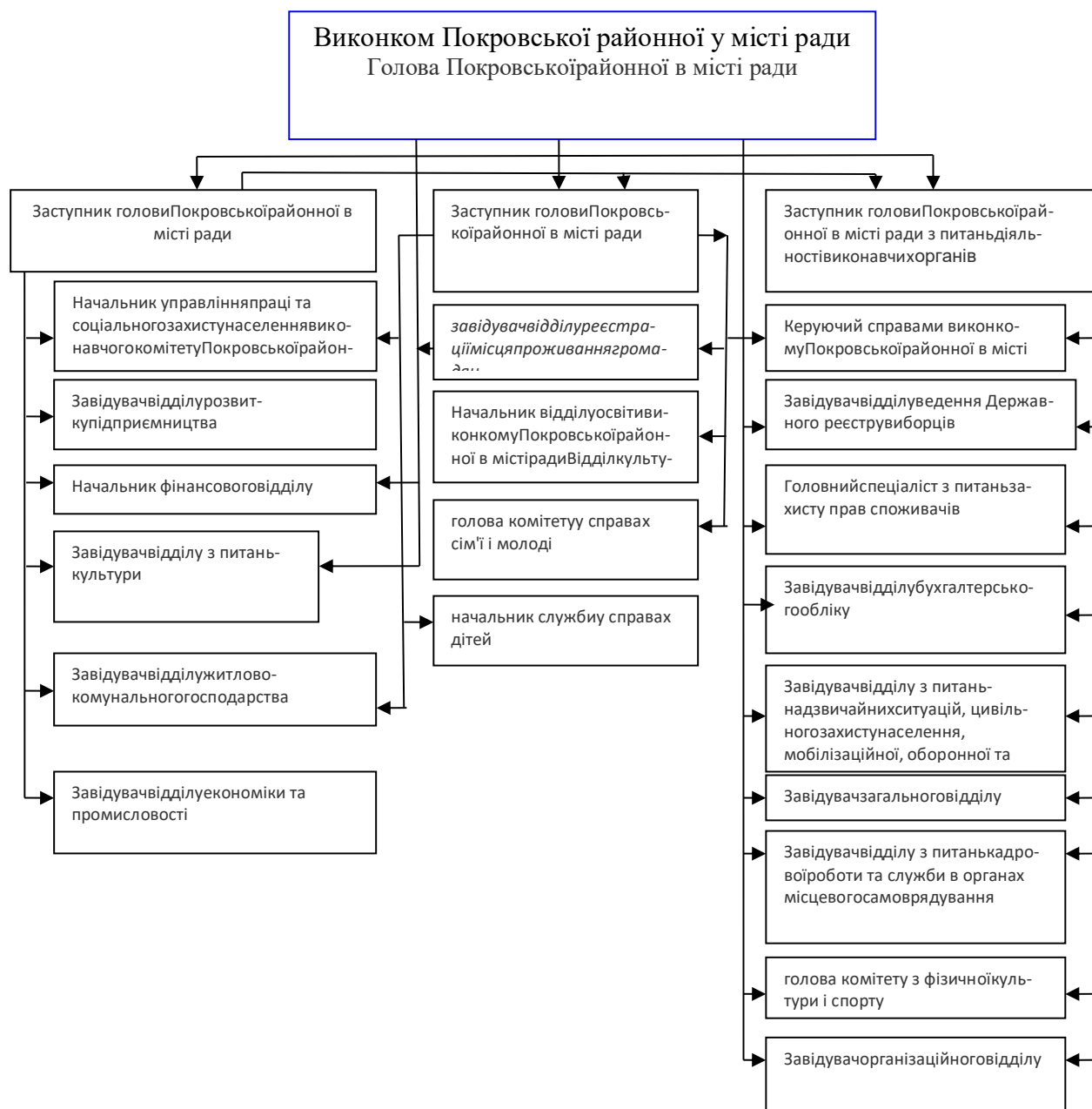


Рис. 1. Виконком Покровської районної у місті ради

Необхідно відмітити, що з прийняттям нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» одні із найбільш суттєвих змін торкнулись саме моделі оплати праці, в основу якої покладено збільшення питомої ваги посадового окладу в структурі зарплати (до 70% замість 30% які були до прийняття закону). Збережено дві обов'язкові надбавки: за вислугу років і за ранг (як свідчення кар'єрних досягнень посадовця). Стимулюючі виплати (ті, які залежать від волі керівника) складають на сьогодні не більше 30% від розміру заробітної плати. Також, відповідно до результатів роботи та її оцінки можуть встановлюватися премії.

Фонд оплати праці посадових осіб формується за рахунок коштів місцевого бюджету, а також коштів, які надходять до державного бю-

джету в рамках програм допомоги Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ.

Надбавка за вислугу років на службі встановлюється на рівні 3 відсотків посадового окладу посадових осіб за кожний календарний рік стажу органах місцевого самоврядування, але не більше 50 відсотків посадового окладу. А розмір надбавки за ранг посадових осіб місцевого самоврядування визначається Кабінетом Міністрів України під час затвердження схеми посадових окладів на посадах в органах місцевого самоврядування. У 2016 році розмір надбавок затверджено постановою Кабінету Міністрів України.

Що ж стосується виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутніх посадових осіб в органах місцевого самоврядування, то вона встановлюється керівником органу місцевого самоврядування за поданням його безпосереднього керівника у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця.

Водночас, преміювання у органах місцевого самоврядування посадових осіб проводиться з метою матеріального стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення її ефективності, якості, зацікавленості у досягненні її кінцевого результату та посилення персональної відповідальності посадових осіб у органах місцевого самоврядування за доручену роботу або поставлені завдання.

Працівникам Виконкому Покровської районної у місті ради, які займають посади, що віднесені до органу місцевого самоврядування, можуть встановлюватись такі види премій: премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску в загальний результат роботи органів місцевого самоврядування.

Вид преміювання визначає керівник органу місцевого самоврядування у Виконкомі Покровської районної у місті ради – голова Виконкому Покровської районної у місті ради та керівники самостійних структурних підрозділів органів місцевого самоврядування в залежності від особливостей виконання функцій і завдань органу. Фактичний розмір премії працівникам виконкомів встановлюється керівником служби в органах місцевого самоврядування шляхом видання відповідного розпорядження (наказу).

Розмір місячної або квартальної премії працівника органів місцевого самоврядування залежить від його особистого внеску в загальний результат роботи з урахуванням таких критеріїв: ініціативність у роботі; якість виконання завдань, визначених положеннями про орган, посадовою інструкцією, а також дорученнями керівництва відповідного органу місцевого самоврядування та безпосереднього керівника; терміновість вико-

нання завдань; виконання додаткового обсягу завдань (участь у впровадженні національних реформ, роботі комісій, робочих груп тощо). Преміювання працівника місцевого самоврядування проводиться у разі отримання ним відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання.

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

Посадовим особам, які мають стаж служби в органах місцевого самоврядування понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів. Порядок і умови надання додаткових оплачуваних відпусток встановлюються Кабінетом Міністрів України (250-94-п).

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

В цілому система чинників мотивації у Виконкомі Покровської районної у місті ради наведена на табл. 3.

Таблиця 3

Система чинників мотивації у Виконкомі
Покровської районної у місті ради

Матеріальні чинники	Моральні чинники мотивації
Заробітня плата	Оголошення подяки
Надбавки за вислугу років	Нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу
Надбавки за ранг	Дострокове присвоєння рангу
Виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутного державного службовця	Представлення до нагородження урядовими відзнаками
Виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантного обов'язків за вакантною посадою	Представлення до відзначення державними нагородами
премії	
Матеріальна допомога матеріальна допомога для вирішення соціально побутових питань	

Оцінка використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу у виконкомі Покровської районної у місті ради. Ґрунтовне дослідження мотивації персоналу є передумовою для розробки та впровадження на рівні районних державних адміністрацій ефективних систем мотивації персоналу які враховують різноманітні інтереси і потреби працівників, раціонально поєднують у собі методи матеріального і нематеріального заохочення й забезпечують ефективну діяльність працівників в інтересах суспільства.

У виконкомі Покровської районної у місті ради система методів мотивації визначається Законом України [13], низкою постанов Кабінету Міністрів України, виданих на його виконання та іншими підзаконними нормативно-правовими актами. Системою нормативно-правових актів встановлено основні засади застосування того чи іншого методу мотивації виконкому, як і в системі органів влади в цілому, оскільки ці акти носять універсальний характер та є обов'язковими для застосування всіма органами влади, установами та організація в штаті яких є посади державної служби.

Оцінюючи використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваному виконкомі необхідно в першу чергу відзначити відсутність чітких критеріїв для проведення такої оцінки. До показників ефективності мотиваційної системи посадових осіб можна віднести: наявність чи відсутність додаткових соціальних гарантій, методів мотивації не передбачених чинним законодавством, рівень плинності кадрів, рівень кваліфікації держслужбовців, стаж у органах місцевого самоврядування держслужбовців, збільшення кількості посадових осіб, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, ступінь підвищення кваліфікації. Також, одним із показників ефективності мотиваційних заходів в органах місцевого самоврядування може служити ступінь задоволення своєю роботою у посадових осіб.

Водночас, в кожному конкретному органі може бути встановлена додаткова система соціальних гарантій та методів мотивації працівників, яка не визначена чинним законодавством щодо місцевого самоврядування, але юридично закріплена колективним договором.

Як зазначено в колективному договорі, він укладений з метою регулювання соціально-трудових відносин, посилення соціального захисту працівників райдержадміністрації і включає зобов'язання сторін, що його уклали, на створення умов для підвищення ефективності роботи виконкому Покровської районної у місті ради, реалізації на цій основі професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників.

Також, сторонами визначено колективний договір нормативним актом, його положення і норми діють безпосередньо і є обов'язковим для виконання головою райдержадміністрації і комітетом профспілки та

поширюються на всіх працівників виконкому Покровської районної у місті ради.

Тривалість робочого часу посадових осіб та інших категорій працівників досліджуваного виконкому відповідно до законодавства не може перевищувати 40 годин на тиждень. Напередодні святкових днів кінець робочого дня скорочено на одну годину.

За особливі трудові заслуги працівники виконкому Покровської районної у місті ради м. Кривий Ріг можуть бути представлені до державних нагород та присвоєння почесних звань. Питання щодо застосування заохочень до працівників виконкому Покровської районної у місті ради подається на розгляд у встановленому порядку голові виконкому, керівникам структурних підрозділів за погодженням з профспілковим комітетом.

Керівництво виконкому Покровської районної у місті ради взяло на себе зобов'язання дбати про забезпечення працівників, їх дітей санаторно-курортним лікуванням і оздоровленням відповідно до медичних рекомендацій. Частину коштів в розмірі 12% – від вартості путівки зобов'язалась оплатити профспілкова організація.

В рамках дослідження проведено аналіз кількісного та якісного складу працівників виконкому Покровської районної у місті Кривому Розі ради.

Проведений аналіз свідчить про те, що станом на 01.07.2016 року (за I півріччя 2016 року) чисельність державних службовців у виконкомі Покровської районної у місті ради становила – 81 особу; стаж роботи на займаній посаді мають державні службовці (43 особи), які працюють більше 5 років, а вищу освіту мають всі державні службовці (81 особа). Питома вага працівників зі стажем роботи більше 5 років складає 53%, це більше половини від загальної кількості працівників, від 3 до 5 років – 22 %, а від 1 до 3 років – 21 %. Необхідно відзначити, що частка працівників виконкому Покровської районної у місті ради із стажем до 1 року складає лише 4 % по організації.

Для оцінки рівня ефективності мотиваційної системи в організації важливе значення мають показники руху персоналу в організації. Відтак, рух персоналу оцінюється коефіцієнтом плинності персоналу, який є індикатором зовнішнього руху персоналу, показуючи співвідношення між чисельністю звільнених (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників.

Нами детально проаналізовано цифрові показники руху кадрів та проведено порівняльний аналіз плинності кадрів у виконкомі Покровської районної у місті ради за 2014-2016 роки (табл. 4).

Аналіз плинності кадрів у виконкомі Покровської (Жовтневої) районної у місті ради у 2014-2016 р.р.

Роки	Фактично працюючих державних службовців (всього)	Звільнено, всього	Плинність кадрів %
2014	100	10	10%
2015	82	2	2,4
2016	81	8	9,8

Відтак, аналіз свідчить про значні коливання плинності кадрів, значне зниження показника у 2015 р.і до рівня природної плинності з різким підняттям показника у 2016 р., який сягнув рівня 2014 р.

Ще одним важливим показником для керівника є коефіцієнт стабільності кадрів (*Кстаб.*), який визначається відношенням числа осіб, що працюють у даній організації тривалий час (3-5 років) – *Чст.* до середньооблікової чисельності працюючих, тобто

$$K_{\text{стаб.}} = \frac{Ч_{\text{ст.}}}{Ч_{\text{с.}}} \cdot 100$$

Чим ближче коефіцієнт до цифри 1, то вище стабільність кадрів.

Для визначення коефіцієнта стабільності кадрів (*Кстаб.*) у виконкомі Покровської районної у місті ради м. Кривий Ріг, нами використана вищезазначена формула, яка дала такий результат: $K_{\text{стаб.}} = 61 / 81 \cdot 100 = 0,75$. Отже, отримуємо коефіцієнт стабільності 0,75, що безумовно складає достатньо високий показник однак залишає значні можливості для його покращення.

На нашу думку, пояснити таке зростання можливо із набранням чинності нового законодавства з питань місцевого самоврядування, яке значно підвищило вимоги до професійної компетенції.

Таким чином, в рамках дослідження проведено оцінку використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу у даному виконкомі, за результатами якої можна зробити висновки стосовно того, що в досліджуваній організації діє система мотивації, що заснована, з одного боку, на положеннях чинного законодавства, а з іншого боку вона доповнена системою соціальних гарантій та мотиваційних чинників, закріплених в колективному договорі.

На думку багатьох учених, мотивація персоналу повинна базуватися на вивченні потреб кожного окремо взятого працівника і носити індивідуальний характер. Саме тому невід'ємним складником системи мотивації має стати процес виявлення мотиваційних потреб персоналу, які можна задовольнити в межах функціонування організації. Виявити потреби

працюючих можна через їхнє ставлення до мотиваційних факторів (мотиваторів), оскільки саме вони можуть змінити поведінку людини, крім того, кожному мотиваційному фактору відповідають певні потреби.

Аналіз дієвості використання керівництвом виконкому Покровської районної у місті ради технологій мотивації та стимулювання персоналу ми провели в три етапи. Підчас першого етапу було проаналізовано ставлення працівників виконкому до факторів мотивації, що встановлені Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Для цього, працівникам виконкому Покровської районної у місті ради запропоновано провести оцінку факторів мотивації, що передбачені чинним законодавством. Для оцінювання запропонована шкала від 0 до 1, де 0 – це повна незначимість фактору для працівника, тоді як 1- абсолютна величина значимості фактору. Зразок анкети опитувальника зображено в табл. 5.

Таблиця 5

Зразок-анкета для оцінювання персональної важливості факторів мотивації

Анкета для оцінювання персональної важливості факторів мотивації		
№	Назва фактору	Оцінка важливості фактору
1	Премії	0,8
2	Грамоти	0,1
3	Представлення до нагородження урядовими відзнаками	0,5
4	Відзначення урядовою нагородою	0,5
5	Представлення до відзначення державними нагородами	0,3
6	Оголошення подяки	0,1
7	Дострокове присвоєння рангу	0,9

Результати засвідчили про суттєве домінування матеріальних факторів мотивації. Так, найбільшу цінність для працівників досліджуваного виконкому має дострокове присвоєння рангу. Як нами зазначалось раніше, ранг є універсальним фактором мотивації, оскільки поруч з тим, що він встановлює місце працівника в службовій ієрархії, з ним пов'язані також виплати відповідної надбавки за ранг, яка носить постійний характер.

Водночас, премії, незважаючи на високу оцінку (0,8), займають нижчу позицію, ніж до присвоєння рангу (0,9). На нашу думку, пояснити це можна характером цих факторів мотивації. Присвоєння рангу носить постійний характер, адже, як ми зазначали раніше позбавити рангу посадову особу може лише суд. Премії, навпроти, носять систематичний характер і залежать як від загального стану фінансового забезпечення органу, так і від вкладу конкретного працівника у загальний результат

роботи. Достатньо критично низький рівень оцінки набрали такі фактори мотивації, як оголошення подяки та грамоти, що пояснюється їх надзвичайно широким використанням, яке з роками нівелювало їх позитивний вплив. Як ми зазначали раніше, для нематеріальних факторів мотивації надзвичайно велику роль відіграє систематична і непередбачувана для працівників заміна одних методів на інші, оскільки грамота отримана вдесяте не неситиме того мотиваційного потенціалу, що має перша вручена грамота. Для другого етапу дослідження нами використано тест «Мотиваційний профіль», що запропонований Ш. Річі спільно із П. Мартінім [24]. Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, яких налічується дванадцять. Одним з них є фактор матеріального характеру. Перелік факторів мотивації представлений у табл. 6.

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим за інший через кількість балів.

Для отримання достовірних результатів тестування працівникам виконком було запропоновано дотримуватися наступних правил: на питання відповідати швидко (на опрацювання тесту виділена одна година); в процесі роботи з тестом необхідно повністю зосереджуватись на заповненні тесту, не відволікаючись на інші справи; враховувати, що сума балів кожного питання повинна складати суму 11 балів, бали повинні бути цілими числами; При проведенні тестування у респондентів підтримувався позитивний настрій.

Таблиця 6

Фактори мотивації

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
	Соціальні контакти:	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх

Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Результати тесту працівники заносили у спеціальний бланк.

Результати тесту «Мотиваційний профіль» нами відображено у вигляді діаграми (рис. 2)

Мотиваційний профіль працівників

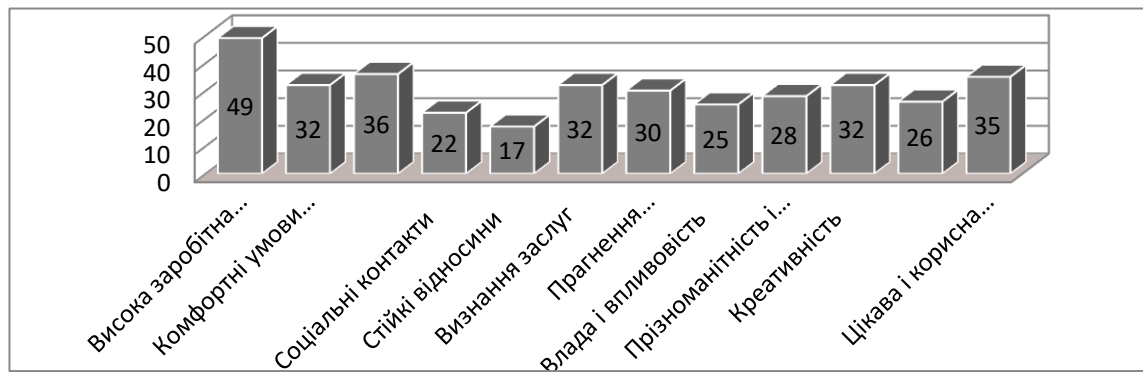


Рис.2 – Мотиваційний профіль працівників виконкому Покровської районної у місті Кривому Розі ради

Проаналізувавши результати тесту, можна зробити висновок про ставлення респондента до кожного з 12 факторів. Матеріальний фактор мотивації набрав найвищий бал. Така ситуація є цілком закономірною, виходячи із того, що роками заробітна плата для державних службовців залишалась на дуже низькому рівні. Варто відзначити, що результати відображені на рис.2 містять узагальнений результат по важливості мотиваційних факторів для працівників місцевого самоврядування в цілому. Однак для подальшого використання керівництво виконкому отримало персональні мотиваційні профілі працівників, значення яких важко переоцінити.

Персональні мотиваційні профілі суттєво різняться в залежності від віку, статі та займаної посади, однак в загальному мотиваційному профілі ці показники нівелюються.

Для визначення ступеня задоволеності потреб працівників по кожному з цих факторів, що використовуються нами проведено опитування в ході якого запропоновано працівникам самостійно оцінити, наскільки

вони задоволені по кожному з 12 мотиваційних факторів. Оцінка відбувається за шкалою від 0 балів до 1 балу числовими значеннями у вигляді десяткового дробу з одним знаком після коми. Значення 0 – відповідає визначенню «цілком незадоволений», 1 – «цілком задоволений», 0,5 – «середнє».

В подальшому було проведено порівняльний аналіз по кожному фактору мотивації. За результатами аналізу можна побачити, що рівень задоволеності абсолютною більшістю факторів становить більше 0,5, окремі показники (структурованість роботи та самовдосконалення, комфортні умови праці) сягають абсолютного ступеня задоволеності.

Також встановлено, що на даному етапі у Виконкомі Покровської районної у місті ради найменшого рівня задоволеності сягають фактори «соціальні контакти» та «стійкі взаємовідносини». Потреба «взаємини» показує, що працівники бажають отримувати задоволення і позитивні емоції від числених контактів з іншими людьми. Таким чином, створюючи умови для числених контактів, можна підвищувати задоволеність цих співробітників.

Потреба «соціальні контакти» свідчить про те, що необхідно спробувати сформувати моральний клімат, який заохочує взаємини. Такі працівники будуть задоволені в умовах довіри, сприятливих робочих і особистих взаємин, властивих ефективній команді.

Отже, встановлені показники визначають пріоритети для керівництва, яке на даному етапі повинно приділити більше уваги таким факторам як будівництво команди, розвиток корпоративної культури, формування організаційної поведінки. Важливо сформувати систему корпоративних традицій та звичаїв; систему колективних інтересів та підвищити рівень ідентифікації працівників із районною державною адміністрацією.

На сучасному етапі діяльності виконкому Покровської районної у місті ради потрібно вдаватись до більш сучасних і ефективних методів покращення роботи.

З огляду на існуючі та законодавчо визначені потреби у пошуку шляхів модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу у органах місцевого самоврядування доцільним є впровадження та використання у Виконкомі Покровської районної у місті ради сучасного та ефективного методу покращення роботи – мотиваційного моніторингу.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності [3].

Водночас, запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості організацій, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів,

мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхнево. За таких умов діючі системи матеріальної і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність.

Таким чином, можна констатувати, що мотиваційний моніторинг заснований на постійному поновлювальному процесі отримання, систематизації, аналізу інформації, що визначає стан ситуації та чинників мотиваційного процесу і дозволяє обґрунтовано сформулювати управлінські рішення для підтримки нормального, передбачуваного регламентами, використання персоналу для досягнення цілей організації.

В основу системи мотиваційного моніторингу, яку пропонується впровадити в досліджуваній організації місцевого самоврядування, нами запропоновано проведення систематичного тестування працівників, спрямованого на виявлення їх ставлення до мотиваційних чинників, а також рівня їх задоволення. Оптимальним періодом проведення мотиваційного моніторингу є інтервал – один раз на квартал. Це дозволить розділити оцінку поквартально і відстежити ефективність способів стимулювання стосовно виконання квартальних планових завдань

Як засвідчила практика проведених досліджень, найбільш вдалою є 12- факторна модель мотивації Ш. Річі – П.Мартіна (тест «Мотиваційний профіль») [24].

В процесі досліджень нами встановлено необхідність доповнення тесту «Мотиваційного профілю» щоб, крім виявлення ставлення працівників до мотиваційного фактора, можна було додатково встановити, наскільки потреби по цьому мотиваційному фактору задовольняються. Ми вважаємо, що у подальшому мотиваційні заходи мають бути спрямовані на задоволення тих потреб, значення мотиваційних факторів яких високі, а ступінь задоволеності низький.

Окрім того, до інструментів мотиваційного моніторингу доцільно внести опитування працівників Покровського Виконкому для визначення їх ставлення до факторів мотивації, встановлених Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Ми вважаємо за доцільне проводити періодичне анкетування працівників виконкому Покровської у місті ради, для з'ясування їх ставлення до таких матеріальних стимулів як встановлення премій. В першу чергу, це з'ясування оцінки працівниками відповідності затрачених зусиль до розміру премії, задоволеності розподілом премій та інших уточнюючих показників.

Запровадження системи мотиваційного моніторингу передбачає здійснення ряду організаційних дій. Вважаємо, що проведення мотиваційного моніторингу у Виконкомі Покровської районної у місті ради, доцільно доручити його кадровій службі. Наділення служб управління персоналом повноваженнями, зокрема, щодо здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту дозволяє на нашу думку впровадити мо-

тиваційний моніторинг без видачі відповідного ініціюючого розпорядження голови Виконкому Покровської районної у місті ради.

Проведення мотиваційного моніторингу доцільно здійснювати в такі етапи.

На першому етапі керівнику, в першу чергу, необхідно визначитись із метою проведення моніторингу. Окрім того, на першому етапі керівник виконкому має визначити обсяг проведення мотиваційного моніторингу. Може добавитись вибір переліку структурних підрозділів, якщо моніторинг носить вибірковий характер, типу категорії посад, віку, статі тощо.

На другому етапі логічним є вибір методів проведення мотиваційного моніторингу (тестування, анкетування). На цьому етапі доцільно забезпечити підготовку опитувальних листів для встановлення мотиваційних профілів працівників, визначення порядку опитування, акумулювання та зберігання результатів.

Третій етап передбачає проведення безпосередньо тестування працівників згідно обраної методики. Детальні специфічні вимоги до проведення тестів передбачають самі методики.

Перед застосуванням тесту службі управління персоналом необхідно ознайомитися з ним і випробувати на собі чи на іншому працівнику. Це дасть змогу уникнути можливих помилок, пов'язаних із проведенням тестування та зумовлених недостатніми знаннями його нюансів. Окрім того, необхідно заздалегідь подбати про те, щоб перед початком виконання тестових завдань працівники районної державної адміністрації добре зрозуміли їх та інструкцію до тесту.

Що ж стосується умов проведення тесту, то необхідно дотримуватись розумного компромісу між тестуванням невеликих груп працівників та працівників всього органу. Важливо те, щоб під час тестування працівники працювали самостійно, і не впливали один на одного.

Четвертий етап є логічним продовженням третього. Після закінчення тестування проводиться обробка його результатів відповідно до методики тесту.

На нашу думку, з огляду на те, що проведення мотиваційного моніторингу передбачає постійний циклічний процес із виявлення і оцінки факторів мотивації працівників, вважаємо за доцільне розроблення шаблонів документів (зокрема у Microsoft Excel) для заповнення зведеної інформації по працівниках, у тому числі структуру колективу за різними ознаками класифікації. Ще більш корисним може бути використання спеціального програмного забезпечення, яке автоматично здійснює опрацювання результатів та формування звітів.

П'ятий етап передбачає розроблення коригуючих заходів, спрямованих на покращення мотиваційного клімату у виконкомі.

Отже, аналіз результатів мотиваційного моніторингу дозволить удосконалити систему стимулювання працівників для ефективного виконання покладених на них завдань.

Для розвитку *професіоналізму* державна служба передбачає розвиток новітніх технологій мотивації для стимулювання праці державних службовців. Цікавим є зарубіжний досвід у цій сфері. Мотивація відноситься до числа проблем вирішення яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоєфективними. В більшій мірі в наших організаціях застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються

У США основним видом стимулювання державних службовців є грошові виплати. Як правило, вони складаються з двох частин: заробітної плати, яка виплачується за виконану роботу, і додаткових пільг. Крім того, існує ціла система моральних стимулів.

Представляє інтерес шкала заробітних плат, яка включена до зводу законів США і представляє собою таблицю, де по вертикалі визначені ступені державного службовця, а по горизонталі стаж його служби, тому рівень заробітної плати зростає по діагоналі.

Тривалий стаж роботи заохочується збільшенням тривалості оплачуваної відпустки (додатковий тиждень за 7-10 років служби). Додаткові дні відпустки або преміальні виплачуються також за понаднормову роботу. Використовуються й інші підходи до мотивації державних службовців: це може бути гнучкий графік робочого часу, що дає працівникові право розпоряджатися частиною свого робочого часу, але не на шкоду справі; урочисте вручення премій, цінних подарунків відзначилися тощо.

Введення систем винагороди припускає наявність преміального фонду. У зв'язку з цим виникає питання про його розмір, про відсоток виплачуваних премій держслужбовцям за результати службової діяльності. Якщо оплата за ефективністю праці буде занадто низькою, то вона не зіграє тієї стимулюючої ролі, на яку розрахована система винагород.

В зарубіжній практиці спостерігається стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати, що базується на оцінці заслуг. Головна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає в тому, що працівники організації, які мають однакову кваліфікацію за освітою і займають одну й ту саму посаду або виконують роботу за певною професією, завдяки своїм природним здібностям, мотивам, стажу, настановам тощо можуть досягати різних результатів в роботі.

Нова модель управління людськими ресурсами в системі служби в органах місцевого самоврядування, яка активно впроваджується на сьогодні в Україні, відповідає всім стандартам функціонування публічної

служби в прогресивних європейських державах. Забезпечення рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування на засадах професіоналізму та політичної неупередженості, відкрите і прозоре функціонування органів влади з метою якісного надання адміністративних послуг кардинально змінюють сутність і значимість служби в органах місцевого самоврядування в Україні.

Одним із засадничих принципів нової моделі служби в органах місцевого самоврядування є законодавчо закріплений принцип професіоналізму. Так, статтею 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлено зокрема, що служба в органах місцевого самоврядування здійснюється з дотриманням з поміж інших принципу професіоналізму. Під яким законодавець розуміє – компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення працівників в органах місцевого самоврядування рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону [13].

Якість освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в Україні не відповідає сучасним цілям та завданням, які стоять перед працівниками. Наявність диплому за спеціальністю не надає реальних переваг у роботі чи просуванні по службі. Існуюча система підвищення кваліфікації працівників не відповідає наявним потребам у навчанні.

Необхідність професійного навчання працівників органу місцевого самоврядування визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом органу місцевого самоврядування за результатами оцінювання службової діяльності. Таким чином, законодавством встановлено прямий зв'язок між рівнем професійної компетентності та періодичністю проходження навчання, адже за результатами щорічної оцінки керівник може відправити працівника на проходження курсів підвищення кваліфікації не дотримуючись трьохрічних циклів, встановлених законом. Необхідно відзначити, що законодавець послідовно впроваджує кадрову політику у сфері органу місцевого самоврядування, що орієнтована на професійну та висококомпетентну спільноту працівників органу місцевого самоврядування [13].

Працівники, які вперше призначені на посаду зобов'язані впродовж одного року пройти професійне навчання. Ця норма, на нашу думку, має особливо важливе значення оскільки особи, які вперше приймаються в органи місцевого самоврядування, не мають спеціальної підготовки для виконання своїх обов'язків. Початкова підготовка спрямована на отримання загальних знань і навичок, необхідних для роботи у органах місцевого самоврядування.

Важливим мотиваційним чинником районної є законодавчо закріплена гарантія збереження за працівником його посади та заробітної плати на строк професійного навчання.

Важливою новацією встановленою новим Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» є запровадження індивідуальних програм розвитку персоналу та планування кар'єри.

Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлено, що працівник за результатами оцінювання службової діяльності, разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює [13].

Відтак, мотивація до підвищення професійної кваліфікації й активність працівника залежать не тільки від інтенсивності мотивів, але і від професійних вимог до працівника. З впровадженням нового законодавства у сфері місцевого самоврядування значно підвищились вимоги до професійної компетентності працівника, адже вся його діяльність впродовж року підлягатиме прискіпливій оцінці безпосереднього керівництва, окрім того від рівня професійної компетенції на сьогодні залежить найближче майбутнє працівника, оскільки в разі отримання негативної оцінки двох раз поспіль, такий працівник підлягатиме звільненню. Тоді як, відмінна оцінка слугуватиме підставою для встановлення працівників який проявив високий рівень професійної компетентності премії за результатами щорічного оцінювання.

З огляду на те, що методи мотивації працівників в переважній більшості визначені системою чинного законодавства, яке регулює суспільні відносини у сфері місцевого самоврядування, можливості керівників в питаннях формування ефективної системи мотивації персоналу досліджуваної організації в контексті підвищення його професіоналізму суттєво обмежені. В першу чергу це стосується групи матеріальних стимулів. В рамках існуючого законодавства найбільш прийнятною формою прямого матеріального стимулювання залишається преміювання.

Непрямою формою матеріального стимулювання залишається все те ж преміювання, на яке працівник може розраховувати за результатами щорічного оцінювання службової діяльності, у разі отримання ним відмінної оцінки.

Для формування ефективної системи мотивації персоналу у Виконкомі Покровської районної у місті ради в контексті підвищення його професіоналізму необхідно поряд з матеріальними чинниками мотивації включати нематеріальні чинники мотивації.

Найбільш доцільною формою юридичного закріплення системи нематеріальних чинників мотивації працівників до підвищення рівня про-

фесійної компетентності, на нашу думку є, внесення відповідних методів до колективного договору.

Так, із врахуванням позитивного досвіду великих компаній можна запозичити методи нематеріальної мотивації популярні в корпоративному середовищі:

- проведення нарад, на яких працівники будуть проінформовані про особисті досягнення своїх колег у сфері підвищення рівня професійної компетентності;

- публічна похвала працівників, які проявили ініціативність до проходження позачергових курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, пройшли онлайн-навчання тощо;

- надання можливості працівникам, які особливо відзначились у підвищенні рівня професійної компетентності, проводити навчання для своїх колег для передачі позитивного досвіду та набутих знань;

- створення внутрішнього інтернет-ресурсу, на якому будуть публікуватись досягнення працівників з підвищення рівня професійної компетентності, а також буде можливість працівникам обмінюватись позитивним досвідом.

На нашу думку, найбільш доцільним для керівників виконкому Покровської районної у місті ради є пошук та побудова власної системи методів мотивації працівників до підвищення рівня професійної компетентності. В основі пошуку має бути введена в роботу система встановлення факторів мотивації для конкретних працівників, оскільки лише система побудована на визначенні мотиваційного профілю працівників в цілому, а також з урахуванням гендерних та вікових особливостей персоналу матиме найбільш ефективний вплив на працівників.

Таким чином, побудова ефективної системи мотивації персоналу виконкому Покровської районної у місті ради в контексті підвищення його професіоналізму передбачає застосування системи заходів як матеріального, так і нематеріального характеру, сприяє професійному удосконаленню та кар'єрному розвитку працівників, стимулює їх до сумлінної та ініціативної праці, що в свою чергу, дозволяє покращити суспільні відносини у нашій державі.

Шляхи удосконалення механізму стимулювання персоналу в органах місцевого самоврядування. Незважаючи на те, що Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» запровадив певні позитивні зміни у сфері організації оплати праці, заробітна плата працівників все ще не виконує всіх своїх функцій, зокрема стимулюючої та мотиваційної. Сучасний рівень заробітної плати в органах місцевого самоврядування лише сприяє збільшенню плинності кадрів, відтоку високопрофесійних фахівців у недержавний сектор, неформальній зайнятості та штучному зниженню вартості людського капіталу, що негативно

впливає на мотивацію до праці, а отже, й на якість виконання службових завдань.

Поліпшити ситуацію можна за допомогою засосування економіко-математичного моделювання, що дозволяє здійснювати оптимізацію фондів заробітної плати персоналу любих категорій на основі введення певних вихідних факторів, пов'язаних з обсягами фінансування, розмірами посадових окладів, доплатами, преміальними тощо. Наприклад, задачею моделювання є розрахунок можливого стану після формування бюджетних заходів, тобто, прогнозування на певний період таких показників:

1) Y – змінна функція заробітної плати персоналу державної служби по Покровському району м. Кривого Рогу;

2) X_1 – змінна функція заробітної плати персоналу державної служби по Інгuleцькому району м.Кривого Рогу;

3) X_2 – змінна функція заробітної плати персоналу державної служби по Довгинцевському району м. Кривого Рогу;

4) X_3 – змінна функція заробітної плати персоналу державної служби по Тернівському району м. Кривого Рогу.

При використанні відповідного математичного інструментарію в результаті рішення подібних задач отримуються значення мінімальної і максимальної величин фонду заробітної плати держслужбовців по районам міста.

У Законі України «Про служби в органах місцевого самоврядування» встановлено обов'язок держави забезпечити достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочувати їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної праці [13]. Проте, як показав час, Закон так і не зміг забезпечити стабільності, передбачуваності і прозорості оплати їх праці як основної умови будь-якої професійної праці в органах місцевого самоврядування .

Слід враховувати також те, що особливості державної служби та певні обмеження і заборони, пов'язані з прийняттям та проходженням державної служби (відповідно до законів України «Про служби в органах місцевого самоврядування» та «Про запобігання корупції» не дозволяють процівникам збільшити свої доходи шляхом комерційної діяльності. Їм заборонено займатися іншою оплачуваною діяльністю (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) [14]. Тому заробітна плата процівників є практично єдиним джерелом їх доходів.

Згідно висновку Головного науково-експертного управління наданого до проекту Закону України «Про служби в органах місцевого самоврядування» [4] законопроект не враховував позицію європейських інституцій щодо оплати праці державних службовців, яка має розглядатись як засіб досягнення бажаних цілей організації та повинна бути дос-

татньою для того, щоб уникати загрози корупції або їх участі у діяльності, несумісній з їх обов'язками.

На сьогоднішній день потребує урегулювання перегляд співвідношення між розмірами заробітної плати відповідних категорій працівників.

Нами проведено порівняльний аналіз для встановлення показника зростання розміру посадового окладу на посадах у органах місцевого самоврядування в 2016-2017 р.р.. Результати аналізу відображено в табл. 7.

Таблиця 7

Порівняльний аналіз зростання розміру посадового окладу на посадах органів місцевого самоврядування в 2016-2017 р.р.

Найменування посади державної служби	Розміри посадових окладів, грн.		Зростання розміру посадового окладу %
	2016	2017	
керівник державного органу	8 615	9115	5,803831
перший заступник керівника державного органу	7 754	8100	4,462213
заступник керівника державного органу	6 892	7100	3,017992
керівник самостійного управління, служби	4 824	5300	9,86733
керівник самостійного відділу, служби	4480	5000	11,60714
заступник керівника самостійного відділу, служби, завідувач самостійного сектору	3618	4200	16,08624
керівник відділу у складі департаменту, служби, самостійного управління	3101	3500	12,86682
завідувач сектору у складі департаменту, служби, самостійного управління та відділу	2757	3100	12,44106
головний спеціаліст державного органу	2585	3085	19,34236
спеціаліст державного органу	1723	2000	16,07661

Дані результати (табл.7)свідчать, що в процентному відношенні найбільше зростання посадових окладів відбулось для посад спеціалістів та головних спеціалістів районної державної адміністрації. Однак, фактичний розмір їх посадових окладів не перевищує навіть розміру мінімальної заробітної плати, яка з першого січня 2017 р. становить 3200 грн.

Закладена пропорція в розмірах посадових окладів для посад завідувачів секторів у складі самостійного структурного підрозділу та головних спеціалістів цих секторів, на нашу думку, не визначає ступінь їх відповідальності

В Україні просування по службі здійснюється виключно шляхом конкурсного відбору. Зазначені норми в сукупності із нормами Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» є непродуктивними з точки зору забезпечення дієвих мотиваційних стимулів. Працівник лише тоді зацікавлений в своєму професійному розвитку, постійному підвищенні кваліфікації, коли бачить, що ця праця відповідає

його інтересам, оплачується адекватно його зусиллям, сприяє задоволенню максимальної кількості його потреб. Проблема мотивації праці в бюджетній сфері зводиться до того, що заробітна плата є недостатньо високою і жорстко визначена посадовим окладом. У цій ситуації одними з можливих способів підвищення мотивації персоналу Виконкому Покровської районної у місті ради або співробітників іншої бюджетної сфери є негрошові методи.

Так, найпростішим і, напевно, звичним для багатьох способом немонетарної мотивації, є складання для працівників так званого компенсаційного пакета, в який, в залежності від потенційних можливостей організації, зазвичай входять: картка на проїзд в громадському транспорті, безкоштовне харчування, страхівка, регулярне відвідування спортивного залу, басейну тощо

Незважаючи на наявність кваліфікованих фахівців у органах місцевого самоврядування, є нагальна потреба у розбудові сучасного мотиваційного механізму діяльності працівників в органах місцевого самоврядування. Сучасні реалії життя вимагають удосконалення мотиваційної системи управління в публічній службі та стимулювання персоналу не лише у сфері бізнесу, а й у органах управління в публічній службі.

Всебічний аналіз дієвості використання керівництвом виконкому Покровської районної у місті ради удосконалення мотиваційної системи управління в публічній службі та стимулювання персоналу показав, що діюча система мотивації у Виконкомі Покровської (Жовтневої) районної у місті ради м. Кривому Розі ефективно справляється із впливом на мотиваційну сферу працівників. Підтвердженням цього є низькі показники плинності кадрів, стрімке зростання кількості осіб, які виявили бажання навчатись за напрямком «Публічне управління та адміністрування», що безумовно свідчить про зростання привабливості для працівників служби в органах місцевого самоврядування.

Проведене дослідження показало суттєве домінування матеріальних факторів мотивації, найбільшу цінність для працівників як мотиваційний фактор має дострокове присвоєння рангу, на другому місці надання премії. Низький рівень оцінки набрали такі фактори мотивації як оголошення подяки та грамоти.

З огляду на існуючі та законодавчо визначені потреби у пошуку шляхів удосконалення мотиваційної системи управління в публічній службі та стимулювання персоналу державних органів, за результатами дослідження запропоновано впровадження та використання у районних державних адміністраціях мотиваційного моніторингу. Авторами було апробовано в умовах виконкому Покровської районної у місті ради, проведення систематичного тестування працівників, спрямованого на виявлення їх ставлення до мотиваційних чинників, а також рівня їх за-

доволення. Основою моніторингу слугувала 12 – факторна модель мотивації Ш. Річі – П. Мартіна (тест «Мотиваційний профіль»), яка показала свою доцільність і обґрунтованість.

Зарубіжний досвід використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організаціях дійсно заслуговує на увагу і широке практичне застосування. Однак необхідно зважити і на те, що в організаціях України склалися багаторічні традиції, свій досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати.

На базі виконаного, що досліджувався, запропоновано шляхи удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу в контексті підвищення його професіоналізму, запропоновано методи стимулювання до зростання рівня професійної компетенції.

Напрями подальших досліджень стосуються розвитку матеріальних і нематеріальних стимулів до ефективної праці персоналу органів місцевого самоврядування, а також оптимізації системи формування заробітної плати держслужбовців на основі бюджетних коштів за допомогою побудови економіко-математичної моделі.

Список використаних джерел

1. Авер'янов В. Б. Державне управління : проблеми адміністративно-правової теорії та практики / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Факт, 2003. – 384 с.
2. Адміністративна реформа в Україні : сучасний стан, проблеми та перспективи : [монографія] / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. – Д. : Монолит, 2009. – 384 с.
3. Артеменко Л. Економічне стимулювання у структурі мотиваційних механізмів державного управління / Л. Артеменко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 4 (22). – С. 107 – 114.
4. Артеменко Л. Мотиваційні аспекти менеджменту / Л. Артеменко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 3 (21). – С. 134 – 144.
5. Богданова Н. Світовий досвід підготовки молоді до державної служби та кар'єрного росту державних службовців / Наталія Богданова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. М. М. Їжа (голов. ред.) [та ін.]. – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 2 (30). – С. 213 – 221.
6. Бондар В. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / Віктор Бондар // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. А. О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 8. – С. 233 – 239.
7. Бондар В. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / Віктор Бондар // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (23). – С. 253 – 259.
8. Гаудж П. Исследование мотивации персонала : определение и повышение уровня лояльности работников методом консультирования / Питер Гаудж ; [пер. с англ. И. В. Тараненко]. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.
9. Герасимов Б. Н. Мотивация в управленческой деятельности / Б. Н. Герасимов, В. В. Морозов. – Самара : УДЦ, 2000. – 144 с.

10. Гончарук Н. Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері державної служби / Наталія Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 2 (30). – С. 250 – 256.
11. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України : теорія та практика : монографія. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
12. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування : [монографія] / за заг. ред. О. Ю. Оболенського. – Хмельницький : Поділля, 1999. – 570 с.
13. Державне управління : словник-довідник / [ред.-упоряд. В. Д. Бакуменко]. – [2-ге вид., оновл.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
14. Державний службовець в Україні : удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) : [монографія] / Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко, В. А. Яцюк. – Львів : Вид-во «Львівська політехніка», 2003. – 300 с.
15. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства / О. А. Докучаєв // Економіка та держава : міжнар. наук.-прак. журнал. – К. : ФДКС, 2006. – № 8. – С. 79 – 81.
33. Ємець І. О. Сучасне українське індустріальне місто : управління та самоврядування (на прикладі м. Макіївка) / І. О. Ємець: Режим доступу : <http://yandex.ua/yandsearch?lr=141&oprnd>
16. Колесніков Б. П. Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні : [монографія] / Б. П. Колесніков, І. Г. Батраченко. – Донецьк : Норд-Прес, 2006. – 136 с.
17. Мотиваційний потенціал державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (за результатами соціологічного дослідження): науково-методична розробка / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, О. М. Шовгеля. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 45 с.
18. Питання оплати праці вищих посадових осіб України, окремих керівних працівників органів державної влади і органів місцевого самоврядування та суддів [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 21 грудня 2005 року № 1243. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1243-2005-%D0%BF>.
19. Про місцеве самоврядування в Україні [Електронний ресурс]: Закон України №2800/97-ВР від 21 трав. 1997 р. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
20. Про порядок і умови надання державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування додаткових оплачуваних відпусток [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 квітня 1994 року № 250. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=250-94-%EF>.
21. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України №2493-III від 07 черв. 2001 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 33. – Ст. 175.
22. Сватко О. М. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування : теоретичні основи та особливості формування й реалізації / О. М. Сватко, Н. Т. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук. праць. – О. : ОРІДУ НАДУ. – 2006. – Вип. 4 (28). – С. 212 – 219.
23. Сватко О.М. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні / Олена Миколаївна Сватко // Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук. праць. – Д. : ДРІДУ НАДУ. – 2006. – Вип. 3 (25). – С. 285 – 291.
24. Ємець І. О. Сучасне українське індустріальне місто : управління та самоврядування (на прикладі м. Макіївка) / І. О. Ємець: Режим доступу : <http://yandex.ua/yandsearch?lr=141&oprnd>.