

КОНИК Софія Віталіївна

Мотиваційний механізм підвищення трудової активності персоналу організації публічної сфери. / The motivation mechanism for increasing the labor activity of the public sector personnel

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАзм-21

С. В. Коник

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Т. Л. Желюк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"24" червня 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

Зміст

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ РОБОТИ З РОЗВИТКУ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Сутність та значення мотивації трудової активності для управління публічною організацією	6
1.2. Методичні підходи до організації мотивації трудової активності у публічній організації	12
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ МОТИВАЦІЇ РОБОТИ З РОЗВИТКУ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ БІЛОБОЖНИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	
2.1. Діагностика умов та можливостей до підвищення трудової активності персоналу Білобожницької селищної ради	21
2.2. Аналіз впливу мотиваційних факторів на трудову активність персоналу Білобожницької селищної ради	27
2.3. Оцінка результатів мотиваційної роботи з підвищення трудової активності персоналу селищної ради	34
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ МОТИВАЦІЙНОЇ РОБОТИ З РОЗВИТКУ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ БІЛОБОЖНИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	
3.1. Імплементация зарубіжного досвіду в практичну діяльність мотивації трудової активності працівників селищної ради	41
3.2. Вдосконалення системи заходів підвищення якості кадрового потенціалу через підвищення мотивації трудової активності працівників селищної ради	49
Висновки до розділу 3	55
Висновки	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Поняття підвищення ефективності праці та її мотивація й у теорії, і на практиці тісно пов'язані між собою. Мотивація праці в сучасний період є одним із найважливіших чинників, уміле використання якого може сприяти розв'язанню всього комплексу соціально-економічних проблем. У системі менеджменту мотивація характеризується як процес стимулювання персоналу до підвищення ефективності діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей організації. Мотивація є безумовним фактором ефективного виконання прийнятих рішень і досягнення запланованих завдань.

З цієї причини виникає потребу створення науково обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу публічної організації, тобто можливості підвищення зацікавленості працівників у продуктивній та якісній роботі за допомогою ефективних важелів та стимулів.

Проблематика формування ефективного механізму розвитку трудової активності персоналу посідає однаково важливе місце в доктринальній закордонній науці та у вітчизняній. Серед закордонних вчених розробкою цього питання займалися А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд та Ф. Герцберг, які у своїх роботах зазначали, що потреби людини можна і потрібно об'єднувати в окремі групи, що вони можуть впливати на мотивацію до праці, здійснюють вплив на її поведінку і примушують до дій. Серед українських вчених особливу увагу цьому питанню приділяли Бала В.В., Вечера С. В., Ганжурова Л. Ю., Діденко Н. В., Зеленько Г. І., Круп'як Л. Б., Лановська Г.І., Мацак А.Г., Плотнікова Н. В., Хоменко І. М., Циганова Н. та ін. Водночас, існує коло питань, щодо розвитку трудової активності працівників публічних організацій, які залишаються не до кінця дослідженими

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення інструментарію розвитку трудової активності працівників публічної організації.

Реалізація визначеної мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- обґрунтувати сутність та значення мотивації трудової активності для управління публічною організацією;
- розглянути методичні підходи до організації мотивації трудової активності у публічній організації;
- провести діагностику умов та можливостей до підвищення трудової активності персоналу Білобожницької селищної ради;
- здійснити аналіз впливу мотиваційних факторів на трудову активність персоналу досліджуваної публічної організації;
- провести оцінку результатів мотиваційної роботи з підвищення трудової активності персоналу селищної ради;
- розглянути можливість імплементації зарубіжного досвіду в практичну діяльність мотивації трудової активності працівників досліджуваної публічної організації;
- сформулювати напрямки удосконалення системи заходів підвищення якості кадрового потенціалу через підвищення мотивації трудової активності працівників публічної організації.

Об'єктом дослідження є процес управління трудовою активністю працівників.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти управління розвитком трудової активності працівників Білобожницької селищної ради.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі використовувались такі **методи дослідження:** системний аналіз (для обґрунтування змісту і структури мотиваційних чинників – розділ 1); порівняльний аналіз (для співставлення існуючого та модернізованого варіантів мотиваційного механізму впливу на кадровий склад досліджуваної публічної організації як інструменту вдосконалення його механізму управління – розділи 2, 3); структурний аналіз (для визначення структури методів та інструментів мотивування трудової активності персоналу, використовуваних

досліджуваною публічною організацією – розділ 2); факторний аналіз (для виявлення чинників, що обумовили потребу удосконалення механізму управління трудовою активністю працівників публічної організації – розділи 2, 3).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті у роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційної роботи з розвитку трудової активності працівників публічної організації можуть бути використані у роботі Білобожницької селищної ради.

Апробація. Результати роботи апробовані на двох всеукраїнських науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, 31.05.2022 року) та Науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 10.11.2022 року) [].

Структура та обсяг роботи. Робота розміщена на 64 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 45 позицій, 13 рисунків і 4 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ РОБОТИ З РОЗВИТКУ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення мотивації трудової активності для управління публічною організацією

В період сьогоdnішній період нестабільності, викликаній економічними, політичними та іншими факторами, мотивація трудової активності набуває особливої значимості, адже розробка і запровадження ефективних мотиваційних систем та моделей сприяє підвищенню ефективності функціонування будь-якої організації.

Мотивацію трудової діяльності персоналу публічної організації доцільно розглядати як систему комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на працівників для досягнення цілей організації та виконання її місії. Попри очевидну зацікавленість самої організації у високій мотивації персоналу, це в першу чергу процес мотивації працівників для досягнення особистих цілей, для задоволення власних потреб через власну працю. Тобто, для мотивації персоналу притаманний двосторонній ефект, який безпосередньо пов'язаний з підвищенням рівня соціального благополуччя.

«Мотивація у сучасних умовах дедалі більше спрямовується на активізацію праці, підвищення старанності, заохочення прагнення до активного бажання працювати саме в цій організації, до отримання високих і найвищих результатів своєї діяльності, лояльності по відношенню до керівництва. Розглядаючи мотивацію як стратегію зазначимо, що зазвичай вона спрямована на довгостроковий період з метою підтримки зацікавленості працівників у високопродуктивній праці. Виокремлені з стратегії заходи мотивації персоналу щодо підвищення трудової активності, носять переважно характер стимулювання і спрямовуються на актуальну структуру існуючих ціннісних орієнтацій та інтересів працівників, на більш повну реалізацію вже існуючого трудового потенціалу сьогодні чи найближчим часом» [6].

Будучи управлінською функцією, мотивування виражається через дії керівника із створення умов праці і зовнішніх спонукальних чинників (стимулів) для працівника з метою викликати у нього бажання активно працювати і досягати бажаних цілей і результату. Для керівництва публічної організації пріоритетним завданням є створення умов праці, які сприятимуть пробудити бажання і готовність кожного працівника виконувати свою роботу, забезпечуючи успішність функціонування і процвітання власної організації. До умов праці, що впливають на мотивацію, «виділяють:

- економічні умови, які включають матеріальну винагороду за роботу, премії і компенсаційні пільги, організаційні умови;
- естетичні умови й умови безпеки;
- соціальні умови, які визначаються взаєминами співробітників у колективі;
- умови самореалізації працівника, пов'язані з його задоволеністю роботою і можливістю професійного і кар'єрного зростання;
- взаємини з керівництвом, яке характеризується психологічним збігом працівника і керівника, комфортом, застосуванням заохочень і покарань і т. ін» [1].

Необхідно розуміти, що процес мотивації будується на основі функцій і властивостей психіки та включає сприйняття і оцінку ситуації, постановку цілей, прийняття рішень, очікування результатів дій та їх свідоме коригування. Мотивація спонукає людину до дії, робить поведінку людини доцільною та цілеспрямованою, тобто регулює її поведінку. Мотивація робить людину зацікавленою і усвідомлюючою, що вона робить, як поводить в певних ситуаціях. Інакше кажучи, трудова мотивація – це свідомий процес вибору людиною того чи іншого типу поведінки у процесі роботи, який визначається процесом розвитку потреб і очікувань. Зазвичай мотиви трудової діяльності «поділяють на 3 групи:

- 1) мотиви діяльності;
- 2) мотиви вибору професії;

3) мотиви вибору місця роботи» [7].

Серед мотивів трудової діяльності найбільш вагомими є: потреба в отриманні матеріальних благ; самореалізації та самовираженні; прагнення досягти результату і успіху; тощо.

Для задоволення матеріальних потреб людині необхідні відповідні блага, які в даних конкретних умовах є реально досяжними. Зазначимо, що тільки реально досяжні блага можуть виступати як стимули трудової активності. При цьому, матеріальні потреби, як та інші потреби, задовольняються усвідомлено, через інтерес. Формою прояву матеріальних інтересів виступає матеріальна зацікавленість, яка відображає особистий інтерес людини до отримання матеріальних вигод задля задоволення своїх першочергових потреб. Така матеріальна зацікавленість проявляється через трудову поведінку, що дозволяє через досягнення конкретних виробничих результатів набути особистого добробуту. Тобто, з одного боку, посилення матеріальної зацікавленості призводить до підвищення трудової активності працівників, а з іншого – виступає як базова частина загальної системи мотивації публічної організації.

Маючи базис, у формі матеріальної зацікавленості, в подальшому мотивація трудової активності реалізується у загальній системі мотивації праці публічної організації та має загальні напрями здійснення, пов'язані з адміністративно-управлінським примусом, моральними заохоченнями, технологіями зростання самоствердження та активності. «При реалізації адміністративно-управлінського примусу застосовуються: соціальні примусові технології стягнення (зауваження, догана, сувора догана); соціальні технології кадрової мобільності (зупинення дії контракту, кар'єрні переміщення, трансформація відпускних графіків, звільнення). У рамках моральних заохочень застосовуються: оголошення подяки, нагородження почесними грамотами, званнями, представлення публікацій у пресі, радіо- та телепередачах, висунення на різні форми та види нагород та заохочень. Технології зростання самоствердження та активності такі: використання

професійних рейтингових оцінок організації, надання можливості застосування власного потенціалу особистості, формування гуртків професійної якості, структур розвитку творчості, ініціативи, впроваджувальної професійної діяльності факторів праці» [32].

Зазначимо, що мотивація може і повинна розглядатися з практичних позицій як процес реалізації комплексу заходів, що стимулюють працівників не тільки до підвищення ефективності традиційних форм праці (за які здійснюється оплата), але й до особливої трудової активності. Мотивація в сучасних умовах все більш спрямована на активізацію праці, підвищення старанності, заохочення прагнення до «активного бажання працювати саме в цій організації, до отримання високих і найвищих результатів своєї діяльності, до лояльності до керівництва.

В нашому розумінні мотивація трудової активності працівників, а особливо персоналу публічної організації, є одночасно процесом, системою факторів і результатом внутрішньо-мотиваційного розвитку, коли підвищення потреби в «самоактуалізації» взаємозалежне з розвитком потреби до підвищення трудової активності з метою пошуку та пізнання працівником нових знань. За таких умов зростання груп вищих соціальних потреб ґрунтується на низці факторів, які призводять до того, що «потяг людини до пошуку та набуття знань опирається:

1) на задоволення фізичних потреб, а також потреб до «самоактуалізації»;

2) на соціальну невизначеність трудового функціонування, прояв тривоги та страху за своє трудове майбутнє (як результат, зароджується потреба у пошуку нового знання);

3) на позитивні імпульси та мотиви, пов'язані з внутрішнім бажанням людини, що стосується пізнання, тлумачення, розуміння, освітньої цікавості» [40].

Розвиток потреби в «самоактуалізації», а також потреби до пізнання, пошуку нових знань, розуміння навколишньої дійсності є найвищим рівнем

мотивації. Остання проявляється у контексті загальних показників досягнення людиною трьох найважливіших змін (у межах деяких груп загалом чи окремо):

- 1) реалізації кар'єри, освіти, професіоналізму;
- 2) зростання переваг активної самостійної трудової діяльності та самоврядування;
- 3) розвитку мотиву творити, вести раціоналізаторську діяльність, винаходити.

Як вже зазначалося вище, мотивація до професійного зростання не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Іншими словами, мотиви починають ефективно себе проявляти тільки під впливом стимулів. Стимули можуть виступати як різноманітні матеріальні предмети, так і як дії інших людей, що представляють собою нові можливості чи нові загрози.

Стимулювання постає як спонукальний момент, внутрішній чи зовнішній чинник, що викликає реакцію, дію. Стимулювання праці ґрунтується на матеріальних стимулах, заохоченнях та санкціях, заснованих на заробітній платі. Стимулювання праці, будучи одним із важливих елементів оплати праці, дозволяє працівникам реалізувати своє особисте право на справедливу та повністю виплачувану заробітну плату у поєднанні із застосуванням спеціальних методів правового регулювання та особливих способів захисту права працівника на такі виплати.

При цьому стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника публічної організації, включаючи комплексний вплив зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотивів) чинників. Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до підвищення трудової активності. Відмітимо, що стимулювання підвищення трудової активності ефективно тільки у тому

випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який буде заплачено. Тобто, ціль стимулювання – не взагалі спонукати працювати, а зацікавити працівника працювати краще, продуктивніше, підвищувати професійний рівень.

Пов'язуючи мотивацію працівників з ефективністю діяльності важливо виділити ознаки та параметри оцінки: відповідність того, що робить працівник, цілям публічної організації та встановленим вимогам; виконання роботи найбільш раціональними та економічними методами та максимальне використання можливостей (здібностей, знань, умінь, сил) працівника.

Основними «факторами, які мотивують працівників публічної організації підвищувати свою трудову активність і активно брати участь у професійному навчанні є:

- бажання зберегти місце роботи чи посаду;
- зацікавленість у збільшенні заробітної плати;
- бажання отримати нову посаду або підвищити рівень посади;
- інтерес до процесу освоєння нових знань і навичок» [31].

Механізм здійснення стимулювання працівників публічної організації до професійного розвитку повинен охоплювати комплекс заходів щодо: визначення об'єкта стимулювання; визначення предмета стимулювання - для кожної групи (категорії) працівників визначаються знання та вміння, що потребують удосконалення; визначення критеріїв необхідності підвищення кваліфікації працівниками; проведення оцінки професійних знань, умінь та навичок працівників та визначення необхідності підвищення їх професійного рівня; визначення суб'єкта стимулювання; визначення форм та заходів стимулювання; визначення обсягів та джерел фінансування заходів стимулювання; планування та проведення заходів стимулювання працівників; проведення оцінки рівня удосконалення працівником своїх професійних знань, умінь та навичок.

За таких умов, основними напрямками професійного навчання і підвищення кваліфікації, які можуть бути застосовані у публічних

організаціях, «можна вважати:

- первинне навчання відповідно до завдань і специфіки роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та особистих якостей;
- навчання для підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи у нових напрямках розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових обов'язків» [8].

Підсумовуючи зазначимо, що підвищення мотивації працівників до підвищення трудової активності є одним із основних напрямів професійного розвитку персоналу публічної організації. При цьому сам механізм мотивації особистості в публічних організаціях з точки зору кадрового менеджменту вважається найбільш впливовим, адже мотивація кадрового складу є основою його професійного розвитку персоналу.

1.2. Методичні підходи до організації мотивації трудової активності у публічній організації

Формування мотиваційного механізму управління персоналом та забезпечення його функціонування, на нашу думку, є цілісним комплексом дій, який враховує особливості об'єкта управління (трудова потенціал публічної організації), суб'єкта управління та середовища господарювання (внутрішніх умов та обмежень і вимог зовнішнього середовища) (рис. 1.1).

Структурна модель мотиваційного механізму управління персоналом складається з 4-ох блоків: теоретичного, організаційного, інструментального та інформаційного.

Завданням першого, теоретичного блоку, є формування загальних теоретичних положень функціонування мотиваційного механізму управління персоналом в публічній організації, який є складовою загальної системи управління. Її доцільно розглядати як технологію менеджменту, яка використовується в рамках управління персоналом в публічній

організації в цілому.



Рис. 1.1. Структурна модель мотиваційного механізму управління персоналом публічної організації

Наведено за [23]

Домінуюча в публічній організації система цінностей та потреб впливає на кожного працівника, регулюючи при цьому рівень його продуктивності праці. Крім того, кожен із працівників є елементом трудового колективу і, реалізуючи власний трудовий потенціал, впливає на рівень і міру реалізації трудового потенціалу окремих груп і організації в цілому.

«Важливо, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є стійкими. Сам чинник, який сьогодні спонукає до дії конкретну людину, до ефективного виконання нею своїх обов'язків і підвищення продуктивної діяльності, завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це тільки підтверджує необхідність і важливість вивчення потреб конкретної людини, її бажань, пріоритетів з метою розробки ефективних заходів впливу на поведінку кожного працівника [4].

Мотиваційний механізм управління поведінкою публічних службовців зазвичай базується на таких факторах, як система формальних процедур і правил виконання функцій чи роботи, спрямованих на досягнення цілей публічної організації та розуміння керівництвом реальних інтересів, мотивів, потреб людей, які працюють в конкретній організації, способів забезпечення їхніх цінностей і норм поведінки.

Основними складовими мотиваційного механізму є: удосконалення системи оплати праці, удосконалення організації праці, включаючи постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, реалізацію трудової мобільності, застосування гнучкого графіка роботи, поліпшення умов праці.

Тобто, в публічній сфері основними стратегічними «напрямами розвитку трудової активності працівників мають стати:

- удосконалення структури існуючого матеріального та нематеріального стимулювання, реформування оплати праці;
- забезпечення соціальної захищеності працівників на основі інвестицій у їх розвиток;

- залучення потенціалу соціального партнерства, вдосконалення колективно-договірного регулювання праці та її оплати;
- впровадження оцінки ефективності мотиваційних засобів управління персоналом публічної організації» [23].

Мотиваційний механізм щодо розвитку трудової активності працівників має формуватися з урахуванням особливостей персоналу публічної організації, до яких належать потреби, інтереси, ціннісні орієнтації співробітників. Також повинна враховуватися і існуюча структура управління персоналом організації, фактори, що впливають на неї всередині та зовні, а також традиції, що склалися, історичний досвід роботи.

«Умови стимулювання зазвичай визначаються керівником публічної організації, який має передбачати у системі стимулювання залежність винагороди працівників від ефективності та результативності їх рішень та управлінських дій. При цьому мотиваційний механізм публічної діяльності залежить від рівня мотивації, від учасників процесу, від зовнішніх та внутрішніх факторів» [5].

Для мотивації праці, а власне для забезпечення необхідного рівня трудової активності персоналу доцільно:

- визначити набір значень, які будуть закладені в основу мотивації персоналу. Він повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які зафіксовані у вигляді пільг, переваг, видів заохочення у «Правилах внутрішнього трудового розпорядку організації» та закріплені в інших локальних нормативних правових актах;
- вказати види трудової діяльності, які необхідні організації та які слід мотивувати;
- організувати роботу в такий спосіб, щоб переконати працівника у можливості задоволення своїх інтересів із витратою фізичних і моральних сил, часу й у можливості відтворити свою працездатність;
- узгоджувати певні види діяльності з набором цінностей та переваг.

Тобто, необхідно через певні регулятори сформувати ефективну систему мотивації до розвитку трудової активності працівників (табл. 1.1).

Для того, щоб процес мотивації розвитку трудової активності був керованим, потрібно створити певні умови:

- потрібно мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;

Таблиця 1.1

«Регулятори мотивації розвитку трудової активності

1.	Робоче середовище	Сучасне комфортне робоче місце, дизайн, чистота
2.	Винагороди	Достойна заробітна плата, справедливі винагороди за результати роботи, соціальні блага (житло, медичне обслуговування, санаторії, спорт, дитячі садки, відпочинок, безкоштовне харчування)
3.	Безпека	Відчуття потреби працівника в організації, повага, визнання керівником і колегами, добрі відносини в колективі
4.	Особистий ріст	Можливість навчатись. Ріст кар'єри. Ріст відповідальності і впливу. Можливість творчого росту, самовираження
5.	Відчуття належності	Відчуття потреби своєї роботи. Інформованість про справи, плани, перспективи організації. Інтерес і врахування керівництвом думок і поглядів працівника. Спільне прийняття рішень.
6.	Інтерес і виклик	Цікава робота. Можливість росту майстерності. Підвищена відповідальність. Змагальний ефект (бути кращим за інших). Вирішення нових складних завдань.

Адаптовано за» [23]

- постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;

- ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень, проводити моніторинг результатів та здійснювати прогнозування.

З метою оцінки ефективності мотиваційного механізму в публічних організаціях доцільно формувати систему показників, що є складовими методологічної бази проведення діагностики системи мотивації розвитку трудової активності:

- економічні та трудові показники, що визначають ефективність використання робочого часу, трудового потенціалу працівників, заробітної плати та загальних витрат на персонал, а також його розвиток;
- показники мобільності персоналу;
- показники плинності кадрів;
- показники кадрового потенціалу (освітньо-кваліфікаційного рівня, демографічної структури);
- показники, що характеризують інноваційність та трудову активність персоналу;
- показники, що відображають стан організації та умов праці;
- показники соціально-психологічного клімату в організації (в трудових колективах), рівень задоволеності працівників роботою, згуртованості, лояльності до організації тощо.

Для формування ефективних систем мотивації розвитку трудової активності керівник публічної організації повинен не тільки правильно і чітко ставити мету та завдання, але і: формувати різнострокові мотиваційні плани, стимулювати конкретні групи або конкретних співробітників, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні чинники мотивації, вибираючи певні методи стимуляції; розвивати вміння правильно налаштовувати та навчати співробітників, уникати управлінських помилок, тобто постійно вчитися та вдосконалювати знання теорії моделей, видів та методів мотивації та практики застосування мотиваційних компонентів в управлінні персоналом.

Тобто, необхідний комплексний (інтегрований) підхід щодо сутності та процесів мотивації розвитку трудової активності. У контексті такого інтегрованого підходу комплексна мотивація трудової активності - це процес зовнішнього впливу на людину в результаті реалізації матеріальних та нематеріальних факторів, що визначають зростання потреб, трудового потенціалу, здібностей до праці, а також формування мотиву активного ставлення до фізичної та інтелектуальної праці, становлення та вдосконалення активних новаторських форм реалізації трудових дій.

Комплексна мотивація трудової активності орієнтована такі результати: становлення різних форм мотивування активної трудової поведінки різних професійних груп працівників організації; інтеграцію явища у межах оціночних дій окремих професійних груп організації; створення передумов ефективного прогнозування активності поведінкових трудових практик працівників організації; реалізацію конкретної інноваційної трудової діяльності працівників; оптимальне накопичення людського капіталу трудівників.

Таким чином, на основі вивчення змісту процесу мотивації та стимулювання формується модель його на трудову поведінку та активність персоналу (рис. 1.2).

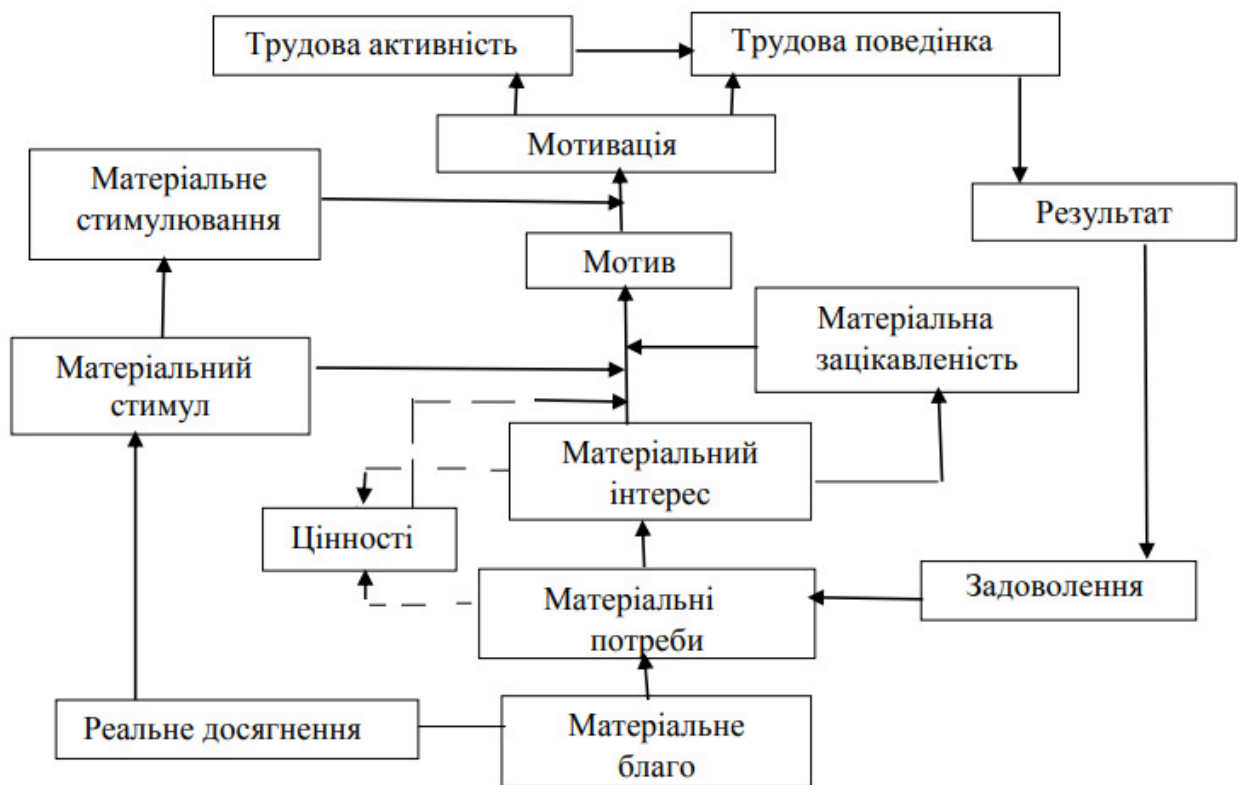


Рис. 1.2. Модель управління трудовою поведінкою та активністю персоналу на основі системи мотивації та матеріального стимулювання

Наведено за [23]

При цьому правильно сформований комплекс матеріальних та нематеріальних мотиваторів і демотиваторів є запорукою позитивного

впливу не лише на продуктивність і якість роботи персоналу організації, а й на бажання його зростати в своїй роботі, навчатися, вдосконалюватися. На мотивацію працівників впливає велика кількість стимулів, і їх раціональне поєднання повинно сприяти підвищенню ефективності механізму мотивації персоналу в кожен конкретний період часу.

Важливим моментом при цьому є «формування мотиваційного механізму, який спрямовуватиметься на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці саморозвитку та навчання;
- створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку» [17].

Мотиваційний механізм забезпечує перетворення сукупності факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, очікувань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану на замкнутий процес, що постійно повторюється. За структурою мотиваційний механізм включає у собі фінансово-економічні методи та важелі, певний склад відповідальних працівників, норми та правила стимулювання, періодичність оцінки реалізованих заходів та інших. При цьому управлінська модель механізму мотивації виступає цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності публічної організації, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви сталого розвитку інституції.

Отже, можна стверджувати, що мотиваційний механізм у системі управління персоналом публічної організації слід є сукупністю організаційно-управлінських заходів і важелів впливу мотиваційного спрямування, які забезпечують оптимальне відтворення, розподіл і використання фінансових ресурсів, мобілізацію кадрового потенціалу та активізація його трудової активності, направленої на досягнення цілей публічної організації.

Висновки до розділу 1

Мотивація розглядається з практичних позицій як процес реалізації комплексу заходів, що стимулюють працівників не тільки до підвищення ефективності традиційних форм праці (за які здійснюється оплата), але й до особливої трудової активності. В сучасних умовах мотивування все більше спрямовується на активізацію праці, підвищення старанності, заохочення прагнення до активного бажання працювати саме в цій організації, до отримання найвищих результатів своєї діяльності, до лояльності до керівництва.

Мотивація трудової активності працівників є одночасно процесом, системою факторів і результатом внутрішньо-мотиваційного розвитку, коли підвищення потреби в «самоактуалізації» взаємозалежне з розвитком потреби до підвищення трудової активності з метою пошуку та пізнання працівником нових знань. Розвиток потреби в «самоактуалізації», а також потреби до пізнання, пошуку нових знань, розуміння навколишньої дійсності є найвищим рівнем мотивації.

Мотиви ефективно проявляються лише під впливом стимулів. Відтак стимулювання постає як спонукальний момент, внутрішній чи зовнішній чинник, що викликає реакцію, дію. Стимулювання праці ґрунтується на матеріальних стимулах, заохоченнях та санкціях, заснованих на заробітній платі. Стимулювання праці, будучи одним із важливих елементів оплати праці, дозволяє працівникам реалізувати своє особисте право на справедливу та повністю виплачувану заробітну плату у поєднанні із застосуванням спеціальних методів правового регулювання та особливих способів захисту права працівника на такі виплати.

Формування мотиваційного механізму управління персоналом та забезпечення його функціонування, є цілісним комплексом дій, який враховує особливості об'єкта управління (трудоий потенціал публічної організації), суб'єкта управління та середовища господарювання (внутрішніх умов та обмежень і вимог зовнішнього середовища).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ МОТИВАЦІЇ РОБОТИ З РОЗВИТКУ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ БІЛОБОЖНИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Діагностика умов та можливостей до підвищення трудової активності персоналу Білобожницької селищної ради

Діагностика умов та можливостей до підвищення трудової активності персоналу службовців передбачає вивчення складу персоналу та проведення моніторингу його професійного розвитку.

«Моніторинг складу персоналу базуватимемо на проведенні кількісно-якісного аналізу персоналу, а саме: якісний і кількісний склад кадрів, систему підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, плинність кадрів» [12].

За даними кадрової звітності станом на 01. 01. 2022 року діяльність Білобожницької селищної ради забезпечує 23 працівника.

Якісний склад персоналу Білобожницької селищної ради у свою чергу поділяється на співробітників з вищою та середньо-спеціальною освітою, а також включає в себе досвід роботи та підвищення кваліфікації співробітниками.

Дані кадрової звітності свідчать про те, що 19 працівників мають вищу освіту (11 працівників з дипломом магістра і 8 працівники з дипломом спеціаліста), 3 працівника – середню спеціальну, 1 – незакінчену вищу, що у відсотковому співвідношенні становить: 82,6% : 13% : 4,4 % до фактичної чисельності персоналу.

Організаційна структура та рівень освіти працівників Білобожницької селищної ради наведено на рис. 2.1 – 2.2.

Варто відмітити, що із загальної чисельності працівників Білобожницької селищної ради 17 працівників мають економічну освіту, що складає 77 % від загальної чисельності персоналу, 3 – управлінську освіту (включаючи працівника із незакінченою вищою освітою), що складає 13% від

загальної чисельності персоналу, 4 працівника має середньоспеціальну освіту (технічну) – 22%.

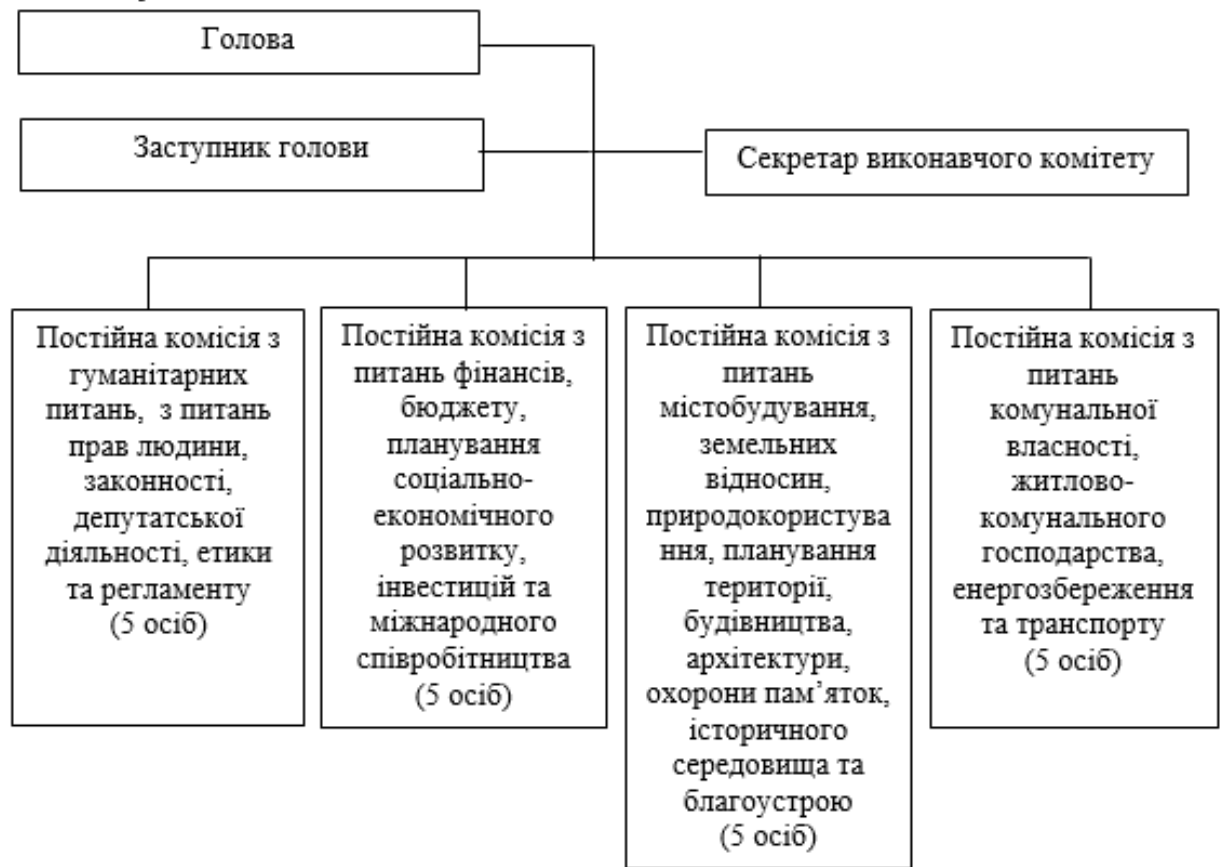


Рис. 2.1. Організаційна структура Білобожницької селищної ради

Примітка. Побудовано за даними організації

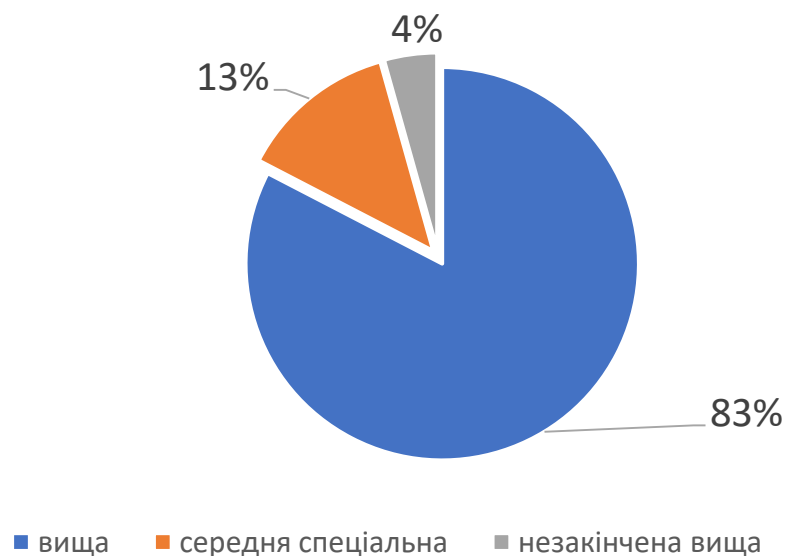


Рис. 2.2. Рівень освіти Білобожницької селищної ради

Примітка. Побудовано за даними організації

Аналіз якісного складу персоналу Білобожницької селищної ради за стажем роботи свідчить про те, що станом на 1.01.2022 року 44% персоналу мали досвід роботи від 5 до 15 років, 17% персоналу - від 15 до 25 років, 22% - понад 25 років, 13% - від 3 до 5 років, 4% - до 1 року (рис.2.3).

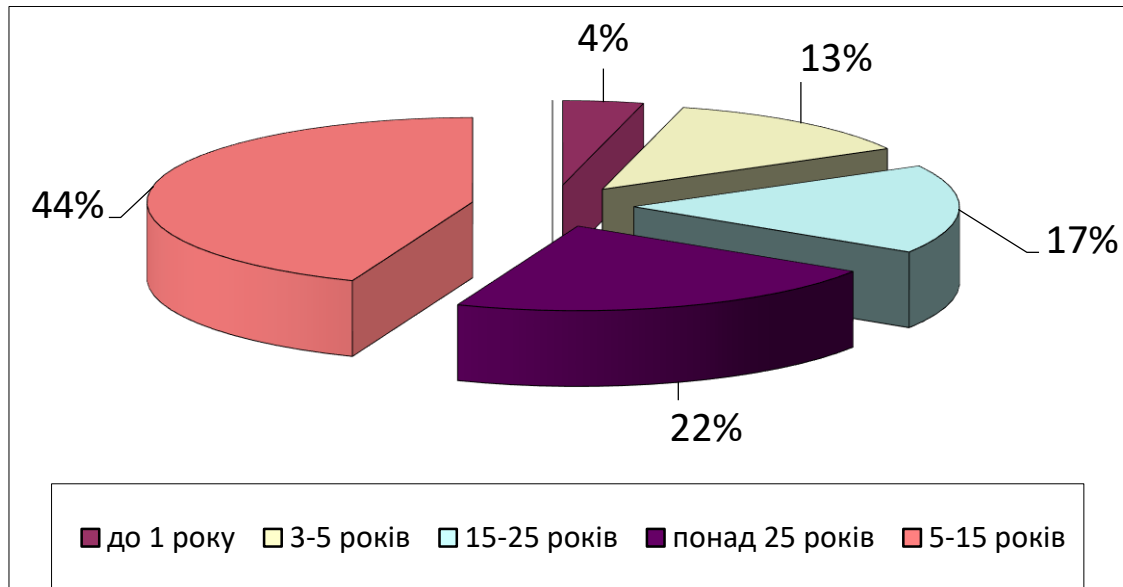


Рис. 2.3. Розподіл персоналу Білобожницької селищної ради за стажем роботи

Примітка. Складено на основі даних організації

«Рух кадрів в селищній раді можна визначити за наступними показниками:

- 1) коефіцієнт обороту персоналу по прийому виражає відношення чисельності прийнятих працівників до облікової чисельності.

$$K_{об.прий.} = \frac{Ч_{прийн.}}{Ч_{облік.}}, \quad (2.1)$$

де $Ч_{прийн.}$ – чисельність прийнятих працівників у даному періоді;

$Ч_{облік.}$ – облікова кількість штатних працівників» [5].

Розрахунок коефіцієнта обороту персоналу по прийому показника на основі звітності Білобожницької селищної ради та наведеної методики (2.1) має наступний вигляд:

$$K_{об.прий} = 1/23 = 0,04347 \text{ або } 4,35 \%$$

«Таким чином, значення коефіцієнта обороту робочої сили по прийому в Білобожницькій селищній раді – 0,083, що складає 8,33% від загальної облікової чисельності персоналу організації.

2) «коефіцієнт обороту по звільненню визначається як відношення загальної чисельності звільнених в досліджуваному періоді працівників до облікової чисельності штатних працівників [5].

$$K_{об.зв.} = Ч_{зв.} / Ч_{облік} \quad (2.2)$$

«де $Ч_{зв.}$ – загальна чисельність звільнених в досліджуваному періоді з будь-яких причин».

Розрахунок даного коефіцієнта здійснюємо на основі даних статистичної звітності досліджуваної організації» [5]:

$$K_{об.зв.} = 1/23 = 0,04347 \text{ або } 4,35 \%$$

Таким чином, розрахункова величина коефіцієнта обороту персоналу по звільненню складає 4,35 %. Значення цього показника руху персоналу дорівнює значенню коефіцієнта, що характеризує відношення чисельності прийнятих працівників до облікової чисельності.

3) коефіцієнт плинності показує відношення звільнених працівників за власним бажанням або з інших причин, не пов'язаних з діяльністю організації до загальної облікової чисельності:

$$K_{пл} = Ч_{зв.вл.} / Ч_{облік} \quad (2.3)$$

де $Ч_{зв.вл.}$ – чисельність звільнених за власним бажанням або з інших причин, не пов'язаних з діяльністю організації.

Коефіцієнт плинності персоналу у складі:

$$K_{пл} = 1/23 = 0,04347 \text{ або } 4,35 \%$$

В контексті проведеного аналізу слід відзначити, що плинність персоналу, яка є одним з найбільш показових критеріїв кадрової політики у досліджуваній організації є незначною і складає 4%, що відповідає нормативному значенню.

«Оцінюючи показники, які характеризують професійний розвиток персоналу досліджуваної організації у динаміці 2019-2021 рр., можна зробити певні висновки. Так, зокрема, протягом 2019-2021 рр. другу вищу освіту здобуло 2 працівника досліджуваної організації, ще 1 з працівників вступив до вищого навчального закладу на навчання у 2020-2021 роках. Водночас протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція щодо зниження чисельності персоналу, які беруть участь у підвищенні кваліфікації, а саме: якщо у 2020 році підвищили кваліфікацію 4 працівники досліджуваної організації, то у 2021 році їх чисельність зменшилась до 1, а у 2021 році підвищення кваліфікації здійснює також працівник за рахунок навчання у ВНЗ. Жоден працівник не підвищував кваліфікацію за кордоном (табл.2.1)» [6].

Таблиця 2.1

Показники середньооблікової кількості працівників Білобожницької селищної ради 2019-2021 рр.

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Середньо облікова кількість штатних працівників, осіб	21	23	23
Навчено новим професіям, осіб	2	1	1
Навчено новим професіям, %	9,52	4,35	4,35
Підвищили кваліфікацію, осіб	4	1	-
Підвищили кваліфікацію, %	19,04	4,35	-

Примітки. Наведено за даними організації

Результати проведеного аналізу (табл.2.1) дозволяють зробити висновки про те, що загалом, підготовкою та підвищенням кваліфікації у 2019 році охоплено 19,04 % персоналу Білобожницької селищної ради, у 2020р. – 4,35%, у 2021р.– 4,35%.

Оцінюючи ступінь врахування інтересів окремо взятого працівника Білобожницької селищної ради зазначимо, що у досліджуваній організації не використовується індивідуальний підхід до професійного розвитку працівників, що послаблює соціально-психологічну складову мотиваційного

механізму формування і реалізації як кадрової політики в цілому, так і розвитку трудової активності працівників зокрема. При цьому планування підвищення кваліфікації кадрів здійснюється відповідно до штатного розкладу Білобожницької селищної ради.

З урахуванням того, що в досліджуваній організації навчання персоналу не набуло широкого поширення (п. 2.1, табл. 2.2), плани навчання персоналу не формуються, а планування навчання персоналу не використовується як самостійний компонент, здійснюється в рамках кадрового планування.

Кадрове планування забезпечується через реалізацію комплексу взаємозалежних заходів, які поєднуються в оперативний план роботи з персоналом. Оперативний план роботи з персоналом, в свою чергу, є комплексом взаємопов'язаних кадрових заходів, націлених на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника зокрема, передбачає здійснення планування всіх видів роботи з персоналом і складається, зазвичай, на рік.

З метою розробки оперативного плану розвитку кадрів у Білобожницькій селищній раді за допомогою спеціально розроблених анкет збирається інформація, а саме: відомості про постійний штат; дані про структуру персоналу (кваліфікація, статево склад, конкретні співробітники, керівники); плинність кадрів; заробітна плата робітників та службовців (її структура, надбавки, надбавки, оплата за тарифами та надтарифами).

Організація навчання персоналу Білобожницької селищної ради є складовою системи управління професійним розвитком, що включає комплекс заходів з формування управлінської «команди», яка працює над створенням нових напрямків щодо розвитку персоналу та організації в цілому; відбір контингенту, формування робочих груп; створення матеріально-технічної бази для успішного функціонування системи підвищення кваліфікації; науково-методичне забезпечення процесу підвищення кваліфікації кадрів

Організація процесу підвищення кваліфікації передбачає забезпечення

реалізації заходів організаційного характеру щодо реалізації програми підвищення кваліфікації персоналу, а також пошук стимулів та мотиваторів для мотивації працівників досліджуваного підрозділу до підвищення кваліфікації.

2.2. Аналіз впливу мотиваційних факторів на трудову активність персоналу Білобожницької селищної ради

В основі ефективної системи мотивації трудової активності персоналу лежить уявлення про зростаючу роль особистості працівника, знання його мотиваційних факторів і ціннісних установок, вміння формувати та спрямовувати трудову активність персоналу на вирішення завдань, що стоять перед публічною організацією. З урахуванням цього, найважливішою складовою системи стимулювання трудової активності персоналу є її діагностика, що забезпечує оцінку чинного механізму мотивації праці на, а також визначення мотиваційних факторів працівників.

У цілях моніторингу нами була проведено оцінку стану і проблем чинної системи матеріального стимулювання в Білобожницькій селищній раді. У ході дослідження нами визначалася ступінь задоволеності працівників органу місцевого самоврядування системою матеріального стимулювання та значущість для них різних її елементів. У дослідження брало участь 78,3% (18 з 23) працівників від кількості працюючих в публічній організації.

Вивчення значущості для працівників організації різних елементів матеріального стимулювання та ставлення до неї проводилося з використанням анкетного опитування. Анкета містила 20 закритих питань. Для достовірності результатів опитування анкета була анонімною. Респонденти мали вибрати найбільш оптимальний для них варіант відповіді на запропоновані питання. Всі питання анкети були поділені на наступні групи:

- питання, пов'язані із задоволеністю працівників діючою системою матеріального стимулювання;
- питання, пов'язані з ефективністю системи матеріального стимулювання;
- питання, що стосуються регламентації системи матеріального

стимулювання;

– питання щодо елементів системи матеріального стимулювання.

За підсумками анкетування виявилось, що велике значення для працівників організації мають матеріальні стимули. 66,7% (12 з 18) опитаних поставили на перше місце матеріальне винагороду, і лише 11,1% (2 з 18) респондентів висловили протилежну думку, тобто визнали першорядними моральні стимули. Золоту середину між матеріальними та моральними стимулами бачать 22,2 % респондентів.

На жаль, під час опитування з'ясувалося, що основна частина респондентів не бачать зв'язку між своїм особистим трудовим вкладом та розміром заробітної плати. На запитання: Чи впливають результати вашої праці на розмір заробітної плати? 88,9 % опитаних відповіли негативно.

Крім того, як відомо діагностика системи мотивації та стимулювання трудової активності персоналу складалася з двох блоків: оцінка мотиваційного клімату публічної організації та аналіз системи стимулювання на предмет її відповідності мотиваційному профілю працівників організації щодо стимулювання трудової активності.

Для оцінки системи мотивації трудової активності персоналу Білобожницької селищної ради нами були використані різні методики, що дозволяють провести всебічне дослідження мотиваційного клімату.

На першому етапі відбувається формування бажаної системи мотивації праці. Проводиться опитування персоналу організації, в якому працівникам пропонується проранжувати фактори мотивації праці за ступенем важливості для них. Ранжовані фактори мотивації праці класифікуються на чотири групи: матеріальні, нематеріальні, організаційні та моральні. В основу здійснюваної нами діагностики покладемо теорію двох факторів Фредеріка Герцберга: на те, як працівник виконує свої обов'язки, впливають дві групи факторів - фактори умов праці та мотивуючі фактори [1]. Відмінною рисою даної методики є формування переліку мотиваційних факторів на підставі актуального світового та вітчизняного досвідів, результатів попередніх досліджень, особливостей конкретної організації.

Для того щоб сформувати бажану систему мотивації праці, нами було використано результати попереднього опитування працівників Білобожницької селищної ради, в якому респонденти також і проранжували фактори мотивації за ступенем важливості для них. Нагадаємо, що в опитуванні прийняло участь 78,3% (18 з 23) працівників від кількості працюючих в публічній організації, які нами були розділені на 3 групи: керівництво сільської ради, керівники відділів та управлінь, персонал селищної ради. Оцінка проводилась за кроком шкали у 10 % з коригуванням на чисельність респондентів.

У перелік ранжованих чинників ми включили такі: оплата праці, соціальний пакет, корпоративна культура, визнання, самореалізація, професійне зростання, самостійність і організація праці. Отримані результати представлені рис.2.4.

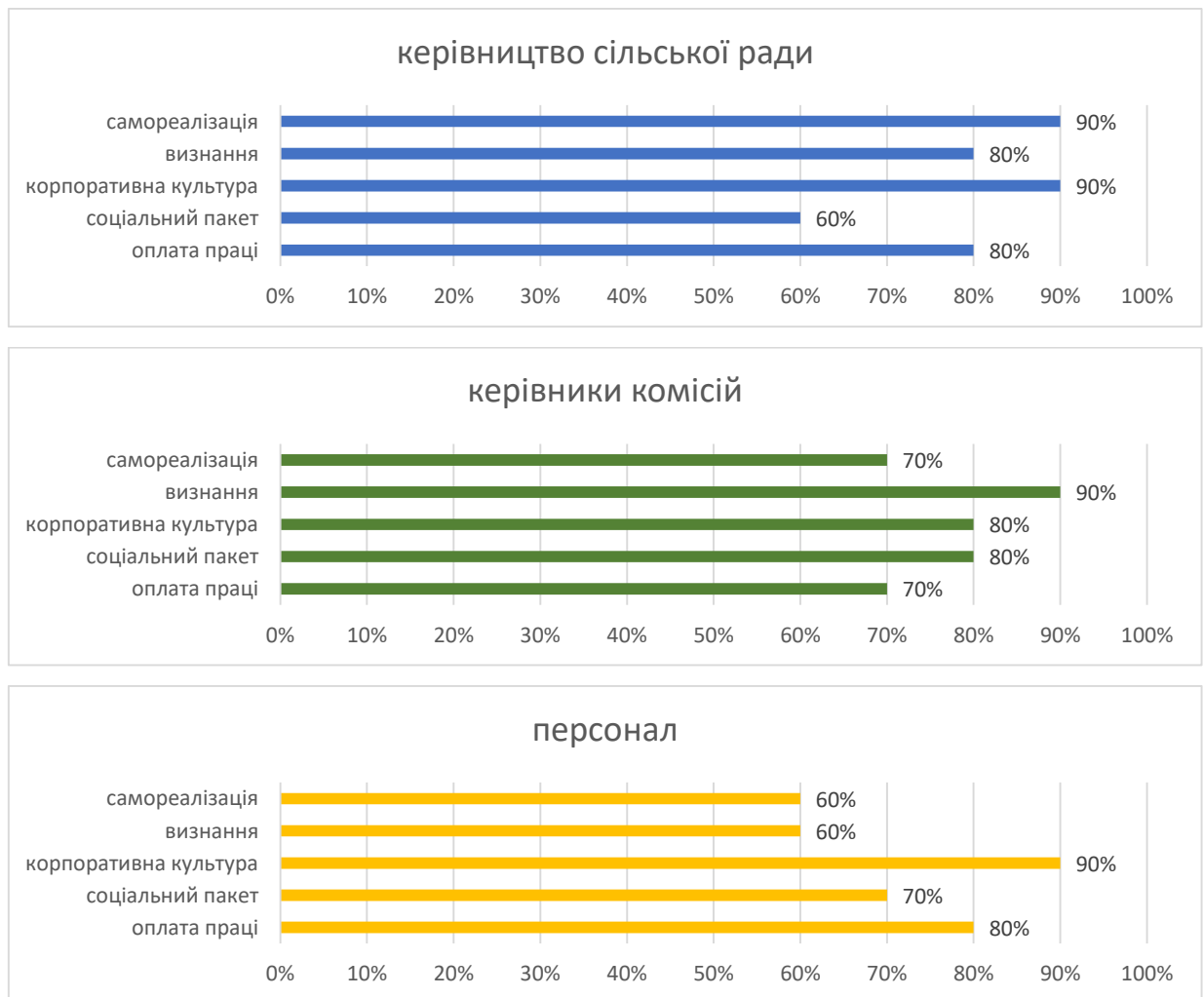


Рис. 2.4. Фактори мотивації праці за групами персоналу ради, %

Сформовано самостійно

У подальшому ці ж чинники ми перегрупуємо відповідно до віку працівників селищної ради (рис.2.5).



Рис. 2.5. Фактори мотивації праці за віковими групами персоналу ради, %
Сформовано самостійно

Далі ми зіставили кожен мотиваційний чинник з тим чи іншим способом мотивації праці: фінансові способи мотивації праці - це оплата праці; негрошові - соціальний пакет та організація праці; організаційні - корпоративна культура, професійне зростання і навіть самостійність; моральні - самореалізація та визнання. На підставі проведеного групування за

результатами проведеного опитування сформуємо бажану систему мотивації праці для Білобожницької селищної ради.

На другому етапі доцільно було б провести вивчення чинної, регламентованої внутрішніми нормативними актами системи мотивації праці в Білобожницькій селищній раді. Проте, враховуючи практично відсутність окремих нормативних документів селищної ради з питань мотивування трудової активності працівників чи взагалі мотивації, пропустимо даний етап і одразу проведемо діагностику оцінки власне персоналом діючої системи мотивації праці. На цьому етапі нами проведено опитування колективу Білобожницької селищної ради щодо задоволеності методами стимулювання праці, застосовуваним стосовно них. Для цього нами було проведено анкетування у формі опитувальника, яке відобразило всі затверджені в організації методи мотивації праці.

Зіставивши бажану та діючу систему (рис. 2.6), можемо систематизувати інформацію про стан мотивації праці в Білобожницькій селищній раді на даний момент, виокремити допущені прогалини та сформулювати основні напрямки вдосконалення стимулювання праці на перспективу задля розвитку трудової активності працівників та посадових осіб органу місцевого самоврядування. Зокрема, стосовно Білобожницької селищної ради, нами виявлено, що існує відхилення бажаної системи мотивації праці від чинної, що свідчить про необхідність подальшого доопрацювання методів стимулювання праці за напрямками, що «просіли».

Так, при опрацюванні системи мотивації праці для керівників важливо звернути увагу на негрошові, організаційні та моральні методи стимулювання праці; для працівників селищної ради навпаки – на грошові та моральні. Мотивацію праці фахівців потрібно доопрацювати в усіх напрямках. При стимулюванні праці молоді необхідно переглянути грошові, негрошові та моральні методи; працівників від 30 до 49 років - грошові, негрошові та організаційні.

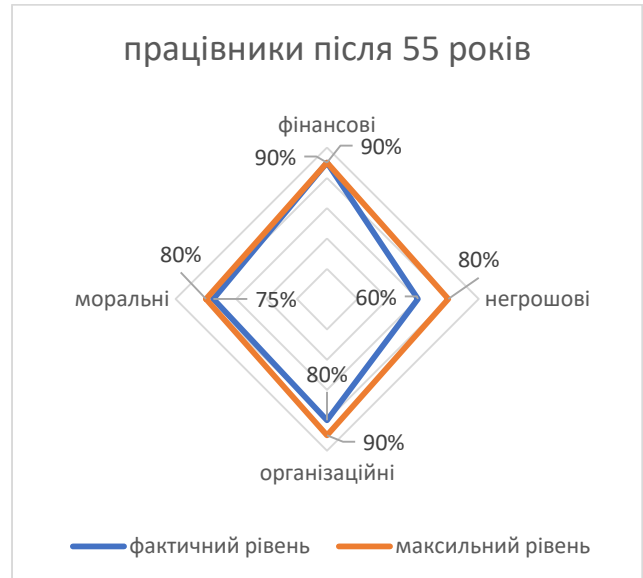
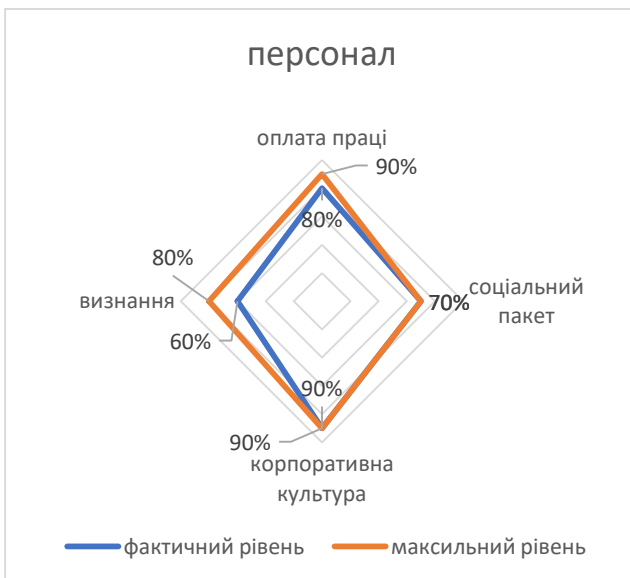
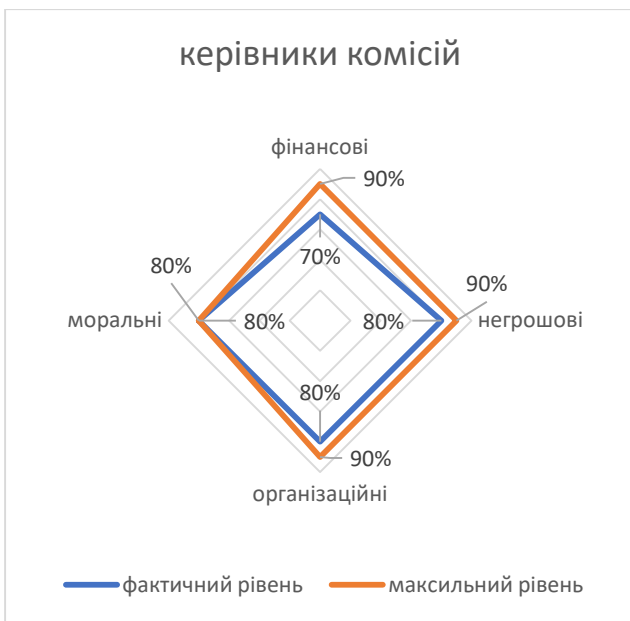
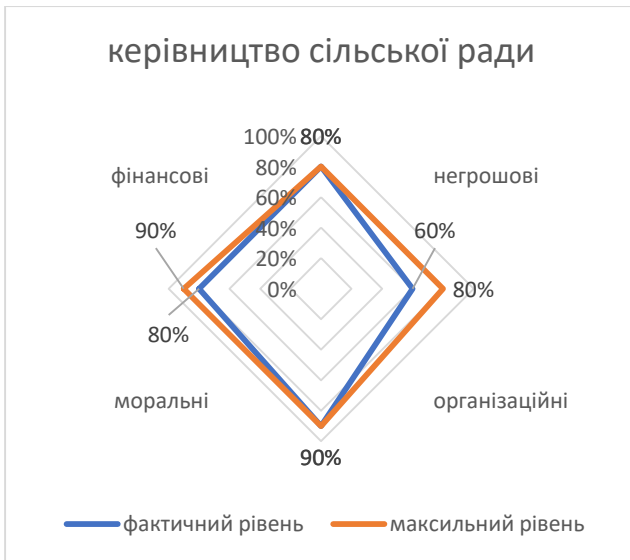


Рис. 2.6. Варіація бажаної і діючої системи мотивації праці

Продовжуючи моніторинг напрямків мотивації трудової активності персоналу Білобожницької селищної ради і отримані результати констатуємо, що значна частка працівників досліджуваної публічної організації, а саме менеджмент середньої ладки з одного боку і працівники другої (від 35 років до 55 років) та третьої (старше 55 років) становлять працівники з високою потребою у цікавій роботі та досягненні успіху. Дещо нижча частка співробітників, а саме персонал і працівники віком до 35 років орієнтовані насамперед на матеріальне благополуччя та високу заробітну плату.

У рамках проведеного нами моніторингу сформуємо мотиваційний профіль персоналу Білобожницької селищної ради, використовуючи такі методики як: оцінка мотиваційного профілю та вивчення мотиваційного профілю особистості. Отримані результати узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Результати оцінки мотиваційного клімату у
Білобожницькій селищній раді**

Результати оцінки мотиваційного клімату за окремими методиками			
Мотивація професійної діяльності	Визначення мотивації в роботі	Ієрархія потреб	Шкала оцінки потреби у досягненні
У структурі трудової мотивації працівників селищної ради переважає внутрішня мотивація, тобто. для співробітників робота є самоціллю. Але для деякої частини персоналу важлива і зовнішня мотивація, коли праця сприймається як засіб задоволення матеріальних потреб	Для більшості працівників селищної ради значущою є потреба в досягненні. Працівники, які прагнуть до досягнення і є працелюбні. Це може викликати певні складнощі при організації командної роботи, що може призвести до конфліктів. Потреба у винагороді для окремих співробітників також важлива (як матеріальній, так і нематеріальній)	Потреби в самореалізації та в матеріальному благополуччі отримали найвищий бал у переважної кількості працівників селищної ради	Рівень мотивації досягнення та мотивованості на успіх у працівників селищної ради перебуває на середньому рівні. Таким чином, потреба в досягненні не є яскраво вираженою для колективу. Прагнення до поліпшення результатів існує, але наполегливості домогтися свого - не є характерною рисою працівників селищної ради

Таким чином, можемо констатувати що такий елемент як мотивація праці не повністю задовольняє потреби працівників, що б спонукало їх до саморозвитку та розвитку трудової активності. На підставі отриманих даних сформулюємо пропозиції з основних напрямків розвитку трудової активності працівників праці в організації.

2.3. Оцінка результатів мотиваційної роботи з підвищення трудової активності персоналу селищної ради

Як нами було обґрунтовано в попередньому розділі, основою поведінки та активізації зусиль працівників публічної організації, які спрямовані на підвищення трудової активності діяльності, є саме мотивація персоналу. Однак, система мотивації персоналу є дієвим інструментом управління тільки в тому випадку, якщо вона якісно розроблена і правильно використовується на практиці.

Безумовно, для того, щоб здійснювалася діяльність з якісного функціонування публічної організації, необхідна величезна мотивація. Однак, якщо мотивація занадто сильна, збільшується рівень активності та напруги, внаслідок чого в діяльності наступають певні зміни, такі як погіршення ефективності роботи. У разі надто високого рівня мотивації викликають небажані емоційні реакції, як, наприклад, напруга, хвилювання, стрес, що зумовлює погіршення діяльності та зниження показників ефективності праці.

Існує певний рівень мотивації, при якому діяльність персоналу публічних організацій виконується найкраще. Надалі збільшення мотивації призведе не до поліпшення, а до погіршення ефективності діяльності.

Для того, щоб правильно вирішити питання в оптимальному виборі мотивації персоналу публічних організацій, потрібно визначити, що саме спонукає людей працювати та будувати кар'єру в публічній службі.

Можна виділити нижченаведені чинники мотивації персоналу у системі публічної служби:

- 1) робота в публічній організації зазвичай розглядається як місце роботи, що гарантує постійну зайнятість та відсутність небажаних змін;
- 2) потреби у реалізації своїх особистих та професійних якостей та бажання принести велику користь суспільству та державі;
- 3) престижність роботи на публічній службі;
- 4) матеріальні блага.

Як показав проведений аналіз здійснення мотивації персоналу у Білобожницькій селищній раді, мотивація не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб та орієнтації на матеріальний інтерес працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів у публічних організаціях не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей та цілей організації.

З цих та ряду інших причин, оцінка результатів мотиваційної роботи є доволі складним процесом, адже важко забезпечити порівнянність різних за своєю економічною суттю складових елементів трудового потенціалу, звести їх до визначення розрахункових показників та критеріїв, які поділяються на якісне та кількісне оцінювання.

Розглянемо задоволеність ключовим інструментом мотивації персоналу – заробітною платою у Білобожницькій селищній раді.

Серед опитаних працівників – 77,7% повністю задоволені своєю нинішньою заробітною платою, 23,3% із них хотіли б отримувати більше. Також серед опитаних керівників немає тих, хто був повністю не задоволений своєю заробітною платою (рис.2.7).

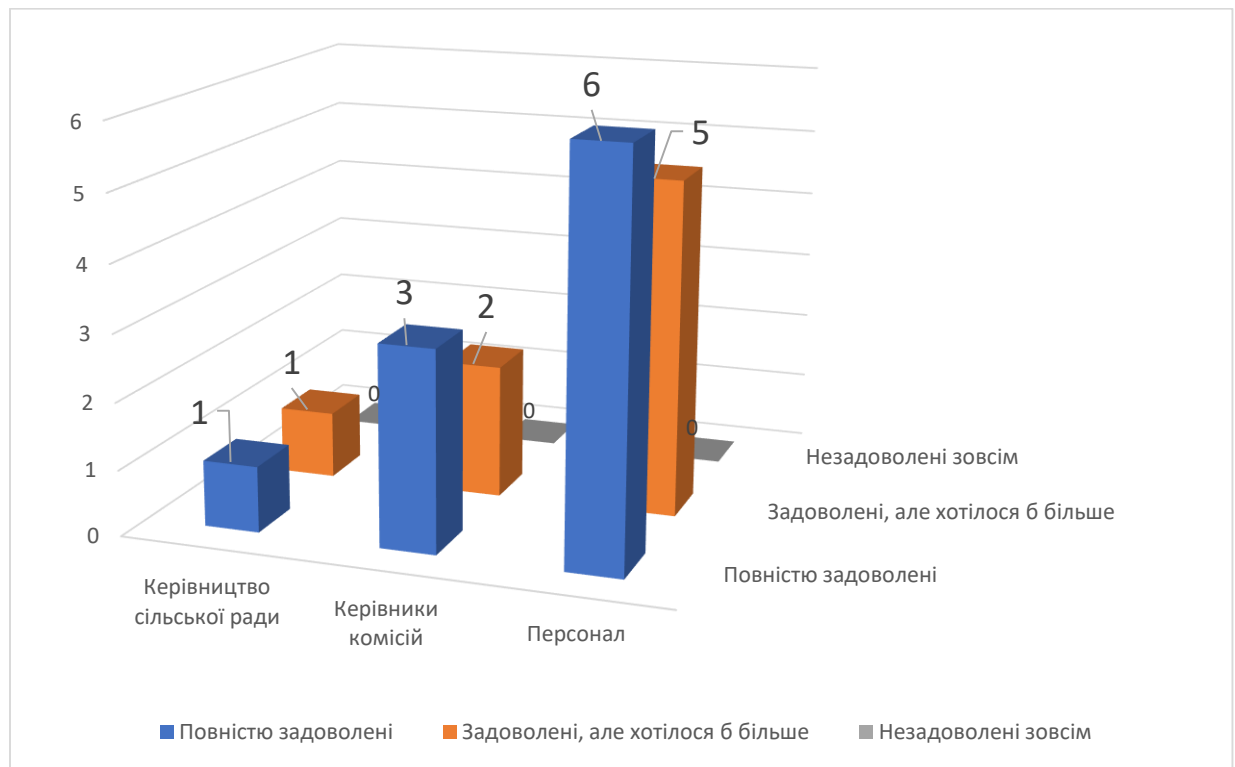


Рис. 2.7. Задоволеність матеріальною складовою системи мотивації праці в Білобожницькій селищній раді

Сформовано автором за результатами анкетування

В даній організації хоч й існує система посадових окладів, однак в системі мотивації до трудової активності передбачено премії за результатами виконання певних проектів чи завдань, пов'язаних з функціонування ради. При цьому зазвичай нарахування такого виду додаткової заробітної плати здійснюється за рішенням керівника після погодження із депутатами. Варто зазначити, що персонал організації вважає, що такі премії залежать від їх особистого вкладу у результати діяльності. При цьому, частина колективу не заперечує залежність зв'язку розміру премій від освіти та наявності досвіду роботи. Це говорить про те, що працівники Білобожницької селищної ради усвідомлюють взаємозв'язок трудової активності та рівня додаткової заробітної плати. Це є позитивним фактором для підвищення трудової активності (рис.2.8).



Рис. 2.8. Залежній преміювання від факторів

Сформовано автором за результатами анкетування

Для працівників селищної ради найпріоритетнішим є рівень заробітної плати (даний варіант відповіді обрали 66,7% респондентів), також важливим є службове зростання (16,7%), самореалізація (11,1%) і хороша атмосфера в колективі (5,5%) (рис.2.9).

Загалом соціально-психологічний клімат у селищній раді сприятливий – так вважають 83% працівників Білобожницької селищної ради», 11 % із загальної кількості опитаних – задоволені частково соціально-психологічним кліматом в організації і лише 5 % не задоволені роботою в організації.

Повертаючись до оцінки працівниками організації пріоритетності мотивуючих факторів і ролі в них заробітної плати, найбільше працівники селищної ради все ж серед мотивуючих факторів хотіли б отримувати різноманітні премії (89,6%), подяки керівника (80,7%) визнання заслуг (64

9%). Можливість отримати змогу підвищення кваліфікації (15,8%) та розширення повноважень (7%).

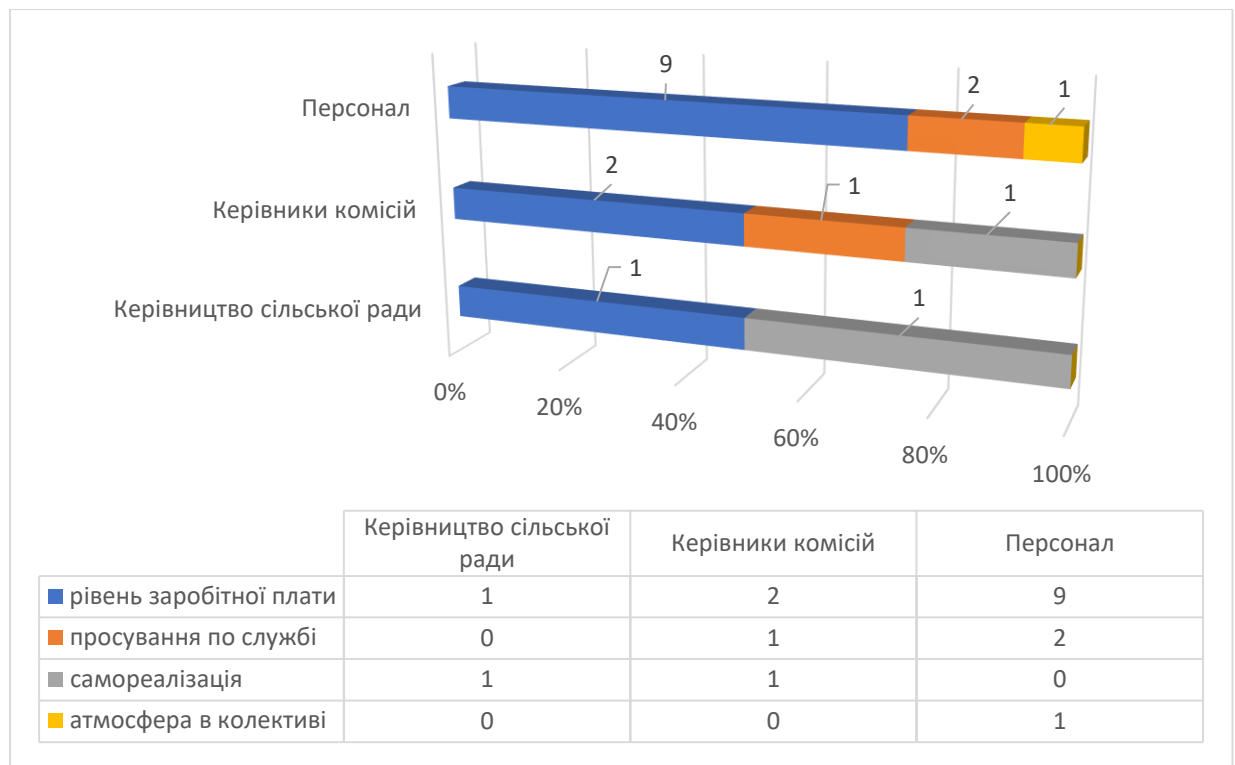


Рис. 2.9. Пріоритетність мотиваційних факторів для персоналу Білобожницької селищної ради

Сформовано автором за результатами анкетування

Це свідчить, що у Білобожницькій селищній раді використовуються ще не всі інструменти як матеріального, так і не матеріального стимулювання (рис.2.10).

Підсумовуючи зазначимо, що на сьогодні чи не головним важелем впливу на хорошого спеціаліста залишається підвищення заробітної платні, хоча і це не гарантує усунення можливості втрати цінного працівника. Чи неєдиним способом зберегти робочий професійний колектив є формування ефективної системи взаємовідносин між керівництвом та працівниками, що в свою чергу досягається через формування мотиваційної системи.

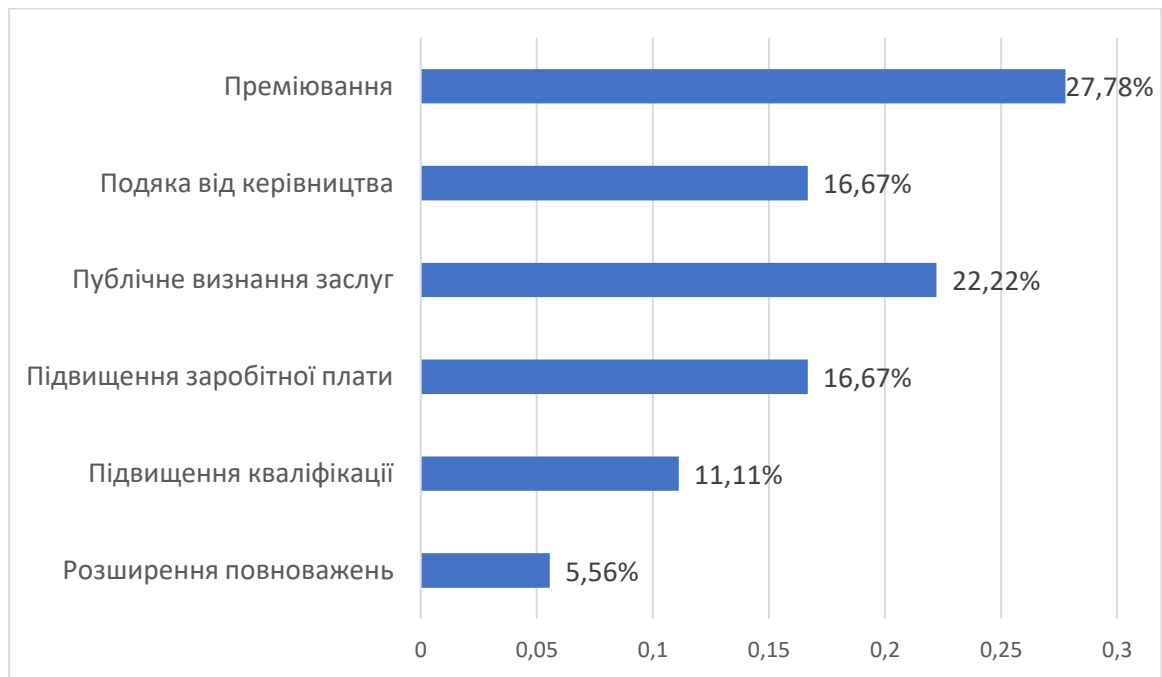


Рис. 2.10. Очікувані мотиваційні фактори персоналом Білобожницької селищної ради

Сформовано автором за результатами анкетування

Керівник селищної ради, у нашому випадку, обов'язково повинен долучатися до мотивації персоналу. Тоді і персонал, і керівництво працюватимуть, як єдина команда, допомагаючи один одному досягати своїх цілей і цілей громади.

Висновки до розділу 2

Проведений в ході діагностики умов та можливостей до підвищення трудової активності персоналу Білобожницької селищної ради моніторинг якісного складу персоналу досліджуваної організації показав досить високий його рівень. Так за рівнем освіти працівників організація повністю відповідає вимогам нормативно-правової бази до забезпечення посад органу місцевого самоврядування. В той-же час, стаж і вік працівників засвідчує наявність досвіду, так і значну частину працівників у найбільш активному віці. Це засвідчує наявність передумов до розвитку трудової активності персоналу

Білобожницької сільської ради.

Розрахунок коефіцієнтів обороту персоналу по селищній раді і плинності персоналу, які є одними з найбільш показових критеріїв кадрової політики, показали мінімальний рівень, що відповідає нормативному значенню. Негативна динаміка встановлена лише за показником професійного розвитку персоналу у двічі. Крім того, працівники організації жодного разу не проходили стажування закордоном.

Іншим недоліком роботи системи мотивації є те, що навчання персоналу не набуло широкого поширення, плани навчання персоналу не формуються, а планування навчання персоналу не використовується як самостійний компонент. Воно здійснюється лише в рамках кадрового планування.

Моніторинг оцінки стану і проблем чинної системи стимулювання в Білобожницькій селищній раді дозволив встановити значущість для працівників організації різних елементів стимулювання. Так, велике значення для більшості працівників організації мають матеріальні стимули і лише невелика частина колективу визнали першорядними моральні стимули. На жаль, під час опитування з'ясувалося, що основна частина респондентів не бачать зв'язку між своїм особистим трудовим вкладом та розміром заробітної плати.

За використання порівняння існуючого рівня мотивації за факторами між існуючим станом і бажаним, нами виявлено прогалини в мотиваційній політиці як за рівнями управління, так і за віковим складом персоналу. Це дозволить при формуванні мотиваційного клімату в подальшому значно покращити як трудову активність персоналу, так і мотивацію до неї

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ МОТИВАЦІЙНОЇ РОБОТИ З РОЗВИТКУ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ БІЛОБОЖНИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

3.1. Імплементация зарубіжного досвіду в практичну діяльність мотивації трудової активності працівників селищної ради

Успіх діяльності будь-якої публічної організації залежить від ефективного використання людських ресурсів з їх трудовим і творчим потенціалом, професійним досвідом, знаннями.

Зараз у країні відбувається криза трудової мотивації, падіння цінності й престижу чесної праці. Такі фактори, як робота на благо суспільства, трудового колективу частково втрачають свою цінність. На трудову мотивацію впливають безробіття, війна в країні, дискримінація за віком, низька диференціація доходів працівників різних кваліфікаційних груп.

«Криза мотивації проявляється в тому, що відбувається заміна вищих потреб на примітивні. Колишні орієнтири зруйновані, а нова мотивація поки реалізується лише через спільну мету перемогти ворога у війні з агресором. Для появи мотивації необхідний відповідний механізм стимулювання, що зможе вплинути на структуру цінностей трудової діяльності, соціальну активність персоналу у воєнний та післявоєнний періоди, тому що від цього залежать кінцеві результати діяльності публічних організацій та країни загалом» [42].

Сьогодні багато вітчизняних керівників при формуванні власної системи мотивації та стимулювання персоналу орієнтуються на закордонний досвід, але зазвичай стикаються з проблемами, пов'язаними з національними особливостями.

Аналізуючи зарубіжний досвід мотивації трудової активності працівників публічної сфери зазначимо, що у країнах ЄС домінують чотири типи схем додаткової оплати праці: продуктивність праці; оплата праці в

грошовій формі та оплата праці в натуральній формі; додаткові внески на соціальне страхування.

Схеми, пов'язані з продуктивністю, широко використовуються в Бельгії (для 34% усіх співробітників, що отримують додаткову оплату) і у Фінляндії (35% персоналу отримують винагороду, засновану на індивідуальній продуктивності та 39% залежно від продуктивності групи). Національні дані показують, що 64% робітників у Нідерландах отримують гнучку оплату частково залежно від продуктивності.

«Широко використовується оплата праці і в натуральній формі. Так, для прикладу, у Бельгії майже всі співробітники (95%) користуються такою пільгою: ваучери на обід (61%), медичне страхування (60%). У Фінляндії більше 30% від загальної чисельності робочої сили користується допомогою, що охоплює використання власного автомобіля співробітника для ділових поїздок. Більше того, 22% отримують денну допомогу на кожний день, 15% користуються перевагами оплати мобільного телефону, 11% отримують компенсацію за витрати на харчування, а майже 3% отримують доступ до автомобіля організації» [45].

У Франції з питань мотивації персоналу діють два методи: : індексація оплати праці залежно від збільшення вартості життя та індивідуальний підхід до оплати праці. Врахування індексів цін на споживчі товари є загальноприйнятою практикою, що закріплено в колективних договорах організацій із профспілками. А індивідуальний підхід полягає у врахуванні рівня професійної підготовки працівника, його пропозицій щодо покращення умов праці та якості виконання його трудової функції.

Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці. З одного боку, на основі передбаченої в колективній угоді оцінки кожного робочого місця визначається мінімальна заробітна плата. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо фактично виконаної ним роботи без урахування робітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями ефективності працівника є кількість і

якість його праці, а також ініціативність у громадському житті організації. З іншого боку, вся заробітна плата складається з двох частин: постійної, яка залежить від займаної посади або робочого місця, і змінна, що відображає ефективність праці працівників; додаткової, коли виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці, дбайливе ставлення до майна організації тощо. Утворюються спеціальні комісії, у яких за участю персоналу обговорюються питання щодо оплати праці.

При цьому, особливої уваги заслуговує французька методика оцінки праці, коли в організаціях застосовується бальна оцінка «ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика в ході виконання основної роботи, ініціативність. Персонал організації, своєю чергою, поділяється на 5 категорій. До вищої (першої) відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої - від 76 до 99 балів і т. д. Водночас діє ряд обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10 % працівників одного підрозділу й однієї професії, до другої - від 30 до 40 %, до третьої - від 35 до 45 %. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25 %, протягом 10 і більше днів - на 100 %» [45]. Безперечними перевагами французької моделі мотивації праці є її істотний вплив на ефективність та якість праці, а також вона, своєю чергою, виступає фактором саморегулювання фонду оплати праці. У разі виникнення тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого організація безболісно реагує на кризи.

Слід зазначити, що змінна оплата являє собою значний відсоток від загального рівня заробітної плати, у межах від 5% до 15%.

Німецька модель мотивації трудової активності характерна тим, що у окремих організаціях укладаються договори, в результаті яких працівник повинен з максимальною віддачею використовувати свій творчий потенціал і

самостійно розпоряджатися своїм часом, який був наданий йому на виконання певної задачі. У результаті цього підвищується трудова мотивація і людина не тільки розв'язує поставлені перед нею завдання, а й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю. Тобто, злагоджене поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій є однією з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій. Німецька модель забезпечує рівною мірою економічний добробут і соціальні гарантії.

Не меншої уваги заслуговує шведська модель мотивації праці, яка характеризується вагомою роллю профспілок і сильною соціальною політикою держави. Принципами, які є наріжним каменем для шведських профспілок, є: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати.

Системи стимулюючих виплат у Швеції є інструментом регулювання з боку керівників поведінки працівників для досягнення цілей організації. У Швеції основна стимулююча виплата - бонус. Під бонусом розуміють короткострокову виплату, виплачену за виконану роботу, як правило, за один рік. Бонуси виплачуються працівнику, якщо ним досягнуті певні цілі. Дана система дозволяє роботодавцю розподіляти бонуси між працівниками організації. Одержання бонусних виплат багато в чому залежить від індивідуальних показників працівника, його трудової активності.

Норвегія відома досить низькою плинністю кадрів з причини того, що для персоналу робиться все можливе. Одним з проявів цього є, для прикладу, відпустки по втомі. Тільки в Норвегії при втомі співробітник може отримати оплачувану відпустку в будь-який момент - терміном до року. Крім того, багато організацій приділяють багато уваги оздоровленню своїх співробітників.

Мотивація персоналу в Ізраїлі реалізується через додаткові відпустки або відгули. Працівникам часто не вистачає фіксованих відпусток, тому для

багатьох непоганою альтернативою грошової премії стають додаткові дні відпустки або надання відгулу. В Ізраїлі роботодавець компенсує витрати на проїзд, виплачує компенсацію за відпрацьовані роки при звільненні. Організації в Ізраїлі проводять оплату консультацій з фітнесу, корпоративних психологів, відвідування шкіл здоров'я або спортзалів. Також фінансуються програми відмови від куріння, боротьби зі стресами та ін. У деяких фірмах поширені премії для співробітників, якщо певний термін відпрацьовано без лікарняних [4].

«Основним методом стимулювання працівників у Китаї є оплата страхівок, серед яких: декретна відпустка, пенсійне медичне страхування, страхування від виробничих травм, по безробіттю, від важких захворювань. Також можливі додаткові страхівки «за домовленістю». Китай відомий своїм культом їжі. Тому спільний похід у хороший ресторан усім колективом є досить поширеною практикою. При цьому не має значення розмір колективу - йдуть усі, а роботодавець оплачує. Китайці щиро раді проявам турботи з боку компанії. Насолода їжею, комфортне спілкування - для китайців це немов чайна церемонія в японців» [42].

В Об'єднаних Арабських Еміратах також поширена система мотивації. Прикладом мотивації персоналу є премія авансом та обов'язкова оплата понаднормових годин. Даний спосіб застосовується для працівників, які змушені на 1-2 години затримуватися на роботі. Зазвичай керівництво виплачує понаднормові за фактом, але це ускладнює розрахунок зарплати й може розчарувати працівника, якщо недостатньо виплатили. Тому в договорі із працівником в ОАЕ вказується пункт - 15-20% надбавки вже включені в оклад, але компанія може зажадати понаднормову роботу в будь-який день. Якщо необхідності в понаднормовій роботі не виникло, він усе одно отримує надбавку. Однак при відмові працювати понаднормово при необхідності цю премію можна втратити.

«Важливу роль у мотивації персоналу згідно з японською моделлю

відіграє ротація кадрів, яка дає змогу регулярно та систематично змінювати сферу діяльності, що зменшує напруженість та втому від однотипності трудової діяльності. Окрім того, ротація сприяє розширенню професійних знань, освоєнню нових професій та робочих місць. Не менш важливою для японських працівників є репутація, яку цінує та оберігає кожен, внаслідок чого неякісна праця є неприпустимою. Система мотивації праці в Японії порівняно з іншими розвиненими країнами є достатньо гнучкою. Традиційно вона будувалася із урахуванням трьох чинників: професійна майстерність, вік та стаж роботи. Розмір заробітку кожного працівника залежно від цих трьох факторів визначали за тарифною сіткою як умовно постійну частину заробітку за вік, за стаж роботи, а також за кваліфікацію та майстерність, яку визначали за категоріями та розрядами. Розвиток японської економіки потребував інноваційних підходів до мотивації трудової діяльності персоналу. Насамперед, інноваційного наповнення не вистачало у системі оплати праці. Японські урядовці запропонували, з одного боку, встановити залежність заробітної плати від віку працівника. Такий підхід уможливив врахувати стаж та практичний досвід працівника у діяльності організації» [45].

Крім того, на «формування сумарного заробітку японського працівника впливають шість основних чинників, а саме:

- вік, стаж, освіта;
- посада, професія, обов'язки;
- умови праці;
- результати діяльності;
- пільги на житло, сім'ю та транспорт;
- регіональні пільги (які враховують особливості регіону, де розташована організація)» [45].

«Зараз пільги на житло, згідно із статистикою, виплачують 85 % організацій, а пільги на транспорт – 90 %. Один раз на рік, після домовленості із профсоюзом, заробітна плата працівників усіх організацій

Японії зростає на деякий відсоток» [42].

У сучасній економічній ситуації виділяють низку характерних рис японської моделі трудової мотивації. Перша особливість полягає у значній залежності заробітної плати від стажу працівника в організації. У сукупності не враховується стаж, який працівник придбав за весь період працевлаштування, лише стаж роботи на останньому підприємстві, яке вважається єдиним.

Останнім часом все частіше враховуються результати діяльності та рівень досягнення поставлених завдань. Вони дедалі більше впливають на зростання заробітків співробітників, що вважається другою специфічною особливістю японської моделі мотивації співробітників. На практиці двічі-тричі на рік працівникам організації виплачуються спеціальні премії, що відображають ступінь виконання поставлених завдань.

Ще однією яскравою характерною рисою цієї системи мотивації є врахування знакових ситуацій, яких може бути п'ять-шість протягом життя кожного працівника.

Після закінчення навчання у віці 22 років японець починає працювати та отримує мінімальну заробітну плату, яка визначена та передбачена законом. За якийсь час японець одружується, і його оплата праці автоматично збільшується на 5-7%. Наступною знаковою датою є народження дитини. З цієї причини влада рекомендує всім роботодавцям додатково збільшити заробіток на певний відсоток. Така особливість відображає турботу влади та роботодавців про добробут кожного працівника.

Проведений аналіз дозволяє узагальнити та систематизувати досвід зарубіжних країн щодо мотивації праці та трудової активності працівників. Найбільш поширені в зарубіжних країнах види винагороди персоналу узагальнено в табл. 3.1.

Наочно видно, що бонуси використовуються в багатьох країнах світу. Найбільш поширені бонусні виплати це: додаткова відпустка; послуги

охорони здоров'я; виплати по материнству; виплати у випадку захворювань; безкоштовні телефонні дзвінки по корпоративному телефону; послуги з надання автомобілів в оренду, безкоштовний домашній Інтернет. Широке застосування бонусної системи пояснюється її перевагами: бонус орієнтує на результат винагороди, не стає постійним компонентом заробітної плати, не підвищуючи, таким чином, витрати на оплату праці.

Таблиця 3.1

«Види винагород у зарубіжній практиці мотивації праці»

Вид винагороди	Австрія	Бельгія	Великобританія	Ізраїль	Іспанія	Німеччина	Китай	Латвія	Польща	Португалія	США	Угорщина	Фінляндія	Франція	Швеція	Японія
Бонуси	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Оплата праці в натуральній формі	•	•	•		•				•	•					•	
Індивідуальні винагороди			•		•	•				•	•	•	•	•	•	
Акції та опціони на їхню купівлю			•				•				•					•
Матеріальні нефінансові винагороди	•	•			•			•			•			•		•
Додаткові виплати	•			•				•	•			•				

Наведено за» [45]

Ефективним стимулом надання матеріальної допомоги у вигляді індивідуальної нагороди виявилися одноразові виплати - на житло, харчування, транспорт, культурні заходи й медичні витрати.

У ході дослідження відзначено, що в зарубіжних країнах поширені нематеріальні винагороди: пільги, що пов'язані із графіком роботи; матеріальні нефінансові винагороди; «винагороди-вдячності»; різні загально-організаційні заходи, які не стосуються безпосередньо роботи; винагороди, що пов'язані зі зміною робочого місця; якості та умови роботи.

Важливим, на нашу думку, для Білобожницької селищної ради окрім закріплення в нормативно-правових актах матеріальних та нематеріальних інструментів мотивації праці, що можуть застосовуватись для розвитку трудової активності, організувати ефективний громадський контроль за здійснюваними матеріальними формами мотивації працівників організації. З одного боку це дозволить ефективніше планувати та використовувати так званий «преміальний фонд», а з іншого забезпечить справедливе мотивування трудової активності персоналу через матеріальні стимули.

3.2. Вдосконалення системи заходів підвищення якості кадрового потенціалу через підвищення мотивації трудової активності працівників селищної ради

«Сьогодні, коли Україна перебуває в стані війни і за всіма сферами економіки відбувся значний спад, питання мотивації персоналу до підвищення трудової активності задля підвищення професійних знань та вмінь набуває особливого значення. Існуюча сьогодні економічна криза особливо загрожує публічним організаціям, на «плечі» яких покладено додатковий тягар через фінансові проблеми в державі, втратою кваліфікованих фахівців, значним збільшенням масиву виконуваних завдань. Відмітимо і той факт, що особливо у перші дні війни втратити фахівців спостерігалися не тільки в прямому сенсі цього слова, а й в переносному. Переважно це було викликано різким зниженням працездатності працівників публічної сфери, ініціативності, віри у завтрашній день, оптимізму» [32].

Мотиваційна сфера особистості вкладається на лише в ієрархію потреб і мотивів. Це є ієрархія визначених цілей, стратегічних планів і очікуваних результатів, наявність яких сприяє активізації діяльності працівників, їх трудової активності.

Для формування трудової мотивації персоналу досліджуваної сільської ради найбільше значення має характер засвоєних працівником норм і цінностей праці, які надають змісту його трудовій діяльності. Тобто, на

професійну трудову діяльність працівники селищної ради вже йшли із сформованою ціннісною свідомістю. З одного боку вони розуміли, які інтереси хотіли б реалізувати через власну працю. З іншого боку – головною метою мотивації праці публічної організації має бути стимулювання виробничої поведінки працівників, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей.

Саме тому в контексті вдосконалення системи заходів щодо підвищення мотивації трудової активності працівників селищної ради вважаємо за доцільне розробити мотиваційну стратегію. Її основною метою має стати забезпечення необхідних і економічно вигідних умов, які максимально сприятимуть досягненню стратегічних цілей і очікувань працівників публічної організації в контексті реалізації місії селищної ради. При цьому саме мотиваційна стратегія повинна передбачати певний порядок дій у напрямі стимулювання персоналу, спрямованих на підвищення їх трудового вкладу у підвищення ефективності функціонування публічної інституції.

«В узагальненому розумінні, мотиваційна стратегія – це підсистема стратегії публічної організації, яка являє собою довгострокову програму дій щодо реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу інституції з метою максимально ефективного виконання її місії» [32].

Розробляючи мотиваційну стратегію в Білобожницькій селищній раді, варто дотримуватись певних принципів:

- персонал публічної організації повинен відчувати визнання власного внеску в діяльність як самої організації, так і розвитку громади;
- за результати роботи персонал повинен отримувати справедливий винагороду;
- працівники Білобожницької селищної ради повинні знати особливості діючої системи мотивації персоналу в організації;
- методи мотивації повинні бути зрозумілими і задовольняти основні стимули працівників до праці, а також громадянам, за рахунок місцевих

податків яких можуть оплачуватись ці стимули.

Враховуючи запропоновані принципи, наведемо структурно-логічну схему стратегічного управління мотивацією персоналу у Білобожницькій селищній раді (рис. 3.1).

Вихідною структурною складовою стратегічного управління мотивацією персоналу є визначення місії та цілей селищної ради. Надалі створюється алгоритм стратегічного управління мотивацією відповідно до структури процесу управління:

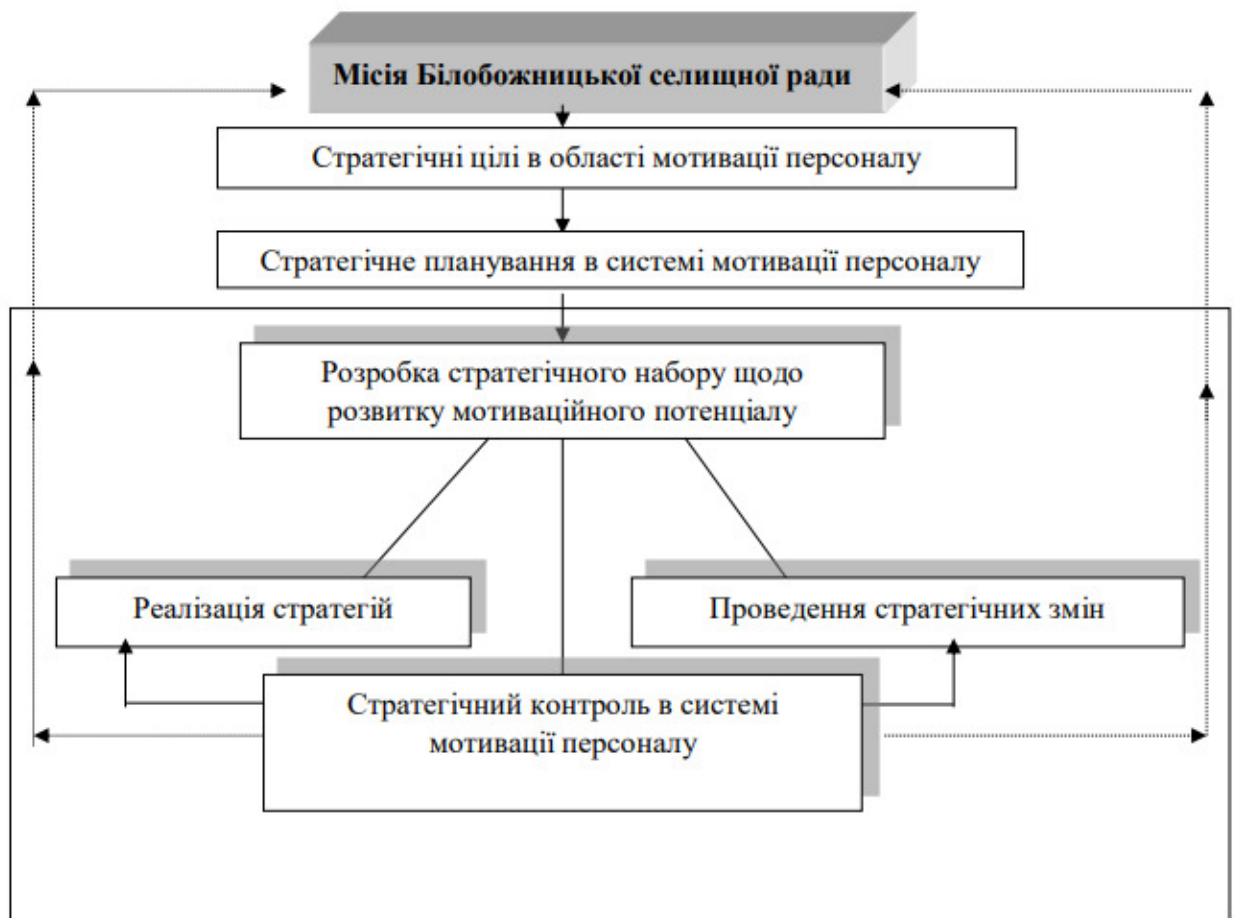


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема стратегічного управління мотивацією персоналу Білобожницької селищної ради

- стратегічне планування в системі мотивації персоналу;
- розробка стратегічного набору для розвитку мотиваційного потенціалу;
- впровадження стратегій та внесення необхідних стратегічних змін;
- стратегічний контроль у системі мотивації персоналу.

Відзначимо, що Мотиваційна стратегія Білобожницької селищної ради повинна бути частиною стратегії розвитку громади, а також узгоджуватись з ним через інші (за наявності) функціональні стратегії чи програми. Це передбачатиме врахування змін в часі щодо кількості персоналу та його професіоналізму. У зв'язку з цим можемо виокремити етапи розробки мотиваційної стратегії як системного компоненту відповідно до стратегії розвитку громади, спрямованої на досягнення поставлених цілей (рис. 3.2).

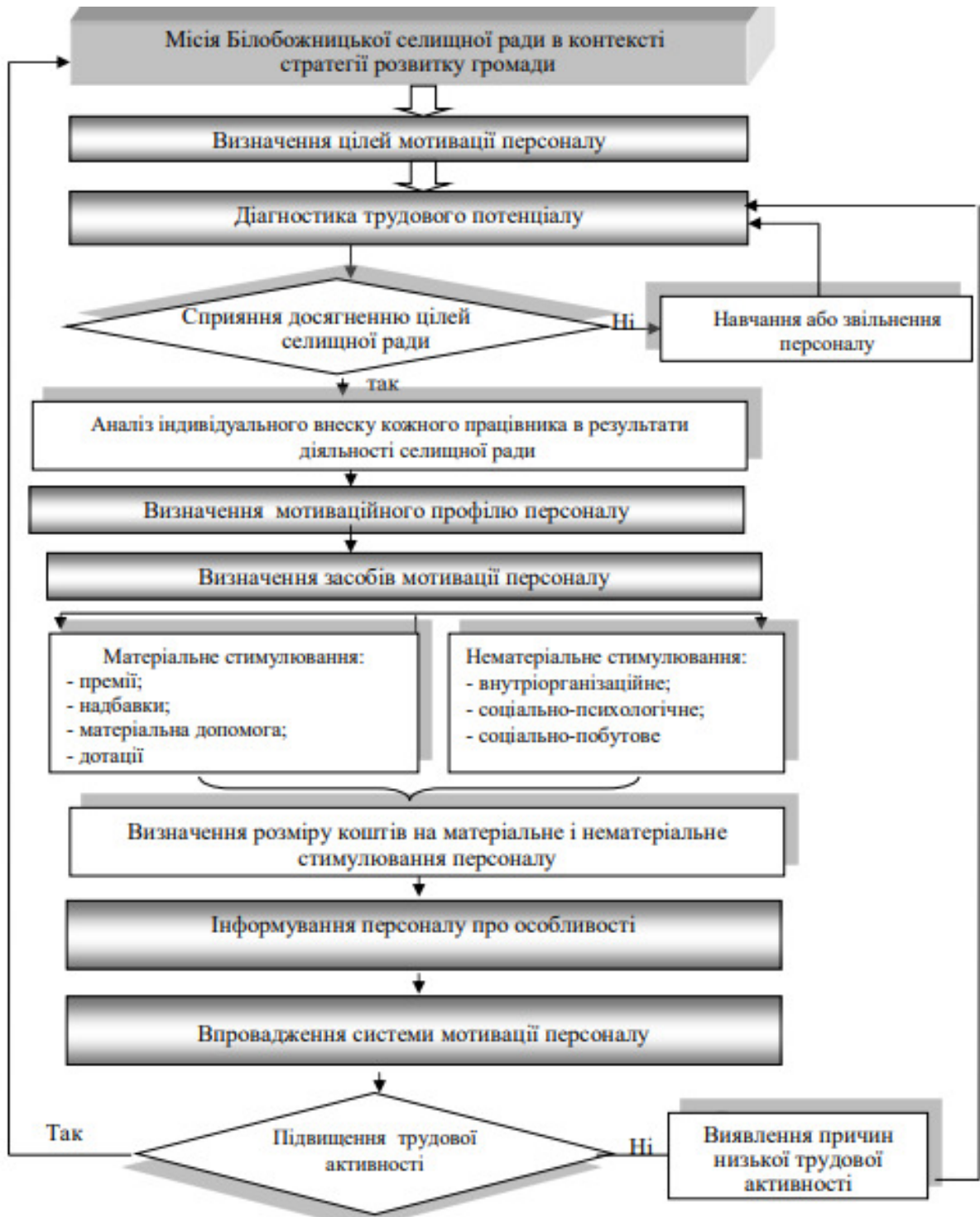


Рис. 3.2. Етапи розробки мотиваційної стратегії Білобожницької селищної ради як системного компоненту

Діагностика трудового потенціалу селищної ради повинна бути проведена з метою визначення його відповідності та реальних можливостей досягнення цілей публічної організації. Одним із завдань визначення рівня розвитку трудового потенціалу є вибір критеріїв його оцінки. Основними критеріями оцінки трудового потенціалу персоналу є дві його складові: кваліфікаційний потенціал (складається з рівня освіти, професіоналізму, інтелекту та здібностей працівників) та особистісний потенціал (включаючи ставлення до праці, соціалізацію, риси особистості, ціннісні орієнтації).

У результаті діагностики трудового потенціалу голова селищної ради отримує мотиваційний портрет свого персоналу в цілому та окремо (ключових співробітників). На основі цього він може побудувати еластичну систему мотивації колективу. За результатами такої діагностики можна зробити ряд конструктивних висновків не тільки про те, як підвищити мотивацію персоналу до праці, а й як запобігти його демотивації. Саме на цьому етапі формується розуміння можливостей мотивації трудової активності персоналу.

Якщо при діагностиці трудового потенціалу виявлено, що окремі працівники за окремими видами компетенцій не готові активізувати свою трудову діяльність, то приймається управлінське рішення про навчання чи підвищення кваліфікації або звільнення працівника.

Важливим структурним компонентом мотиваційної стратегії Білобожницької селищної ради є визначення мотиваційного профілю персоналу, тобто сукупності основних потреб і цінностей працівника, а також ступеня їх вираженості [14]. Мотиваційний профіль складається шляхом порівняння значущості ряду мотиваційних факторів. Цей підхід передбачає, що мотивація завжди індивідуальна. Складання загального переліку мотивів, найбільш релевантних особистості працівника, дозволяє за допомогою відповідного діагностичного інструментарію порівнювати в

єдиній системі координат певні фактори для конкретних працівників, прогнозувати та керувати процесами ефективної професійної реалізації. Водночас це дозволяє проектувати ефективні системи мотивації та стимулювання персоналу та визначати засоби мотивації персоналу, тому наступним етапом розробки мотиваційної стратегії має стати визначення засобів мотивації персоналу.

При визначенні засобів мотивації персоналу доцільно враховувати наступні основні логічні положення.

Мотивація персоналу пов'язана з характером стимулів до праці. Побудова схеми «потреби - інтереси - стимули - винагороди» допомагає зрозуміти, як працівник вмотивований до активної діяльності. Кожен вчинок працівника має мотив. Працівник вирішує, що робити, виходячи зі своїх потреб, внутрішніх стимулів діяльності. Потреби відрізняються залежно від рівня їх задоволення. Усвідомлення можливості задоволення потреб породжує інтерес, який є справжнім приводом для дії. Реалізація інтересу може відбуватися через стимул, тобто засіб, за допомогою якого формується зв'язок між заохоченням працівника та його діями.

Прагнення особистості до поліпшення свого добробуту призводить до збільшення трудомісткості, а отже, збільшення кількості, якості та ефективності праці. Говорити про пріоритетність матеріальної мотивації порівняно з мотивацією нематеріальною не завжди виправдано, хоча матеріальна мотивація має певні переваги. Зокрема, вона є найбільш універсальною, оскільки, незалежно від статутної посади, працівники більше цінують грошове заохочення та можливість розпоряджатися отриманими коштами. Мотивація персоналу не може діяти без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальні інтереси працівників. Зростаюче значення нематеріального стимулювання полягає в тому, що воно залишається важливим каталізатором, який може значно підвищити трудову активність і сприяти досягненню особистих та організаційних цілей.

Після прийняття остаточного управлінського рішення щодо обраної

моделі матеріального та нематеріального стимулювання персонал повинен бути проінформований про особливості системи мотивації.

Оцінка успішності реалізації мотиваційної стратегії персоналу здійснюється за основними напрямками ефективності, а саме: задоволеність працею, задоволеність у розрізі ієрархії мотивів працівників, задоволеність системою стимулювання, трудова активність персоналу. і т.д.

Підсумовуючи зазначимо, що мотиваційна стратегія передбачає встановлення об'єктивної залежності між винагородженням працівника та його внеском у зростання ефективності діяльності публічної організації. Таку залежність запропоновано впроваджувати через систему мотивації персоналу, яка передбачає застосування до працівника матеріального та нематеріального мотивування.

Висновки до розділу

В контексті напрямків удосконалення практики мотиваційної роботи з розвитку трудової активності, нами запропоновано імплементацію окремих елементів зарубіжного досвіду в практичну діяльність мотивації трудової активності працівників Білобожницької селищної ради. Так вважаємо доцільним застосування бальної оцінки ефективності праці працівника за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика в ході виконання основної роботи, ініціативність і фрагментацію персоналу за 5-ма категоріями. Використання цієї методики мотивації праці чинить істотний вплив на ефективність та якість праці, а також, своєю чергою, виступає фактором саморегулювання фонду оплати праці. У разі виникнення тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого організація безболісно реагує на кризи.

Доцільним в публічних організаціях, де зазвичай обмежений фонд оплати праці, може стати методика «преміювання авансом». Остання

практично не впливає на розмір фонду оплати праці, але має достатньо великий стимулюючий ефект для персоналу.

Вдалою, на нашу думку, є розробка і запровадження системи мотивації персоналу по життєвих пікових ситуаціях, яких може бути п'ять–шість за життя кожного працівника. Це з одного боку достатньо сильний стимулюючий фактор, а з іншого саме ця система дозволяє ефективно боротися із плинністю кадрів та стимулює трудову активність працівників.

Задля вдосконалення системи заходів щодо підвищення мотивації трудової активності працівників селищної ради вважаємо за необхідне розробку мотиваційної стратегії. Її основною метою має стати забезпечення необхідних і економічно вигідних умов, які максимально сприятимуть досягненню стратегічних цілей і очікувань працівників публічної організації в контексті реалізації місії селищної ради. При цьому саме мотиваційна стратегія повинна передбачати певний порядок дій у напрямі стимулювання трудової активності персоналу, що забезпечуватиме підвищення його трудового вкладу у підвищення ефективності функціонування публічної інституції.

ВИСНОВКИ

Мотивація трудової активності працівників є одночасно процесом, системою факторів і результатом внутрішньо-мотиваційного розвитку, коли підвищення потреби в «самоактуалізації» взаємозалежне з розвитком потреби до підвищення трудової активності з метою пошуку та пізнання працівником нових знань. Розвиток потреби в «самоактуалізації», а також потреби до пізнання, пошуку нових знань, розуміння навколишньої дійсності є найвищим рівнем мотивації.

Формування мотиваційного механізму управління персоналом та забезпечення його функціонування, є цілісним комплексом дій, який враховує особливості об'єкта управління (трудоий потенціал публічної організації), суб'єкта управління та середовища господарювання (внутрішніх умов та обмежень і вимог зовнішнього середовища).

Проведений моніторинг можливостей до підвищення трудової активності персоналу Білобожницької селищної ради показав високий рівень якісного складу персоналу та наявність передумов до розвитку трудової активності персоналу організації. При цьому виявлено негативну динаміку щодо показника професійного розвитку персоналу. Також встановлено відсутність планування навчання персоналу в довгостроковій перспективі.

Моніторинг оцінки стану і проблем чинної системи стимулювання в Білобожницькій селищній раді показав значущість для працівників організації різних елементів стимулювання. Встановлено, що основна частина персоналу не бачать прямого зв'язку між своїм особистим трудовим вкладом та розміром заробітної плати.

За використання порівняння існуючого рівня мотивації за факторами між існуючим станом і бажаним, виявлено прогалини в мотиваційній політиці як за рівнями управління, так і за віковим складом персоналу. Це дозволить при формуванні мотиваційного клімату в подальшому значно покращити як трудову активність персоналу, так і мотивацію до неї

В контексті напрямків удосконалення практики мотиваційної роботи з

розвитку трудової активності, нами запропоновано імплементацію окремих елементів зарубіжного досвіду в практичну діяльність мотивації трудової активності працівників Білобожницької селищної ради. Так вважаємо доцільним застосування бальної оцінки ефективності праці працівника за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика в ході виконання основної роботи, ініціативність і фрагментацію персоналу за 5-ма категоріями. Використання цієї методики мотивації праці чинить істотний вплив на ефективність та якість праці, а також, своєю чергою, виступає фактором саморегулювання фонду оплати праці. У разі виникнення тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого організація безболісно реагує на кризи.

Доцільним в публічних організаціях, де зазвичай обмежений фонд оплати праці, може стати методика «преміювання авансом». Остання практично не впливає на розмір фонду оплати праці, але має достатньо великий стимулюючий ефект для персоналу.

Пропонуємо для організації запровадження системи мотивації персоналу по життєвих пікових ситуаціях. Це з одного боку достатньо сильний стимулюючий фактор, а з іншого – саме ця система дозволяє ефективно боротися із плинністю кадрів та стимулює трудову активність працівників.

Для підвищення мотивації трудової активності працівників селищної ради вважаємо за необхідне розробку мотиваційної стратегії. Її основною метою має стати забезпечення необхідних і економічно вигідних умов, які максимально сприятимуть досягненню стратегічних цілей і очікувань працівників публічної організації в контексті реалізації місії селищної ради. При цьому саме мотиваційна стратегія повинна передбачати певний порядок дій у напрямі стимулювання трудової активності персоналу, що забезпечуватиме підвищення його трудового вкладу у підвищення ефективності функціонування публічної інституції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Т.В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері / Андреева Т.С., Терещенко Д.А., Величко В.А. // Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42. 2013. С. 259-263
2. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 4. 2015. С. 102- 106
3. Артеменко Л. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. URL:
http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18611/2/GEB_2016v50n1_Artemenko_L-Human_capital_scientific_22-31.pdf
4. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. – Режим доступу: URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/49.pdf>
5. Беззубко Л. В. Трудовий і кадровий потенціал: монографія. Донецьк: Норд Пресс. 2008. 201 с.
6. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
7. Дашко Г.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку // Економіка та держава №1 2017, С.60-68.
8. Желюк, Т. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом держави в новій економіці / Тетяна Желюк, Оксана Арзамасова // Вісник Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. Вип. 3. С. 7-17.
9. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посіб. / Є.П. Качан, О.П. Дяків, В.М. Островерхов та ін.; за ред. Є.П. Качана. К.: Знання, 2008. 407 с.
10. Ковальов В. Г., Критенко О. О., Тоцька Т. С., Механізми мотивації державних службовців – Режим доступу: URL:

<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4724>

11. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4675>
12. Коник С. Мотивація до підвищення трудової активності як елемент професійного розвитку персоналу публічної організації // Матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 10.11.2022 року).
13. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
14. Краснейчук А. Перспективи впровадження кадрового консалтингу в діяльність органів державної та місцевого самоврядування. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Krasneychuk.pdf
15. Краснейчук А. Удосконалення механізму кадрового забезпечення місцевого самоврядування // Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління, випуск 3, 2014.
16. Круп'як Л.Б. Професіоналізм персоналу як чинник ефективного розвитку муніципальних утворень. Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: Економічна думка, 2006. С. 180-185.
17. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.
18. Кудрявцева В.С. Удосконалення механізму формування системи професійного навчання працівників органу державної влади. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Тернопіль, 7 листопада 2019 р.). Тернопіль. 2019. С. 180-182.
19. Кучер Л.Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової

економіки // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Вип. 220: В 3 т. Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. Т. 1.. С. 204- 210.

20. Кучерявий А.О., Балко М.В. Основи самостійної навчальної діяльності: навч. посіб. Донецьк: ДЮІ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2010. 200 с.

21. Мельников О. Ф., Савченко Б. Г., Котуков О. А. Визначення та задоволення потреб державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні (на прикладі Харківської області): монографія / заг. ред. проф. О. Ф. Мельникова. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2004. 228 с.

22. Методичні рекомендації з розробки єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В.А. Гошовська, Л.І. Даниленко, Н.Б. Ларіна, М.С. Орлів. К.: НАДУ, 2012. 48 с.

23. Мосійчук І.В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=V kib_2018_1_18

24. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А.В. Музиченко-Козловський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.6. С. 361-367.

25. Настин С. С. Проблеми розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування» // Збірник Міжнародної науково-практичної конференції «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики» (Тернопіль, 26-27 жовтня 2017 року) 2017. С. 118-121.

26. Наукові засади та шляхи забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: наук. розробка / за заг. ред. В. А. Гошовської. К. : НАДУ, 2011. 44 с.

27. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу

на засадах компетентнісного підходу: дисертація на здобуття наук. ступеня к.держ.упр.: спец. 25.00.03 – державна служба. К. : НАДУ, 2018. 264 с.

28. Орлів М. С. Особливості формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реформування державного управління України. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України: наук. журнал. Сер.: Державне управління. 2016. № 4. С. 100-107.

29. Офіційний сайт Білобожницької селищної ради. URL: <https://bilobozhnicka-gromada.gov.ua/>.

30. Офіційний сайт Волочиської міської ради Електронний ресурс. Режим доступу: <https://volochyska-gromada.gov.ua/volochiska-miska-rada-1522675902/>.

31. Пашко Л. Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: акмеологічний підхід. Вісник НАДУ. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013>

32. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 5 (50). 2011. С. 128-132.

33. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 13 листопада 2019 р. за N 1157/34128. URL: http://www.search.ligazakon.ua/l_doc..nsf/link

34. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV229. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

35. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. №45/2012. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

36. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших

заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-konserciyu>

37. Професіоналізація державної служби: зарубіжний досвід: навч.-метод. м-ли / уклад.: В.А. Гошовська та ін. К.: НАДУ, 2008. 80 с.

38. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.-метод. посіб. НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. К. : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

39. Слюсаренко О. М. Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців (світовий досвід і його застосування в Україні): дис. на здобуття наук ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. – 25.00.03 «державна служба». НАДУ, 2007. 253 с.

40. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в інтересах організації. Вісник державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. Київ, 2009. С.166-174.

41. Стратегія реформування державного управління України на 2019-2021 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474 (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року № 1102-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

42. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового // Вісник економічної науки України. 2015. №1. С. 141-146.

43. Толкованов В. В. Інноваційні форми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Актуальні проблеми державного управління. 2012. № 1. С. 366-376.

44. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 315 с.

45. Шкрабак І. В., Доценко Н. О., Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності. URL: <http://www.irbis->

nbuy.gov.ua/cgi-

bin/irbis_nbuy/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE
F=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=
FILA=&2_S21STR=binf_2018_5_8

46.