

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НОВІТНІХ ОСВІТНІХ**  
**ТЕХНОЛОГІЙ**

Кафедра менеджменту,  
публічного управління та персоналу

**СКИБЛЮК ЛЮБОВ МИХАЙЛІВНА**

**РЕАЛІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ**  
**ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студентки спеціальності  
«Публічне управління  
та адміністрування»  
Скиблюк Л.М.

---

(підпис)  
Науковий керівник,  
д.е.н., професор Васіна А.Ю.

---

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року  
Зав. кафедри, д.е.н., професор  
Шкільняк М.М.

---

Прізвище, ініціали (підпис)

**Тернопіль – 2023**

## **ЗМІСТ**

### **Вступ**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

1.1. Об'єктивна необхідність та особливості реалізації мотиваційного механізму у системі публічної служби

1.2. Методичне забезпечення реалізації мотиваційного механізму у системі публічної служби

Висновки до розділу 1

### **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В БАЙКОВЕЦЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ**

2.1. Характеристика діючих технологій мотивації персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування

2.2. Діагностика рівня задоволеності мотиваційних потреб персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування

2.3. Оцінка дієвості використання досліджуваним органом місцевого самоврядування інструментарію мотивації праці його персоналу

Висновки до розділу 2

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

3.1. Запровадження системи мотиваційного моніторингу в досліджуваному органі місцевого самоврядування як умова ефективного впливу на поведінку його персоналу

3.2. Розробка ефективного механізму стимулювання персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Висновки до розділу 3

### **ВИСНОВКИ**

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

### **ДОДАТКИ**

## ВСТУП

**Актуальність теми.** З метою підвищення продуктивності праці персоналу органів місцевого самоврядування важливим є удосконалення системи мотивації, включаючи матеріальні та моральні стимули. Це сприятиме всебічній самореалізації працівників, підвищенню їх свідомості, зацікавленості в роботі на користь держави, а також якісному та оперативному виконанню службових обов'язків. Невдоволеність матеріальними потребами може впливати демотиваційно, заважаючи розвитку інших мотиваційних факторів. Таким чином, мотивація в органах місцевого самоврядування сприяє активізації працівників та підтримує їх ефективність. Хоча вивчення теоретичних аспектів мотивації має науковий вагомий внесок, сучасна система місцевого самоврядування в Україні не повністю використовує потенціал, який може забезпечити мотиваційний вплив на розвиток управлінської системи. Тому актуальною є необхідність посилення та оптимізації мотиваційних аспектів у роботі персоналу органів місцевого самоврядування. Впровадження мотиваційних механізмів в діяльність органів місцевого самоврядування може стати ключовим чинником для максимального розвитку людського потенціалу та досягнення ефективності у службі суспільству. У зв'язку з цим, тема дослідження набула актуальності, а вдосконалення інструментів мотиваційного механізму у системі публічної служби стало необхідністю.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Науковий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених свідчить про різноплановість досліджень, що пов'язані з мотивацією та стимулюванням персоналу. Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів щодо мотивування працівників та стимулювання їх діяльності зробили такі вчені: О. Абесінова [1], А. Васіна [6], Н. Гончарук [9], М. Денисенко [13], А. Колот [23], Л. Круп'як [26], І. Маринич [30], С. Прохоровська [46], О. Рогатюк [49], С. Саннікова [51], Д. Черкашина [59] та інші.

Однак, незважаючи на наукову цінність праць зазначених авторів, окремі аспекти мотивації діяльності працівників органів місцевого самоврядування в Україні залишаються невирішеними.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є розроблення напрямків щодо удосконалення мотиваційного механізму в досліджуваному органі місцевого самоврядування.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- визначити об'єктивну необхідність та особливості реалізації мотиваційного механізму у системі публічної служби;
- охарактеризувати методичне забезпечення реалізації мотиваційного механізму у системі публічної служби;
- охарактеризувати діючі технології мотивації персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування;
- діагностувати рівень задоволеності мотиваційних потреб персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування;
- оцінити дієвість використання досліджуваним органом місцевого самоврядування інструментарію мотивації праці його персоналу;
- надати рекомендації щодо запровадження системи мотиваційного моніторингу в досліджуваному органі місцевого самоврядування як умови ефективного впливу на поведінку його персоналу;
- запропонувати заходи щодо розробки ефективного механізму стимулювання персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування.

**Об'єктом дослідження** є мотивація персоналу органу місцевого самоврядування.

**Предметом дослідження** є механізм реалізація мотивації персоналу в Байковецькій сільській раді.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань у ході дослідження була використана комбінація загальнонаукових засобів та методів, зокрема діалектичний та системний методи, а також методи аналізу, синтезу,

абстрагування, порівняльного аналізу та інші. При розгляді теоретико-методичних засад реалізації мотиваційного механізму у системі публічної служби була використана система загальнонаукових методів, таких як індукція та дедукція, що дозволило виокремити особливості його впровадження у цій системі. Також були використані системний, порівняльний, статистичний аналіз та опитування під час дослідження реалізації мотиваційного механізму в Байковецькій сільській раді. Це сприяло розробці конкретних напрямків удосконалення мотиваційного механізму в об'єкті дослідження, а саме в органі місцевого самоврядування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

#### **1.1. Об'єктивна необхідність та особливості реалізації мотиваційного механізму у системі публічної служби**

У умовах перетворення сучасних економічних процесів розвитку держави виникла ключова проблема мотивації персоналу, оскільки ефективне вирішення значущих суспільних завдань можливе лише за наявності належної мотиваційної основи, яка здатна спонукати державних службовців до результативної діяльності. У цьому контексті обґрунтованим є застосування форм і методів стимулювання особистості, спрямованих на досягнення високих результатів у її роботі. Отже, метою підвищення ефективності виконання функцій держави є розробка сучасного механізму мотивації діяльності державних службовців.

Ця реалізація мотиваційного механізму базується на врахуванні потреб, інтересів, стимулів та мотивів. Таким чином, ефективне управління у сфері публічної служби неможливе без визначення мотивів та потреб персоналу та належного використання стимулів для праці.

«Реалізація мотиваційного механізму починається з усвідомлення людиною потреби, відчуття соціально-психологічного, фізичного, духовного дискомфорту, нестачі того, що потрібне для життєдіяльності, виконання своєї соціальної ролі, підтримки нормального функціонування. Узагальнену модель мотивації через потреби можна зобразити графічно. Потреби виникають у людини у всьому, що є продуктом соціальної, політичної, трудової діяльності. Їх формування є наслідком розвитку продуктивних сил і суспільних відносин, соціальної і духовної сфери суспільства. Роль потреби полягає в тому, що вона породжує інтерес до певних цільових дій і переходить у мотив, в усвідомлене сприйняття можливостей отримання тих чи інших цінностей. Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з

метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Результатом цього може бути повне задоволення, часткове задоволення чи незадоволення потреб індивіда» [9, с.49].

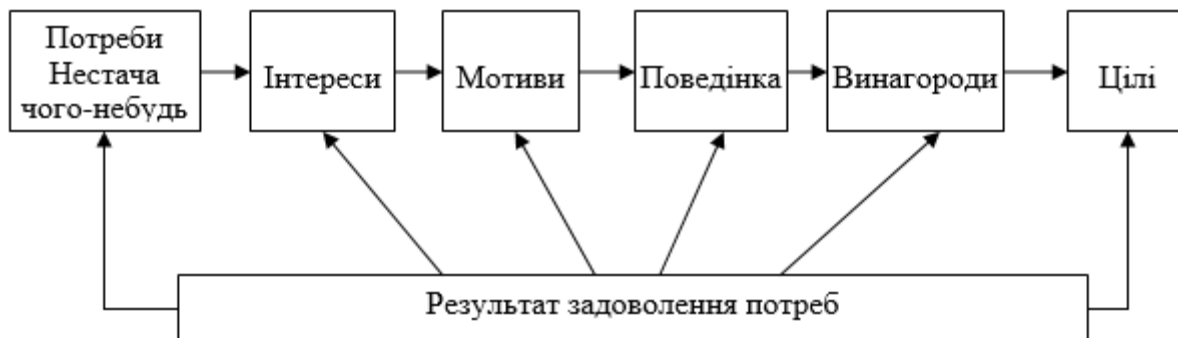


Рис. 1.1. Модель мотивації через потреби

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі [ 13, с. 95]

Потреби, інтереси, схильності та переконання персоналу завжди визначають основні мотиваційні фактори. Мотиви не лише стимулюють людину до виконання конкретних дій, але й впливають на специфіку цих дій. Ретельне вивчення мотиваційного фактора дозволяє керівнику розкрити суб'єктивні рушійні сили, якими керується людина у своїй діяльності.

«Основою формування мотиваційного механізму є взаємодія інтересів, стимулів і потреб індивіда, колективу та суспільства. Тому, з розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення теорії мотивації, в основі яких були різні підходи, що дозволило умовно їх розділити на декілька великих груп: змістовні та процесійні (рис.1.2). Так, змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людей» [22, 54].

«Процесійні теорії розглядають мотивації з іншого боку. В них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає

конкретний тип поведінки. Процесійні теорії визнають існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного типу поведінки» [18].

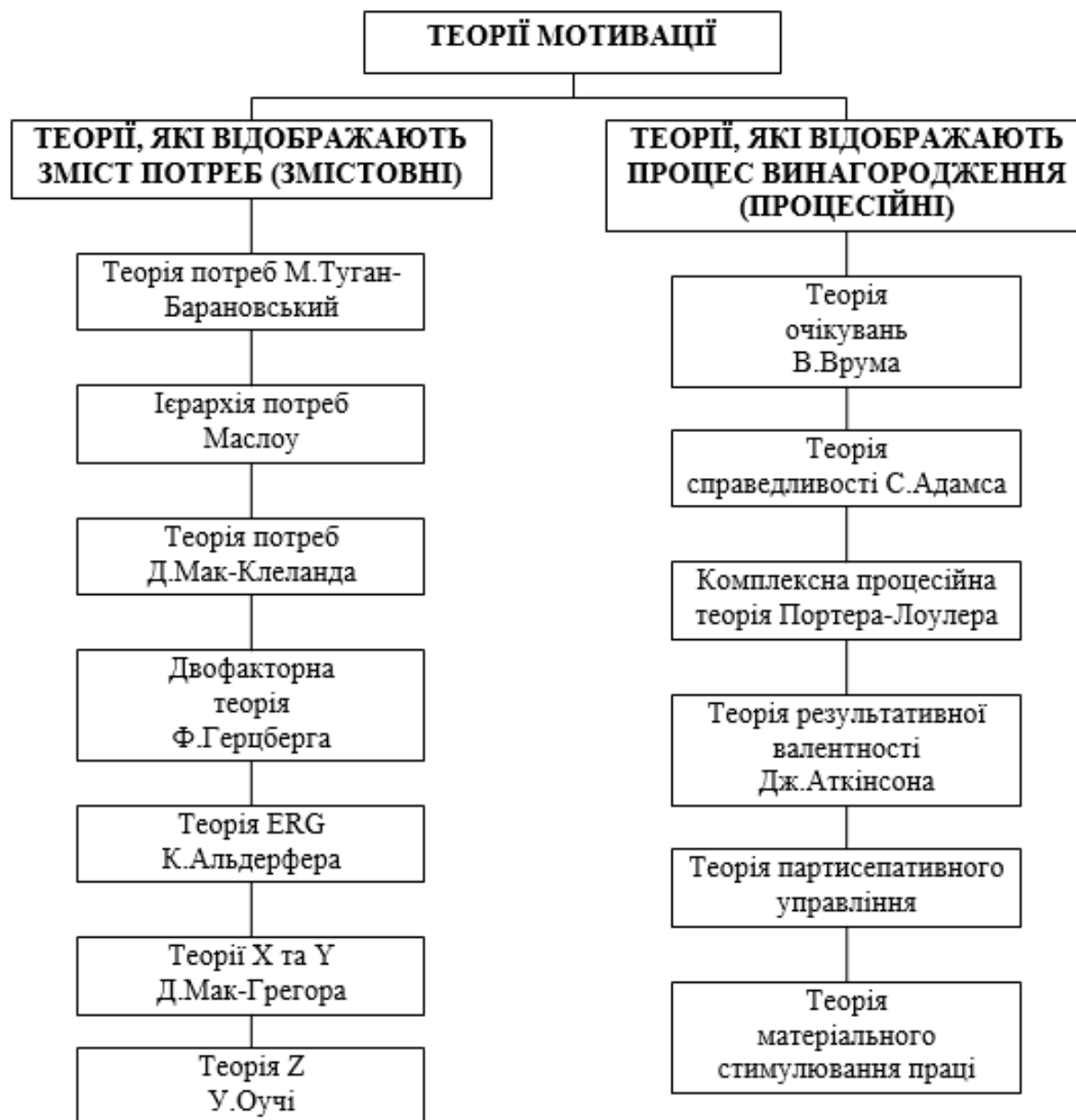


Рис.1.2. Класифікація теорій мотивації

Примітка. Сформовано автором на основі [13, с. 98]

Індивідуальні особливості різних мотивів, що впливають на поведінку людей, складають їхню мотиваційну структуру. Ця структура є унікальною для кожної особи і визначається різними факторами, такими як соціальний статус, рівень благополуччя, ціннісні орієнтації, кваліфікація та посада. З часом



мотиваційна структура людини може змінюватися внаслідок виховання, освіти, переконань та цінностей. Процеси працівника в мотивованій діяльності визначаються внутрішніми стимулами та умовами зовнішнього середовища.

Мотиви праці виникають, коли у суспільстві (або управлінському суб'єкті) є необхідний набір благ, що відповідає соціально обумовленим потребам людини, і для їх отримання необхідні трудові зусилля. Трудова діяльність повинна дозволяти працівникові отримати ці блага з меншими витратами, як матеріальними, так і моральними, ніж будь-який інший вид діяльності.

Мотивація може різноманітно впливати на дії державних службовців. Однак одні й ті ж дії можуть бути спровоковані різними мотивами, і однакові мотиви не завжди перетворюються на конкретні дії. Ключовими етапами реалізації трудових дій є визначення власних потреб, виділення засобів задоволення цих потреб, розуміння цінностей, отриманих внаслідок виконання конкретних дій, зміна позицій стосовно предмета бажань, визначення пріоритетів у досягненні результату, реалізація дій, порівняння фактичного результату з бажаним і повторення дій при задоволенні потреби.

Оцінка ймовірності досягнення цілей велике значення для формування мотивів праці державних службовців. Мотиви праці формуються, коли трудова діяльність є основною умовою задоволення конкретної потреби. Розподіл критеріїв на основі статутних відмінностей (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи) формує мотиви службового просування, які можуть бути досягнуті іншими методами, не обов'язково пов'язаними із трудовою активністю. Люба діяльність пов'язана з витратами і має свою ціну. Трудова діяльність визначається фізичними та моральними витратами.

Під впливом стимулів відбувається збільшення рівня мотивів, які є своєрідним важелем та викликають дію визначених мотивів. Розрізняють чотири основні види стимулів – матеріальне й моральне заохочення, примус та самоствердження.

«Важливим у теоретичному обґрунтуванні мотивації є дослідження Т. Пахомової. На думку автора, мотивація – це та рушійна сила, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення певних цілей. У своїй роботі Т. Пахомова виділяє групи стимулів до активізації діяльності працівників, а саме: стимули, які зумовлені характером діяльності (організація роботи, особиста відповідальність за прийняття тих чи інших рішень); стимули, що виникають у результаті діяльності безпосереднього керівника (визнання результатів, громадське визнання, підтримка); стимули, що впливають з професійного довгострокового розвитку і його перспектив» [35, с. 255].

Працівники обирають специфічні стратегії поведінки, коли намагаються задовольнити свої потреби. Таким чином, діяльність державних службовців також є формою цілеспрямованої поведінки. Наприклад, спроби здобуття керівної посади можуть служити типовим прикладом цілеспрямованої поведінки, спрямованої на задоволення потреби у визнанні. Для досягнення такої організаційної мети державний службовець повинен спрямувати свою енергію на виконання відповідних завдань. У цьому контексті завданням менеджера є створення можливостей для персоналу задовольнити ці потреби в обмін на якісну працю.

Важливо зауважити, що мотиваційний вплив повинен базуватися на глибоких змінах у системі інтересів і стимулів. Стимули виступають як детермінанти, використання яких дозволяє ефективно управляти мотиваційними процесами і створювати умови для підвищення якості послуг. Отже, мотиваційний механізм представляє собою емпіричне та теоретичне поняття, що не має єдиного визначення. Деякі вчені розглядають його як сукупність методів, що формуються під впливом мотиваційних дій. В основі його змісту лежить уявлення про сутність мотивації та закономірності поведінки людей в організації.

Мотиваційний механізм, зокрема, визначається як сукупність командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають

державних службовців до високоефективної роботи. В рамках цього механізму важливо забезпечити перетворення різноманітних факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій та інших елементів в постійно повторювальний процес. У структурному плані мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи, відповідальних працівників, норми стимулювання та інші аспекти. Мотиваційний механізм спрямований на досягнення соціально-значущої мети публічного управління та включає різноманітні форми мотивації, кожна з яких має відповідну правову основу.

«Основними компонентами мотиваційного механізму мотивації є:

– суб'єкти та об'єкти мотивації, що володіють системою факторів мотивації поведінки людей, тобто внутрішні фактори мотивації – творчість, потреби, настанови, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви, цілі;

– зовнішні фактори, до яких належать: соціально-політичні умови, фінансова та податкова політика, законодавчі умови, житлово-побутові та сімейні умови, та ін.» [21].

«Мотиваційний механізм поєднує такі системо-окреслювані елементи: мету (для чого включаються мотиватори); засоби (обмінні) для досягнення мети та види мотивацій; знання, досвід щодо об'єктів потреб; інформація щодо напрямів застосування праці; очікувану результативність праці щодо забезпеченості потреб; дії з розширення поля прикладання праці; посилення результативності праці та мотиваційний ефект тощо. Проте мотиваційний механізм на різних рівнях (колективи, державні установи, держава тощо) має свої особливості в елементах, структурі, спрямованості тощо» [24, с. 98].

Створення інноваційних підходів до мотиваційного механізму передбачає класифікацію мотивів, здійснюючи узгодження інтересів усіх учасників процесу надання послуг. Для державного службовця такі мотиви включають соціальний захист, професійний ріст та збільшення заробітної плати, які розглядаються як складові загального мотиваційного механізму управління. У сучасних економічних умовах важливо, щоб система оплати праці встановлювала прямий зв'язок між трудовими зусиллями державних

службовців і отриманою ними грошовою винагородою. Це надає можливість працювати, враховуючи потреби працівників у виборі сфери діяльності, професії, характеру праці та рівня оплати.

Одним з ключових завдань впровадження мотиваційного механізму в діяльність державних службовців є створення ефективної мотиваційної системи (мотиваційного середовища, мотиваційного поля), яка сприятиме активній, продуктивній та ефективній роботі для досягнення визначених завдань.

Мотиваційна система представляє собою комплекс компонентів, інструментів і методів, які стимулюють працівника чи групу працівників до трудової виробничої діяльності, впливаючи на його характеристики праці. Важливо враховувати, що мотивація тісно пов'язана з системою стимулювання праці і стає ефективною лише тоді, коли сучасний керівник (менеджер) може визначити відповідність між рівнем виконаної роботи, оплатою і системами додаткових винагород.

Розробка ефективного механізму мотивації для діяльності державних службовців є складним та специфічним процесом. Важливо враховувати, що мотивація може впливати на персонал як позитивно, так і негативно. Наприклад, неефективна система мотивації може призвести до незадоволеності працівників, зниження якості та продуктивності роботи, а також порушення трудової дисципліни.

Ефективність мотивації визначається реалізацією стратегічних цілей організації, яка базується на вмотивованості її персоналу. Важливим аспектом є забезпечення задоволення основних потреб державних службовців, що залежить від рівня їхньої вмотивованості. Таким чином, мотивація спрямована на зближення інтересів державного службовця зі стратегічними цілями державної установи.

Мотиваційний механізм дозволяє державним службовцям отримати можливість кар'єрного зростання, відчувати значущість своєї ролі в діяльності установи та адекватно оцінювати свої можливості. Важливою частиною механізму є матеріальний та нематеріальний способи мотивації. Матеріальний

спосіб включає прагнення до достатку та покращення рівня життя, що збуджує бажання збільшувати трудовий внесок. Нематеріальний спосіб включає психологічні чинники, що задовольняють внутрішні потреби та інтереси персоналу.

Отже, мотиваційний механізм державних службовців повинен бути спрямований на врахування їхніх інтересів, підвищення продуктивності праці, заохочення ініціативи та створення сприятливого мікроклімату в колективі.

## **1.2. Методичне забезпечення реалізації мотиваційного механізму у системі публічної служби**

Процес впровадження ефективного механізму мотивації для діяльності державних службовців повинен базуватися на відповідному методичному забезпеченні. Для досягнення основних цілей державної установи через використання мотивації праці використовують різні методи мотивації. Ці методи спрямовані на стимулювання державних службовців для виявлення їхнього трудового потенціалу з максимальним впливом на їхні потреби та мотивацію.

У наукових дослідженнях виділяється ряд способів впливу на мотивацію працівників, і це число постійно зростає. Стратегії ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності персоналу є несталими, і тому важливо вивчати потреби працівників, їхні пріоритети, настанови та бажання для розроблення ефективних заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Зокрема, існують різні методи мотивації державних службовців, які орієнтовані на різні потреби:

- економічні методи, пов'язані з матеріальним стимулюванням через винагороду за досягнення певних результатів роботи та раціональну систему оплати праці;

- організаційно-адміністративні методи, які базуються на директивних вказівках та владній мотивації, спрямовані на організаційне планування, контроль та підпорядкування;

- соціально-психологічні методи, що застосовуються для підвищення соціальної активності працівників, враховуючи нематеріальні мотиви, такі як самоповага, визнання та гордість від виконаної роботи.

Враховуючи ці різноманітні методи, ефективний мотиваційний механізм має визначатися врахуванням індивідуальних потреб та характеристик кожного працівника.

На підставі різноманітних груп потреб виділяють три основні типи мотивації державних службовців: матеріальну, трудову та статусну. Матеріальна мотивація виражається в бажанні досягнення конкретного рівня добробуту та матеріального комфорту. Вона обумовлена матеріальним забезпеченням грошових доходів, особистого доходу та ефективності системи стимулів у державній установі. Таким чином, матеріальне стимулювання полягає в заохоченні персоналу через грошові виплати за їхню трудову діяльність, надаючи можливість регулювати їхню поведінку за допомогою грошових заохочень та санкцій.

Грошове стимулювання включає в себе різноманітні елементи, такі як заробітна плата, різні премії, доплати та надбавки. При оцінці ефективності цього виду стимулювання в діяльності державних службовців важливо враховувати загально визнаний факт, що заробітна плата часто не відповідає обсягу та якості їхньої роботи, що може впливати на їхнє задоволення від рівня заробітної плати.

Доплати є однією з форм заохочення в матеріальному стимулюванні, яка виступає як нагорода за додаткові результати та ефективність діяльності. Вони представляють собою окремий елемент заробітної плати та розташовані між посадовим окладом та премією.

«Розрізняють дві групи доплат. Доплати першої групи встановлені в законодавчому порядку, вони поширюються на всіх працівників і їхній розмір

не залежить від результатів роботи. У цьому випадку доплати покликані стимулювати працю в понаднормовий час, у святкові дні, у нічний час. Такі доплати більш присутні в бюджетних організаціях. Другій групі доплат більшою мірою властиві риси заохочувальних форм матеріальним грошовим стимулюванням, тому що ці доплати, як і премія, є формою винагороди за додаткові результати праці. Відтак, система доплат до посадових окладів дозволяє врахувати й заохотити ряд додаткових кількісних і якісних характеристик праці. Ця система створює стимули тривалої дії. Але для її ефективного функціонування необхідно в державній установі мати чітку систему атестації працівників всіх категорій з виділенням певних ознак або критеріїв для встановлення того або іншого виду доплат і із широкою участю в цій роботі трудового колективу» [65, с. 265].

Додаткові виплати, які надаються разом із заробітною платою, є формою стимулювання державних службовців, що сприяє розвитку їхньої професійної майстерності, підвищенню кваліфікації та тривалому виконанню посадових обов'язків.

Одним з ключових елементів матеріального стимулювання є система преміювання, яка стимулює досягнення високих результатів у праці. Процес преміювання базується на фонді матеріального заохочення і є значущою складовою заробітної плати. Метою преміювання є покращення кінцевих результатів діяльності, виражених у конкретних показниках. Преміювання застосовується до працівників, яких необхідно додатково мотивувати.

Ще одним важливим засобом стимулювання є соціальне стимулювання, яке впливає на потребу працівника в самореалізації та соціальному визнанні. Це стимулювання спрямоване на взаємовідносини між працівниками і виражається у вдячності з боку керівництва. Соціальні стимули пов'язані із бажанням працівників займатися престижною роботою, брати участь у процесах управління та просуватися по соціально-професійних сходах.

«Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня

мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою. Безумовно, кожний працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового зростання, відчуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються високо. У цілому трудова мотивація зв'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю безпосередньо праці, а з іншого боку – із самовираженням, самореалізацією працівника. Відтак, кожен державний службовець має потребу в змістовній, корисній, цікавій роботі, пристойних умовах, проте він хоче досягти перспективного зростання, відчувати самоповагу. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя» [11, с. 50].

«Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, Працювати в престижних, соціально значимих сферах державної установи. Крім того, людині може бути властиво прагнення до лідерства в колективі, більш високому неофіційному статусі, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет» [5, с. 332].

В залежності від різних критеріїв виділяються різновиди мотивації державних службовців, такі як нормативна, примусова і стимулююча. Нормативна мотивація передбачає спонукання особи до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу, такого як навіювання, переконання, психологічне навантаження і інформування. Примусова мотивація включає в себе застосування влади та загрози незадоволення потреб службовця у разі невиконання вимог. Стимулююча мотивація, з іншого боку, означає безпосередній вплив на особистість за допомогою благ. Вона передбачає створення умов, при яких ефективна праця державних службовців призводить до відповідних результатів і задовольняє їхні потреби, сприяє формуванню мотивації до праці.



Джерела мотивації поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішня мотивація виявляється, коли працівник формує свої мотиви, вирішуючи завдання. Внутрішнє прагнення до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, які змінюються з часом. Зовнішня мотивація, навпаки, впливає на особу ззовні, наприклад, через оплату праці, розпорядження, правила поведінки і т.д. Важливо зауважити, що внутрішня і зовнішня мотивації не завжди чітко розділені, оскільки мотиви можуть виникати з різних причин.

Обов'язковою та законодавчо закріпленою формою стимулювання державних службовців для виконання своїх обов'язків є матеріальна мотивація. Натомість, нематеріальна мотивація розглядається на розсуд керівників.

«Як зазначає Азарова А.О. нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами» [2, с. 54].

Діючий мотиваційний механізм для державних службовців має на меті надання їм можливостей кар'єрного росту, відчуття важливості своєї ролі в роботі державної установи, адекватної самооцінки та розвитку їхнього професіоналізму. Цей "позитивний" механізм сприяє стратегічній орієнтованості працівника та бажанню відчувати свою невід'ємну роль у діяльності державного органу, де він працює.

Отже, одним з ключових завдань керівників у сфері публічної служби є забезпечення використання різноманітних форм мотивації, щоб стимулювати державних службовців до ефективної, самовідданої та творчої праці, а також для розкриття та максимального використання їхнього трудового потенціалу.

## Висновки до розділу 1

Проблема мотивації державних службовців стала особливо актуальною в умовах трансформації сучасних економічних процесів у розвитку держави. Вирішення ключових суспільних завдань стає можливим лише при наявності належної мотиваційної основи, що здатна стимулювати державних службовців до ефективної діяльності. У цьому контексті важливим є використання таких форм і методів стимулювання особистості, які сприятимуть високій результативності їхньої роботи. Таким чином, завданням є розробка сучасного мотиваційного механізму для діяльності державних службовців.

Процес розробки ефективного механізму мотивації діяльності державних службовців є складним і специфічним. Мотивація може впливати на персонал як позитивно, так і негативно. Неefективна система мотивації може викликати незадоволеність серед державних службовців, призводячи до зниження якості праці, зменшення продуктивності і порушення трудової дисципліни. З іншого боку, ефективність мотивації залежить від реалізації стратегічних цілей організації на основі вмотивованості її персоналу. Забезпечення задоволення основних потреб державних службовців визначається рівнем їхньої вмотивованості, і тому мотивація спрямована на поєднання інтересів державного службовця зі стратегічними цілями державної установи.

Мотиваційний механізм націлено на втілення соціально-значущої мети публічного управління і представляє собою сукупність різноманітних видів мотивації, кожен з яких має відповідну правову основу. Процес реалізації ефективного мотиваційного механізму діяльності державних службовців повинен базуватися на відповідному методичному забезпеченні. Для досягнення пріоритетних цілей державної установи шляхом використання функції мотивації праці використовують різноманітні методи мотивації, які спонукають державних службовців реалізовувати свій трудовий потенціал в інтересах державної установи та максимально впливати на їхні потреби та мотиви.

Однією з ключових завдань керівників у системі публічної служби є впровадження належних форм мотивації для стимулювання державних службовців до ефективної, самовідданої та творчої праці, а також для розкриття та максимального використання їхнього трудового потенціалу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В БАЙКОВЕЦЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ

#### 2.1. Характеристика діючих технологій мотивації персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Однією з ключових складових діяльності органів місцевого самоврядування є мотивація, яка виступає важливим чинником для ефективної реалізації людського потенціалу на користь суспільства. Адекватна мотивація персоналу в органах місцевого самоврядування сприяє економічному розвитку держави, створенню умов для життєдіяльності населення та підвищенню загального добробуту громадян.

Для оцінки діючих методів мотивації персоналу у вивченому органі місцевого самоврядування велике значення має нормативно-правове забезпечення їхньої реалізації, зокрема: Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" від 21.05.1997 р. № 280/97, Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" від 18.07.2023 р. № 6504, Закон України "Про статус депутатів місцевих рад" від 11.07.2002 р. №40, постанова Кабінету Міністрів України "Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів" від 09.03.2006р. № 268, положення про преміювання на основі листа Міністерства соціальної політики України "Щодо преміювання працівників органів місцевого самоврядування" від 30.09. 2019 р. №1423/0/206-19, регламент (додаток А) та рішення сільської ради» [41, 43, 44, 45, 63].

Байковецька сільська рада визначається принципами гласності, відкритості та широкої інформованості громадян про результати своєї діяльності. При цьому, організаційна структура вивченої сільської ради представлена на рисунку 2.1.

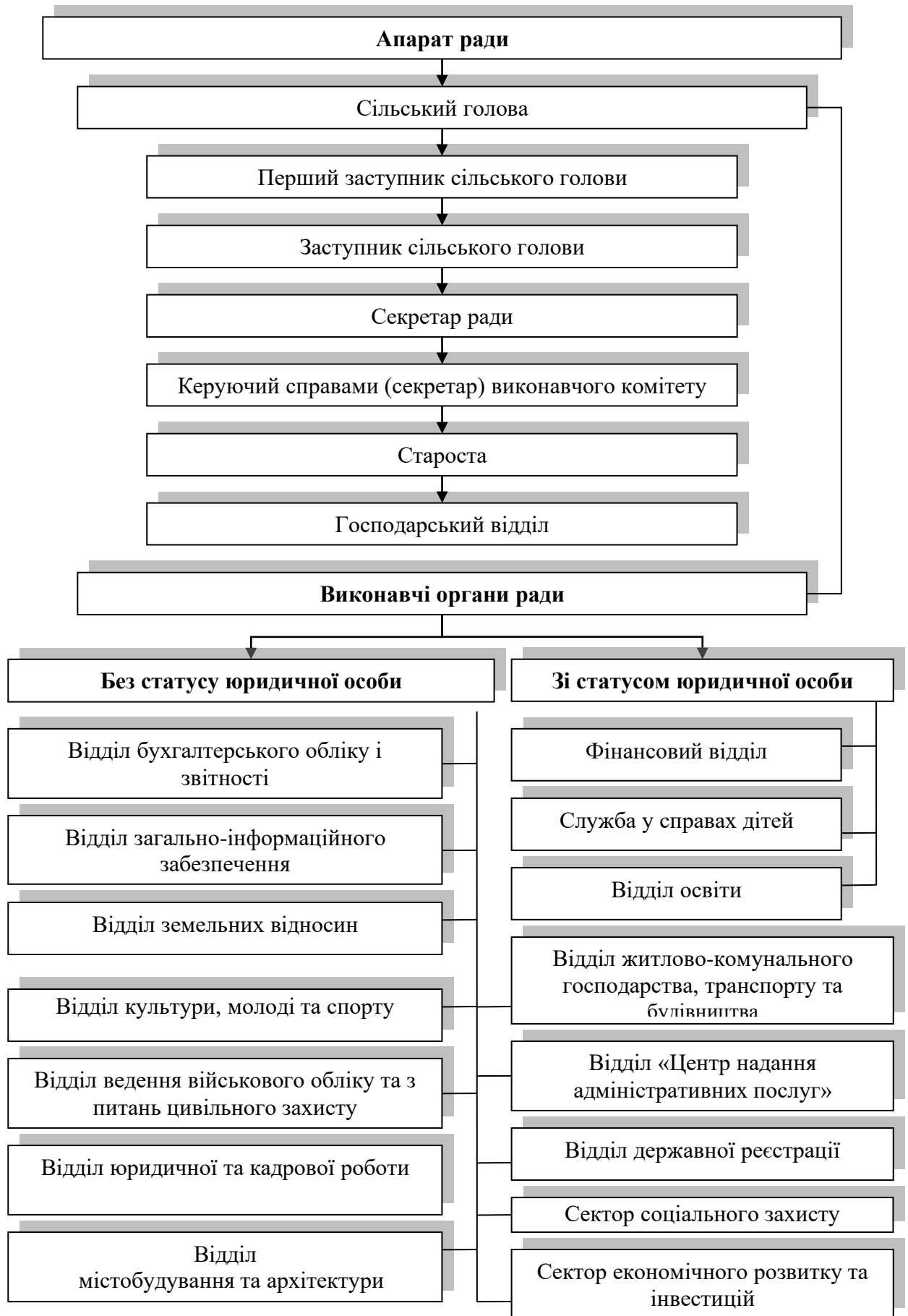


Рис. 2.1. Організаційна структура Байковецької сільської ради

Примітка. Складено автором на основі [31]

«Байковецька сільська рада здійснює свою роботу сесійно. Сесія складається з пленарних засідань ради, а також засідань постійних комісій ради. Рішення про загальний склад (кількість депутатських мандатів) сільської ради приймається відповідно до вимог чинного законодавства» [31].

У процесі впровадження стратегій мотивації персоналу, досліджувана сільська рада встановлює умови оплати праці службовців місцевого самоврядування, враховуючи місцеві особливості та фінансові можливості відповідних місцевих бюджетів. Орієнтуючись на доцільність забезпечення привабливих умов для праці та утримання висококваліфікованого персоналу, система оплати праці службовців місцевого самоврядування включає такі складові: посадовий оклад, надбавку за стаж роботи, надбавку за ранг службовця місцевого самоврядування, виплати за тимчасове виконання обов'язків відсутнього службовця місцевого самоврядування, виплати за виконання обов'язків на вакантній посаді службовця місцевого самоврядування та премії (при їх наявності) (рисунок 2.2).

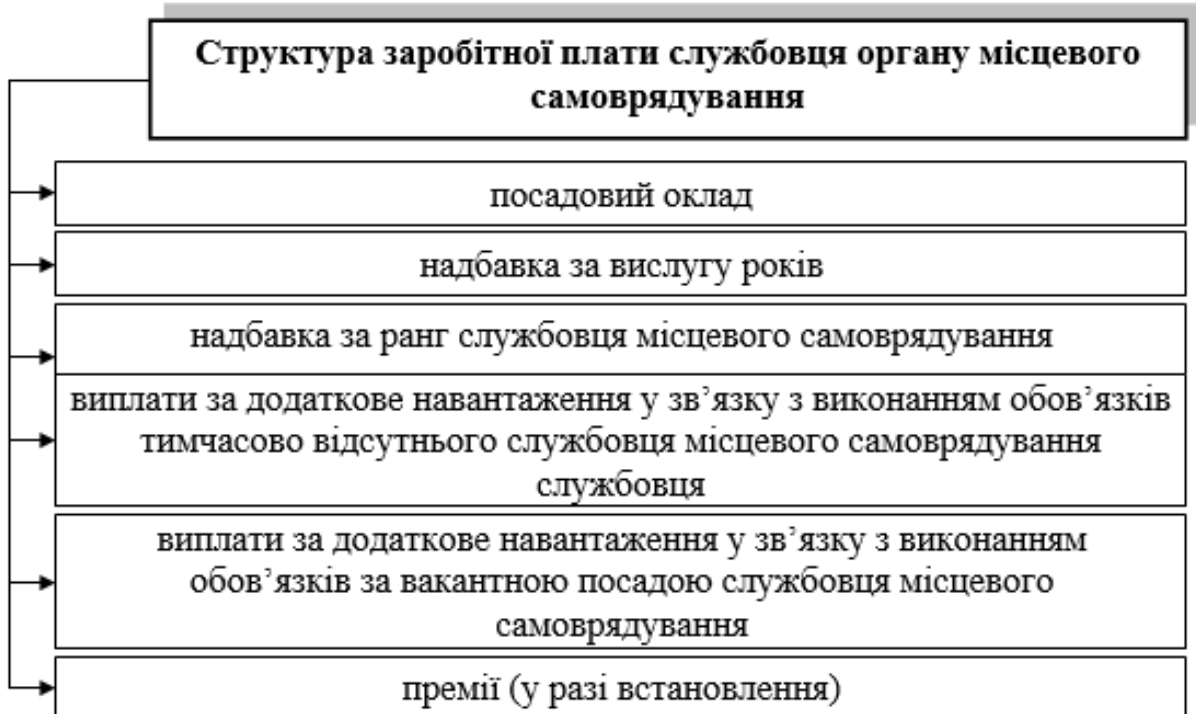


Рис. 2.2. Структура заробітної плати службовця органу місцевого самоврядування

Примітка. Складено автором на основі [35, с. 254]

Штатний розпис Байковецької сільської ради, кількість штатних посад та фонд оплати праці персоналу станом на 01.01.2023 року наведено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

**Штатний розпис Байковецької сільської ради станом на 01.01.2023 року**

Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн.)	Фонд заробітної плати на місяць за посадовими окладами (грн.)
<b>Апарат ради</b>			
Сільський голова	1	12000	12000
Перший заступник сільського голови	1	11500	11500
Заступник сільського голови	1	11000	11000
Секретар ради	1	11000	11000
Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	1	11000	11000
Староста	5	10000	50000
<b>Разом по апарату</b>	<b>10</b>	<b>X</b>	<b>106500</b>
<b>Господарський відділ</b>			
Завідувач господарством	1	4540	4540
Водій автотранспортних засобів	1	3937	3937
Водій автотранспортних засобів	1	3937	3937
Кочегар котельні	1	3911	3911
Прибиральник службових приміщень	6,75	3911	26399,25
<b>Разом по відділу</b>	<b>10,75</b>	<b>X</b>	<b>42724,25</b>
<b>Виконавчі органи ради</b>			
<b>Відділ бухгалтерського обліку і звітності</b>			
Начальник відділу	1	7300	7300
Головний спеціаліст	3	5100	15300
Провідний спеціаліст	2	4900	9800
Старший інспектор	1	4400	4400
<b>Разом по відділу</b>	<b>7</b>	<b>X</b>	<b>36800</b>
<b>Відділ державної реєстрації</b>			
Начальник відділу - державний реєстратор	1	7300	7300
Державний реєстратор	2	5300	10600
<b>Разом по відділу</b>	<b>3</b>	<b>X</b>	<b>17900</b>
<b>Відділ житлово-комунального господарства, транспорту та будівництва</b>			
Начальник відділу	1	7300	7300
Заступник начальника відділу	1	7081	7081
Головний спеціаліст	2	5100	10200
Провідний спеціаліст	1	4900	4900
Провідний спеціаліст - інспектор	1	4900	4900
<b>Разом по відділу</b>	<b>6</b>	<b>X</b>	<b>34381</b>
<b>Відділ культури, молоді та спорту</b>			
Начальник відділу	1	7300	7300
Головний спеціаліст	3	5100	15300
<b>Разом по відділу</b>	<b>4</b>	<b>X</b>	<b>22600</b>

## Продовження таблиці 2.1

<b>Сектор економічного розвитку та інвестицій</b>			
Завідувач сектору	1	6000	6000
Головний спеціаліст	1	5100	5100
<b>Разом по сектору</b>	<b>2</b>	<b>X</b>	<b>11100</b>
<b>Відділ ведення військового обліку та з питань цивільного захисту</b>			
Начальник відділу	1	7300	7300
Головний спеціаліст	3	5100	15300
<b>Разом по відділу</b>	<b>4</b>	<b>X</b>	<b>22600</b>
<b>Відділ юридичної та кадрової роботи</b>			
Начальник відділу	1	7300	7300
Головний спеціаліст	2	5100	10200
<b>Разом по відділу</b>	<b>3</b>	<b>X</b>	<b>17500</b>
<b>Відділ земельних відносин</b>			
Начальник відділу	1	7300	7300
Головний спеціаліст	1	5100	5100
Діловод	1	4300	4300
<b>Разом по відділу</b>	<b>3</b>	<b>X</b>	<b>16700</b>
<b>Відділ містобудування та архітектури</b>			
Начальник відділу	1	7300	7300
Головний спеціаліст	1	5100	5100
Діловод	1	4300	4300
<b>Разом по відділу</b>	<b>3</b>	<b>X</b>	<b>16700</b>
<b>Відділ "Центр надання адміністративних послуг"</b>			
Начальник відділу	1	7300	7300
Заступник начальника відділу - адміністратор	1	7081	7081
Адміністратор	17	5300	90100
<b>Разом по відділу</b>	<b>19</b>	<b>X</b>	<b>104481</b>
<b>Відділ загально-інформаційного забезпечення</b>			
Начальник відділу	1	7300	7300
Заступник начальника відділу	1	7081	7081
Головний спеціаліст	2	5100	10200
Провідний спеціаліст	1	4900	4900
Діловод	0,5	4300	2150
Діловод - системний адміністратор	1	4300	4300
<b>Разом по відділу</b>	<b>6,5</b>	<b>X</b>	<b>33781</b>
<b>Сектор соціального захисту населення</b>			
Завідувач сектору	1	6000	6000
Головний спеціаліст	1	5100	5100
<b>Разом по сектору</b>	<b>2</b>	<b>X</b>	<b>11100</b>
<b>Разом по виконавчих органах</b>	<b>62,5</b>	<b>X</b>	<b>345643</b>
<b>Разом по сільській раді</b>	<b>83,25</b>	<b>X</b>	<b>494867,25</b>

Примітка. Складено автором на основі [31]

«Посадові оклади посадових осіб досліджуваного органу місцевого самоврядування складаються з мінімального посадового окладу службовця



місцевого самоврядування, який займає посаду категорії III та міжпосадових співвідношень такого посадового окладу з іншими посадовими окладами. Посадові оклади службовців Байковецької сільської ради затверджуються тією ж радою за пропозицією сільського голови» [31].

Фонд заробітної плати персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування у 2018-2022 роках демонстрував різномірну тенденцію (рис. 2.3).

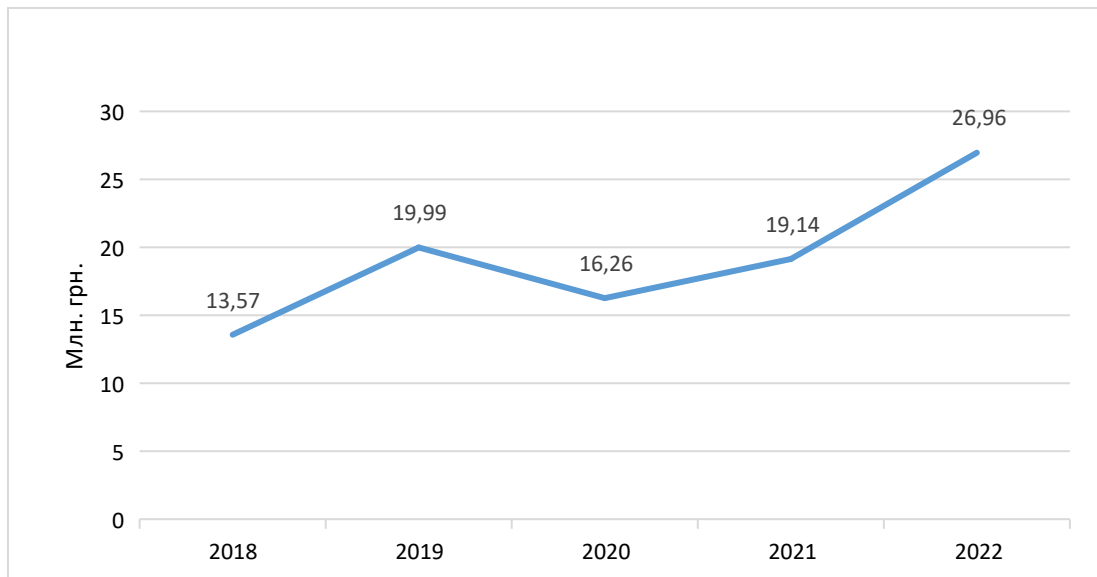


Рис. 2.3. Динаміка фонду заробітної плати персоналу Байковецької сільської ради у 2018-2022 роках

Примітка. Складено автором на основі [ 31 ]

У 2019 році фонд заробітної плати персоналу Байковецької сільської ради зріс на 6,42 млн. грн. в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року. Зменшення фонду заробітної плати в 2020 році порівняно з 2019 роком відбулось тому, що у 2020 році внаслідок епідемії коронавірусу був запроваджений карантин та не виплачувалися працівникам стимулюючі виплати. Проте, суттєве зростання значення даного показника спостерігалось у 2021-2022 роках.

Важливим чинником мотивації персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування виступає система рангів, що визначає місце державного службовця в ієрархічній системі відносин. Так, посадовим особам

Байковецької сільської ради ранги присвоюються у межах відповідної категорії посад (рис.2.3).



Рис. 2.3. Система рангів посадових осіб органу місцевого самоврядування  
Примітка. Складено автором на основі [37]

Посадові особи органу місцевого самоврядування можуть отримати дострокове присвоєння чергового рангу за досягнення певних завдань та високих досягнень, а при виході на пенсію їм присвоюється наступний ранг поза межами їхньої посадової категорії.

Відповідно до законодавства, присвоєння рангів визначається згідно із займаною посадою, рівнем професійної кваліфікації та результатами роботи. Ранги можуть також присвоюватися при обранні чи прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування, або при призначенні на вищу посаду. Особам з випробувальним строком ранги присвоюються після його закінчення, а особам із попереднім рангом — відповідно до результатів роботи. Позбавлення рангу можливе лише за рішенням суду.

Технології мотивації персоналу в органі місцевого самоврядування також включають в себе систему преміювання працівників. Порядок, умови та розміри премій визначаються в положенні про преміювання, яке розробляється самим органом місцевого самоврядування. Це положення визначає розміри премій, періодичність їх виплати та види премій, які виплачуються за виконання конкретних завдань. Головна мета преміювання — матеріальне стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення ефективності та якості роботи, а також залучення співробітників до досягнення поставлених цілей та підвищення їхньої персональної відповідальності.

Таким чином, система мотивації персоналу в органі місцевого самоврядування ретельно враховує чинне законодавство та ефективно впроваджується через різні види матеріального та морального стимулювання.

## **2.2. Діагностика рівня задоволеності мотиваційних потреб персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування**

Важливою передумовою для розробки та впровадження ефективної системи мотивації персоналу в органі місцевого самоврядування є урахування різноманітних потреб та інтересів працівників. Система повинна раціонально поєднувати методи матеріального та нематеріального стимулювання, забезпечуючи ефективну діяльність персоналу в інтересах суспільства. Дослідження задоволеності мотиваційними потребами працівників Байковецької сільської ради є ключовим етапом цього процесу.

Мотиваційні чинники у Байковецькій сільській раді відповідають діючому нормативно-правовому забезпеченню. Персонал є головним ресурсом, і якість його використання визначає результати діяльності органу місцевого самоврядування. Ефективність мотиваційної системи визначається такими показниками, як додаткові соціальні гарантії, використання методів мотивації, які не передбачені законодавством, стабільність кадрів, приведення на службу

висококваліфікованих фахівців, зростання стажу найцінніших кадрів та розвиток освіти та кваліфікації працівників.

Стаж роботи впливає на отримання надбавок, причому більше половини працівників мають стаж від 5 років. Аналіз також показує, що 44% мають стаж 5 і більше років, 12% — стаж 3-5 років, 22% — стаж 1-3 роки, і 22% — стаж менше 1 року.

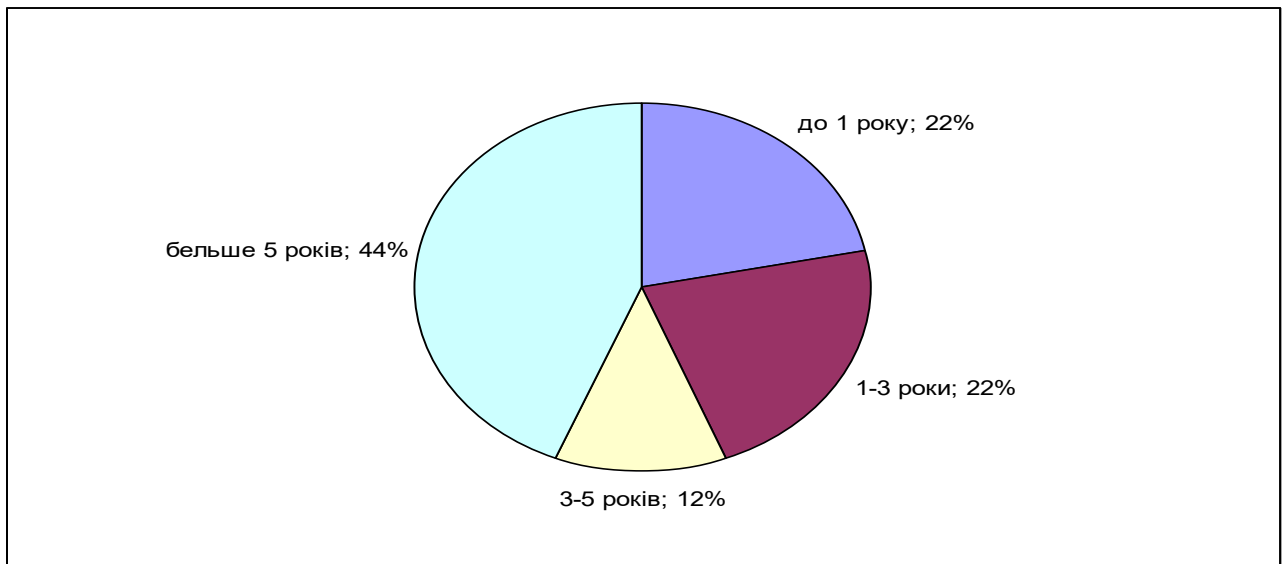


Рис.2.4. Питома вага працівників Байковецької сільської ради за стажем станом на 01.01.2023 року

Примітка. Сформовано автором на основі [31]

Ця тенденція є позитивною для подальшого ефективного функціонування органу місцевого самоврядування, що вказує на його сталий розвиток. Оскільки середній вік працівників переважає в загальній кількості персоналу сільської ради, керівництву Байковецької сільської ради необхідно звернутися до створення належної системи навчання, адаптації та підвищення кваліфікації персоналу. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників та підвищить результативність діяльності сільської ради.

Аналіз структури персоналу Байковецької сільської ради станом на 01.01.2023 року показує, що найбільшу частку складають спеціалісти (41%), за ними йдуть управлінський персонал (34%), службовці (12%), і робітники (13%) (рис. 2.5).

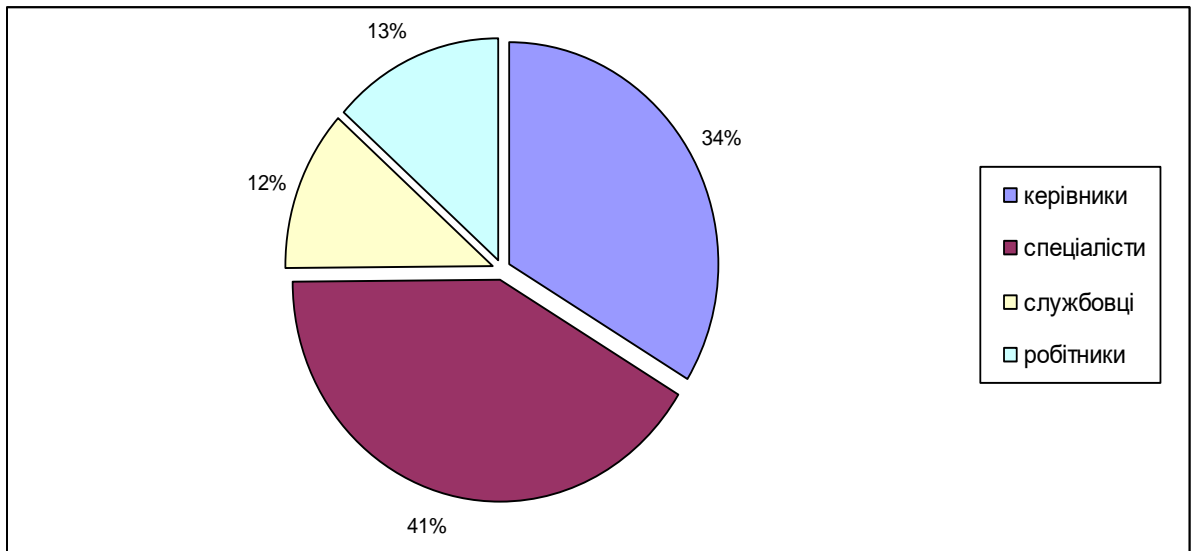


Рис. 2.5. Питома вага працівників Байковецької сільської ради за структурою

Примітка. Сформовано автором на основі [31]

В організаційній структурі Байковецької сільської ради кожна категорія персоналу, задовольняючи власні мотиваційні потреби, впливає на ефективність функціонування місцевого самоврядування. У практиці даного органу місцевого самоврядування існують різноманітні методи впливу на мотивацію персоналу, кількість яких постійно зростає. Проте методи забезпечення ефективного впливу на мотивацію персоналу є змінними. Ті ж самі чинники можуть як мотивувати конкретну особу до належного виконання своїх обов'язків, так і сприяти зниженню мотиваційних настановок, що вимагає розробки дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Згідно з теорією Герцберга, рівень задоволеності персоналу роботою залежить від двох типів характеристик цієї роботи: мотиваційних (внутрішніх), пов'язаних з підвищенням рівня людського капіталу, і гігієнічних (зовнішніх), що визначаються вимогами працівників до умов праці. Фактори задоволеності працею за теорією Герцберга представлені на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Фактори задоволеності працею за теорією Герцберга

Примітка. Сформовано автором на основі [21]

«В основі теорії невідповідності потребам лежить гіпотеза про те, що задоволеність роботою є мірою відповідності між потребами працівника і одержуваною ним віддачею від роботи. Інструментальна теорія ставить задоволеність роботою в залежність від відповідності між одержаними працівником винагородами і його очікуваннями, тоді, як згідно з теорією цінностей основним джерелом задоволеності працівників є можливість досягнення ними за допомогою роботи важливих для них цілей» [21].

Мотивуючими факторами для ефективної праці персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування є різноманітні чинники, такі

як заробітна плата, умови праці, політика керівництва, міжособистісні відносини з керівництвом та колегами, просування по службі, ступінь безпосереднього контролю за роботою, визнання і схвалення результатів роботи, можливості ділового росту та міра відповідальності.

Якість робочої сили визначається кваліфікацією й професіоналізмом, творчістю і інтенсивністю працівників. Складність роботи пов'язана з кваліфікацією та включає в себе відповідальність і напруженість. Зростання якості праці призводить до збільшення кількості споживчих здатностей і повнішого задоволення потреб працівників.

Високий рівень задоволеності мотиваційними потребами працівників сільської ради досягається завдяки відповідному професійному рівню. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу характеризує поділ працівників за професіями і кваліфікацією. Збільшення якості праці визначається якісним складом персоналу, його професійним рівнем, а кваліфікація є рівнем готовності до відповідної роботи, що залежить від освіти, спеціалізації та досвіду роботи.

Для аналізу та виявлення рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників досліджуваної сільської ради та з метою подальшої стабілізації кадрових змін нами було проведене соціологічне опитування працівників. В опитуванні взяло участь 26 респондентів, а кожний критерій оцінювався в межах до 5 балів. За даними опитування, в умовах значного зниження рівня життя усіх верств населення та відношення до праці, як до засобу забезпечення існування, відбулося зрушення мотивів в сторону зовнішніх результатів трудової діяльності. Послідовність важливості критеріїв розподілилася наступним чином: рівню оплати праці респонденти віддали 1-ше місце, а можливості планування кар'єри працюючих – 5 (табл. 2.2).

**Ранжування критеріїв мотивації праці за оцінкою респондентів  
Байковецької сільської ради**

Критерії	Сума балів	Ранги	Частка значимості критеріїв в сумі балів
Рівень оплати праці	50	1	45
Задоволеність працею, престиж	15	3	14
Планування кар'єри	12	5	11
Забезпеченість соціальними благами	20	2	17
Психологічний клімат в колективі	14	4	13
Всього	109	-	100,0

Примітка. Сформовано автором на основі [31].

Вважаємо, що зазначена тенденція може пояснюватися обмеженими можливостями розвитку кар'єри персоналу та тривалим перебуванням на конкретних посадах. Однак важливими факторами мотивації залишаються психологічний мікроклімат в сільській раді та рівень задоволеності працею, які є переважаючими в сфері психологічної мотивації. Таким чином, матеріальні стимули частіше переважають над моральними, а інтенсивність трудових мотивів залежить від типологічних груп персоналу: більш ініціативні працівники мають вищі матеріальні мотиви, і навпаки.

У Байковецькій сільській раді для винагородження за сумлінну працю та зразкове виконання обов'язків передбачені матеріальні та моральні заходи, такі як оплата праці (надбавки, доплати, премії), подяка, грамоти та інші форми. Законодавчо встановлені види відпусток для працівників Байковецької сільської ради, а також передбачені заходи для забезпечення необхідної робочої продуктивності в невідкладних ситуаціях.

Отже, результати проведеної діагностики задоволеності мотиваційними потребами персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування становлять важливу передумову для розробки та впровадження ефективних систем мотивації працівників, які враховують різноманітні інтереси та потреби персоналу, сприяючи їхній ефективній діяльності в сільській раді.



### **2.3 Оцінка дієвості використання досліджуваним органом місцевого самоврядування інструментарію мотивації праці його персоналу**

У процесі впровадження мотиваційного механізму велике значення приділяється ефективному використанню інструментарію мотивації праці персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування. Зазначається, що мотивація персоналу має бути індивідуальною, враховуючи унікальні потреби кожного працівника. Ключовим елементом в цьому процесі є виявлення мотиваційних потреб персоналу, які можна задовольнити в межах діяльності досліджуваної сільської ради. Розпізнавання потреб працівників може відбуватися через їхнє ставлення до факторів мотивації, що визначають їхню поведінку та конкретні потреби.

З огляду на вищевказане, вважаємо, що оцінка ефективності використання інструментарію мотивації праці персоналу Байковецької сільської ради може бути проведена в три етапи. Перший етап передбачає аналіз ставлення працівників до факторів мотивації, які визначені Законом України "Про службу в органах місцевого самоврядування". Для цього 20 службовцям місцевого самоврядування досліджуваної сільської ради запропоновано провести оцінку факторів мотивації, визначених законодавством. Використовується шкала від 0 до 1, де 0 вказує на повну незначущість фактору для працівника, а 1 - на абсолютну важливість. Перед анкетуванням проводилася роз'яснювальна робота, а саме «Для оцінювання запропонована шкала від 0 до 1, де 0 – це повна незначимість фактору для працівника, тоді як 1- абсолютна величина значимості фактору. Перед анкетуванням з метою налаштування працівників на позитивний психологічний настрій проводилася роз'яснювальна робота» [31]. Анкетування проводилося анонімно для зняття психологічних бар'єрів у працівників. Зразок анкети опитувальника представлено в таблиці 2.3.

**Зразок-анкета для оцінювання персональної важливості  
факторів мотивації**

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

Примітка. Сформовано автором на основі [31]

Результати дослідження вказують на значуще переважання матеріальних факторів у системі мотивації (рис. 2.7). Для працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування особливо вагомим є можливість дострокового присвоєння рангу. Ранг є універсальним мотиваційним фактором, що визначає положення працівника в службовій ієрархії і передбачає виплату відповідної надбавки, що має постійний характер. У порівнянні з цим премії, хоча і мають високу оцінку (0,8), знаходяться на менш високому рівні порівняно з присвоєнням рангу (0,9). Це може бути пояснене характером цих мотиваційних факторів: премії є систематичними та залежать від фінансових можливостей органу місцевого самоврядування та внеску працівника у результати роботи.

Оголошення подяки та грамоти отримали дуже низьку оцінку. Ці мотиваційні фактори, через свою широку поширеність, втрачають свій позитивний вплив. Тому для нематеріальних мотиваційних факторів важливо впроваджувати систематичну та непередбачувану заміну одних методів мотивації іншими. Також, важливо враховувати, що пропозиції до отримання державних та урядових нагород оцінюються працівниками приблизно на

одному рівні, що може бути пов'язано з необізнаністю щодо цих мотиваційних факторів.



Рис. 2.7. Результати оцінювання персональної важливості факторів мотивації

Примітка. Сформовано автором на основі [31]

Для другого етапу дослідження нами використано «тест «Мотиваційний профіль» запропонований Ш. Річі спільно із П. Мартінім. «Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, яких налічується дванадцять, фактор матеріального характеру є одним з дванадцяти» [21]. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в таблиці 2.4.

З метою одержання достовірних результатів тестування, працівники досліджуваної сільської ради дотримувалися наступних правил: на питання відповідали швидко (на опрацювання тесту виділена одна година); під час роботи з тестом не відволікалися на інші справи; враховували, що загальна сума балів кожного питання має складати 11, бали мали бути цілими числами.

### Фактори мотивації персоналу

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1.	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок.
2.	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище.
3.	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання.
4.	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами.
5.	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег.
6.	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума.
7.	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх.
8.	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості.
9.	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій.
10.	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей.
11.	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості.
12.	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу.

Примітка. Сформовано автором на основі [21]

Під час тестування респондентів створювався позитивний настрій, і їхні результати тесту вносилися в спеціальний бланк. Результати тесту "Мотиваційний профіль" були подані у вигляді діаграми (рис. 2.8).

Детальний аналіз результатів тесту дозволив зробити висновок про те, як респонденти досліджуваної сільської ради ставляться до кожного з 12 факторів. Виявлено, що найвищий бал був наданий матеріальному фактору мотивації. Цю ситуацію можна пояснити недостатньо високим рівнем заробітної плати працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування.

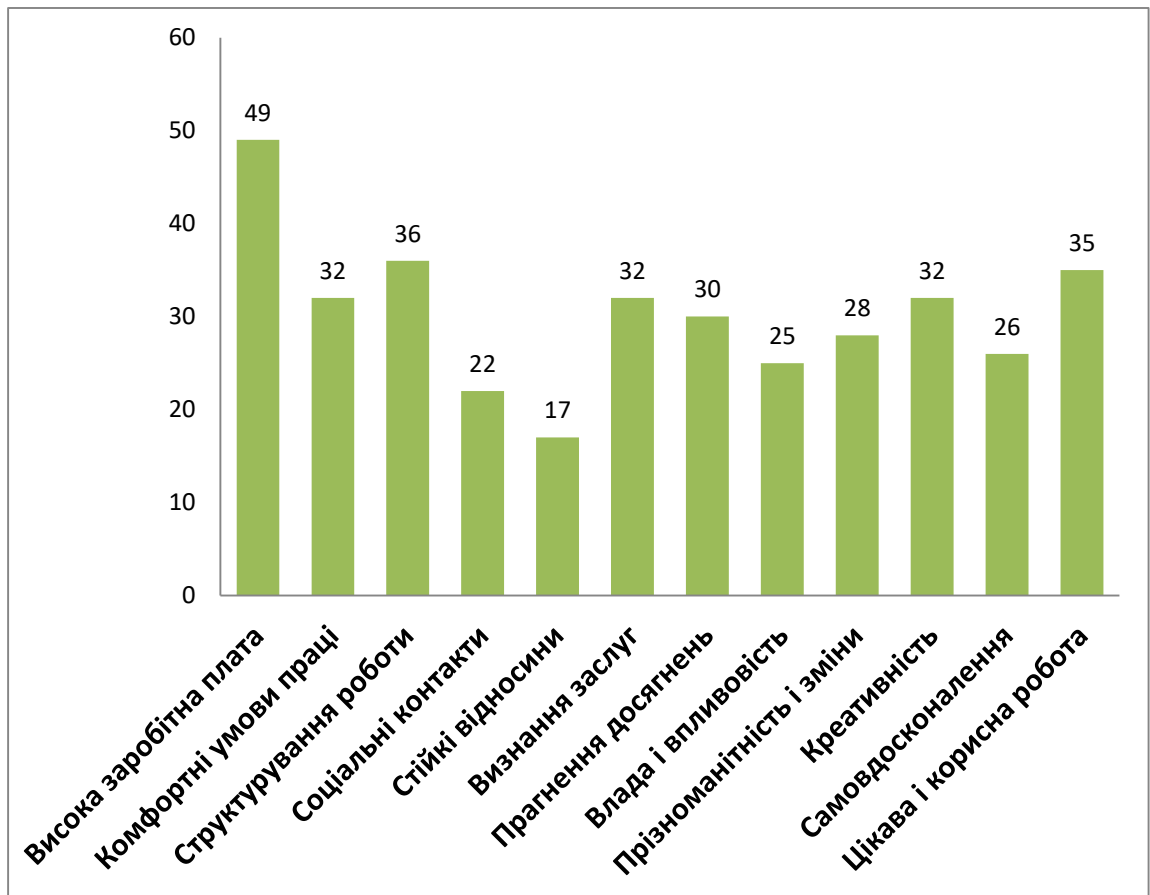


Рис. 2.8. Мотиваційний профіль працівників Байковецької сільської ради

Примітка. Сформовано автором на основі [31]

Отриманий результат важливості мотиваційних факторів для працівників досліджуваної сільської ради є узагальненим. При цьому для більшої об'єктивності доцільно враховувати також персональні мотиваційні профілі персоналу, значення яких важко переоцінити. Такі профілі вирізняються в залежності від таких показників як стать, вік, займана посада, що в загальному мотиваційному профілі нівелюються.

«Для визначення ступеня задоволеності потреб працівників по кожному з цих факторів, що використовуються проведено опитування в процесі якого запропоновано працівникам самостійно оцінити, наскільки вони задоволені по кожному з 12 мотиваційних факторів. Оцінка відбувається за шкалою від 0 балів до 1 балу числовими значеннями у вигляді десяткового дробу з одним знаком після коми. Значення 0 – цілком незадоволений, 1 – цілком задоволений,

0,5 – середнє» [31]. Результати проведеного тестування продемонстровані на рисунку 2.9.

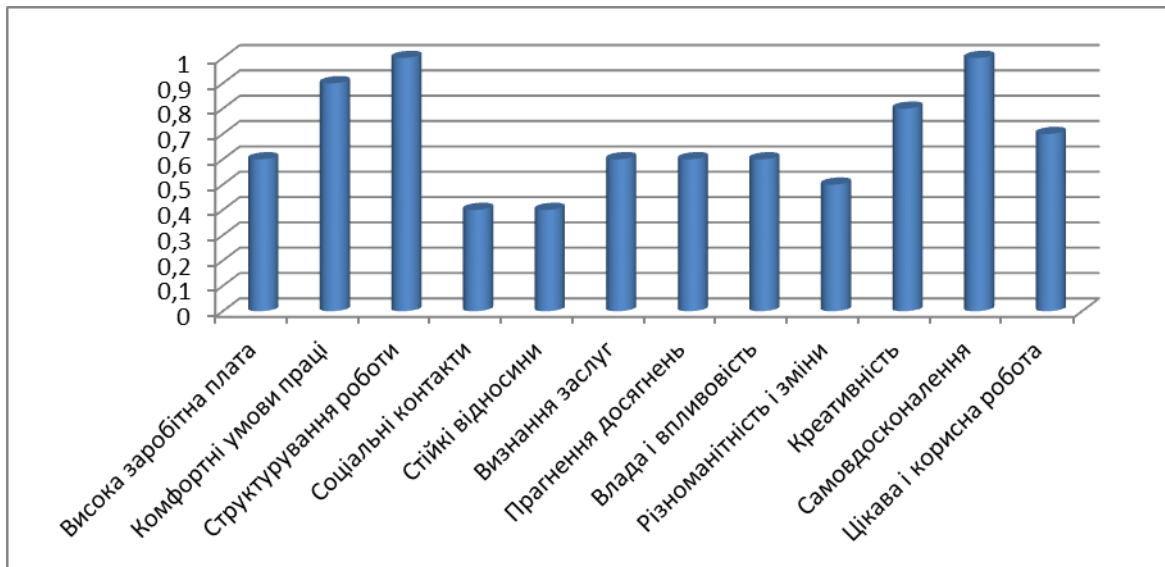


Рис. 2.9. Рівень задоволеності мотиваційних факторів у працівників Байковецької сільської ради

Примітка. Сформовано автором на основі [31]

На завершальному етапі проведено порівняльний аналіз для кожного фактору мотивації. Результати аналізу вказують, що рівень задоволеності значною кількістю факторів перевищує 0,5, і окремі показники, такі як самовдосконалення, структурованість роботи та комфортні умови праці, досягають абсолютного ступеня задоволеності. Водночас виявлено, що на даному етапі найменший рівень задоволеності в досліджуваній сільській раді виявили фактори "соціальні контакти" та "стійкі взаємовідносини". Потреба в "взаєминах" свідчить про те, що працівники бажають отримувати позитивні емоції від контактів з іншими людьми.

Отже, ефективне використання інструментарію мотивації праці персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування підвищуватиме задоволеність його працівників. Виявлені показники визначають пріоритети мотивації праці, зокрема створення команди, виокремлення системи колективних інтересів, розвиток корпоративної культури, формування організаційної поведінки та ідентифікація працівників із досліджуваною сільською радою.

## **Висновки до розділу 2**

Однією з ключових складових діяльності органів місцевого самоврядування є мотивація, яка забезпечує реалізацію людського потенціалу для ефективної діяльності на благо суспільства. Відповідна мотивація персоналу в органах місцевого самоврядування сприяє розвитку економіки держави, створенню умов для життєдіяльності населення та підвищенню добробуту громадян. Діючи технології мотивації персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування адаптовані до чинного законодавства та реалізуються через чинники матеріального і морального характеру.

Передумовою розробки та впровадження ефективної системи мотивації персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування, яка враховує різноманітні потреби та інтереси працівників, раціонально поєднує методи матеріального і нематеріального стимулювання й забезпечує ефективну діяльність персоналу в інтересах суспільства, є дослідження задоволеності мотиваційних потреб працівників Байковецької сільської ради. При цьому, мотивуючими факторами ефективної праці персоналу дослід

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 3.1. Запровадження системи мотиваційного моніторингу в досліджуваному органі місцевого самоврядування як умова ефективного впливу на поведінку його персоналу

В сучасних умовах стимулювання державних службовців грошовими винагородами, преміями та підвищенням оплати праці визнається найбільш поширеним механізмом мотивації, оскільки ці елементи відповідають потребам працівників у мотивації. Водночас, нарівні з заробітною платою, інші фактори мотивації є також значущими, включаючи зміст роботи, умови праці, де державні службовці можуть виявляти свої здібності та навички, чітке спрямування на кар'єрне зростання та можливість творчого виявлення у вирішенні завдань.

Досвід показує, що традиційні методи отримання інформації про мотивацію персоналу не відповідають потребам управління в практиці. При цьому вивчення потреб, інтересів та мотиваційної спрямованості персоналу публічної служби проводиться обмежено і поверхнево. За таких обставин діючі системи матеріальної і нематеріальної мотивації осуджені на низьку ефективність. Тому запровадження системи мотиваційного моніторингу в досліджуваному органі місцевого самоврядування є важливим для ефективного впливу на поведінку його персоналу.

«Мотиваційний моніторинг передбачає здійснення постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності діяльності державного органу» [28]. Саме тому, для керованості мотиваційного процесу доцільно забезпечити відповідні передумови, зокрема, отримання повної та



достовірної інформації про об'єкт управління; формування уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу; простеження за соціально-економічними наслідками управлінських рішень та вміння їх прогнозувати».

«Основними завданнями мотиваційного моніторингу є: систематичне вимірювання і аналіз мотивації окремих працівників і підрозділів організації; оцінка ефективності систем і методів стимулювання праці в організації; розробка пропозицій щодо удосконалення системи стимулювання стосовно різних категорій працівників організації; визначення та впровадження нових методів стимулювання праці; обґрунтування нових систем оплати праці з урахуванням різних категорій працівників організації; формування статистичних даних за рівнем мотивації персоналу і оцінками системи стимулювання з подальшим використанням інформації для розробки механізму мотивації та системи стимулювання персоналу; вивчення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій для визначення оптимальної оцінки мотивації і застосування різних методів стимулювання» [ 27, с. 44 ].

Для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці, взаємозумовленості і взаємозв'язку її із соціально-економічними процесами, доцільно державній установі, в якій працює державний службовець виокремити набір ключових характеристик (показників), до яких належать:

–«характеристики трудової діяльності і якості трудового потенціалу – професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки державних службовців; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їхня дієвість; форми і методи нематеріальної мотивації та їхня ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; основні мотиви трудової діяльності і зміни їхньої структури тощо;

–показники рівня життя – заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їхніх

сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури; екологічна ситуація; особиста безпека тощо;

–характеристика стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави» [ 23, с. 212 ].

У процесі проведення мотиваційного моніторингу в органі місцевого самоврядування необхідно акцентувати увагу на вивченні змінних потреб, ціннісних орієнтацій державних службовців, їх інтересів та мотиваційних факторів, які спрямовують їх трудову діяльність. Також важливо досліджувати мотиваційний потенціал та міру його використання в робочому процесі, а також виявляти зміни у структурі мотивів та прогнозувати їхній розвиток та вплив на результативність діяльності. Мотиваційний моніторинг має на меті визначення найефективніших важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних державних службовців з метою досягнення їх власних та організаційних цілей.

Для розкриття широкого спектру мотивів діяльності державних службовців, структуризації зовнішніх і внутрішніх кореляторів їхньої поведінки, а також визначення значущості працівників, рекомендується використовувати систематичне тестування, яке спрямоване на виявлення їхнього ставлення до мотиваційних факторів та рівня задоволення ними. Оптимальним часовим інтервалом для проведення мотиваційного моніторингу є квартальна періодичність. «Це дозволить розділити оцінку поквартально і відстежити ефективність способів стимулювання щодо виконання квартальних планових завдань. При цьому, один раз на квартал доцільно здійснювати індивідуальну оцінку рівня мотивації персоналу з повним охопленням працівників державного органу. Відтак, цілісна система мотиваційних чинників виражає основні потреби державних службовців, а використання мотиваційного моніторингу дозволить побудувати дієву систему їх стимулювання для ефективного виконання покладених на них завдань» [30, с. 377].

Для побудови ефективного механізму мотиваційного моніторингу в досліджуваному органі місцевого самоврядування як умови ефективного впливу на поведінку його персоналу доцільним є впровадження та

використання форм організації стимулювання праці державних службовців (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Форми організації стимулювання праці державних службовців

Форми	Зміст
Випереджальна	«Випереджальний об'єкт стимулювання ще до початку діяльності інформується про те, які необхідно досягти результати і що можна за них одержати. Працівнику повідомляють, як буде вимірятися його праця, яким чином він буде оцінюватися і яка буде функція стимулювання»
Підкріплювальна	«При підкріплювальній, об'єкт стимулювання знатиме про те, що виявився коштовним, визнаним і заохоченим у його праці тільки після завершення діяльності. Стимулювання в цьому випадку підкріплює вже здійснені дії»
Індивідуальна	«Чітко простежується зв'язок між ефективністю діяльності конкретного виконавця і його заохочень. Недоліками є значні складності у встановленні показників для оцінки результату роботи окремого виконавця»
Колективна	«Полягає у визначенні внеску конкретного виконавця в кінцеві результати діяльності трудового колективу і відповідно їхньої частки в загальному обсязі отриманих залежно від ефективності цієї діяльності матеріальних і духовних благ»
Позитивна	«Сприяє підвищенню престижності, авторитетності працівника в очах навколишніх»
Негативна	«Спрямована на обмеження певних потреб роботи, що веде до зниження його престижу і авторитету просування»
Безпосередня	«Оперативність і дуже ясний і безпосередній взаємозв'язок між дією і стимулом»
Поточна	«Може проявлятися за підсумками кварталу, півріччя та року»
Перспективна	«Сприяє формуванню єдиного, згуртованого колективу, що направляє свої зусилля на досягнення кінцевого показника діяльності, орієнтована на довгострокову мотивацію працівників і сприяє росту активності, освіченості і кваліфікації в плінні трудового життя»
Загальна	«Заохочення в цьому випадку здійснюються у зв'язку з ювілейними датами в житті окремих працівників або державних свят. При цій формі враховується як тривалість бездоганної праці, так і разові видатні успіхи й досягнення»
Цільова	«Обов'язковим є розробка спеціальних положень. Так, необхідно чітко фіксувати абсолютні або відносні показники результатів конкретної діяльності державних службовців, досягнення яких є умовою присвоєння відповідного рангу»

Примітка. Сформовано автором на основі [35, с. 255].

Мотиваційний моніторинг в досліджуваному органі місцевого самоврядування передбачає проведення постійних опитувань індивідів та здійснення аналізу наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації.

«Мотиваційний потенціал Байковецької сільської ради – найважливіша складова частина трудового потенціалу, що суттєво впливає на інші його елементи. Від ступеня реалізації мотиваційного потенціалу залежить ефективність використання трудового потенціалу в цілому. Мотиваційний потенціал досліджуваного органу місцевого самоврядування формується під впливом зовнішніх і внутрішніх стимулів трудової діяльності й відображає рівень та структуру потреб, схильностей, інтересів, ціннісних орієнтацій, що можуть бути задоволені чи реалізовані в ході трудового процесу. Разом з тим, мотивація працівників ні за яких обставин не повинна стати самоціллю досліджуваної сільської ради» [31]. Щоб надати працівникам мотиваційні стимули та отримати максимальну продуктивність в досягненні мети або виконанні завдання, сільський голова повинен розуміти, які цілі кожен працівник має на роботі.

Потреби працівників місцевого самоврядування змінюються залежно від професійної ситуації, тому для цілеспрямованого управління важливо розробляти стратегію, яка враховує індивідуальні потреби працівників і створює сприятливе робоче середовище для них.

Рівень мотивації працівників, необхідний для досягнення визначеного рівня продуктивності, формується під впливом управлінських дій органу місцевого самоврядування. Головна мета полягає в формуванні необхідного рівня мотивації праці.

Сільський голова стимулює працівників Байковецької сільської ради оцінкою процесу виконання ними завдань. Він використовує різні форми управлінського впливу, такі як похвала, зауваження та допомога, щоб підтримувати їх в кращому виконанні обов'язків.

Дослідження серед працівників Байковецької сільської ради включало опитування з питань задоволення роботою в органі місцевого самоврядування. Участь у опитуванні взяли 15 респондентів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

**Розподіл відповідей на запитання: Чи задоволені Ви роботою в Байковецькій сільській раді?**

<b>Відповідь</b>	<b>Респонденти, %</b>
Робота, яку я виконую, досить цікава для мене і приносить мені задоволення	60
Робота не дає мені можливості повною мірою використовувати мій професійний і творчий потенціал	33
Я не відчуваю віддачі від своєї роботи і не відчуваю свого внеску в кінцеві результати свого органу місцевого самоврядування	4
Важко відповісти	3

Примітка. Сформовано автором на основі [31]

Так, за результатами нашого дослідження, більшість респондентів, а це 55% в цілому задоволені своєю роботою. Що стосується організаційних характеристик, то однією з найсуттєвіших є задоволеність працівників оплатою своєї праці, яка позитивно впливає на задоволеність роботою. Іншим важливим чинником є наявність системи додаткових заохочень, як матеріальних, так і нематеріальних. Проте матеріальна складова за всієї своєї важливості не є єдиним чинником, що впливає на задоволеність роботою. Зокрема, існування у працівників можливостей кар'єрного зростання і самореалізації, позитивно впливає на їх задоволеність роботою, тоді як недостатність можливостей професійного навчання знижує її.

«Ефективність та результативність праці конкретного працівника зумовлена насамперед індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від самооцінки працівника, достатності рівня винагороди й упевненості в її отриманні. Відтак, правильне визначення мотивів праці підлеглих означатиме вибір найкращого механізму мотивації,

одержання найкращих результатів діяльності державного органу, які будуть залежати від таланту та здібностей керівника» [34, с. 198 ].

На нашу думку, система мотиваційного моніторингу є циклічним процесом, який складається із трьох послідовних етапів. Система мотиваційного моніторингу Байковецької сільської ради представлена на рисунку 3.1.

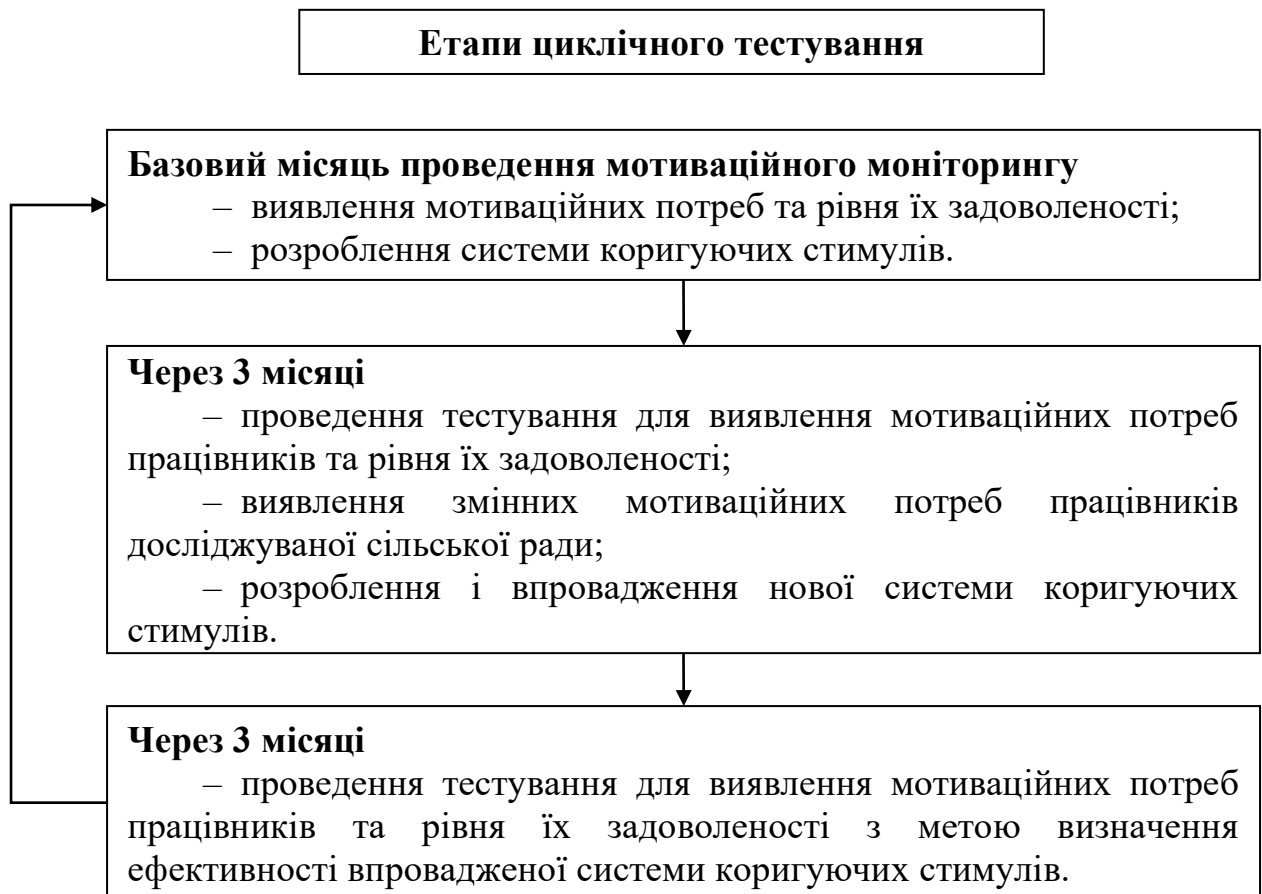


Рис. 3.1. Модель системи мотиваційного моніторингу в Байковецькій сільській раді

Примітка. Сформовано автором

На першому етапі мотиваційного моніторингу проводиться тестування та розроблення системи коригуючих стимулів для виявлення мотиваційних потреб персоналу та рівня їх задоволеності. На другому етапі здійснюється тестування для виявлення мотиваційних потреб працівників, визначення їх рівня задоволеності, виявлення змінних мотиваційних потреб у сільській раді та розроблення та впровадження нової системи коригуючих стимулів. На

третьому етапі проводиться повторне тестування для виявлення мотиваційних потреб та рівня задоволеності працівників, а також визначення ефективності впровадженої системи коригуючих стимулів.

Отже, цілісна система мотиваційних чинників відображає потреби персоналу сільської ради, а використання мотиваційного моніторингу дозволяє побудувати ефективну систему стимулювання працівників для успішного виконання їхніх завдань. Запровадження системи мотиваційного моніторингу в органі місцевого самоврядування допомагатиме виявленню потреб його персоналу, сприяє формуванню та реалізації мотивів до праці, що мотивує підлеглих до ефективної роботи. Мотиваційний моніторинг допомагатиме подолати відчуження державних службовців від трудового процесу та підсилить їхню залученість до роботи, її етапів та результатів, що стимулює до досягнення кращих результатів.

### **3.2. Розробка ефективного механізму стимулювання персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування**

Важливим завданням сучасного управлінського процесу є розробка ефективного механізму стимулювання персоналу, який би відповідав реаліям середовища його функціонування, враховував ієрархію потреб державних службовців та чинники впливу на процес винагородження. Відтак, «система стимулювання праці державних службовців – це комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, який покликаний забезпечити якість та ефективність праці відповідної категорії працівників, залучити талановитих і результативних працівників, розкрити і реалізувати їх потенціал. Стимулювання діяльності сприяє покращенню дисципліни, якості праці, враховує ініціативу та відповідальність працівників; справляє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу органів місцевого самоврядування» [34, с. 200].

Ми пропонуємо виокремити три групи чинників системи матеріальних стимулів державних службовців: соціально-психологічні; економічні; організаційні (рис. 3.2.). Система стимулів для державних службовців пов'язана з формуванням рівня оплати праці, наданням різних соціальних пільг, просуванням по службі. Вона є своєрідним еквівалентом офіційного визнання та статусу конкретних працівників.

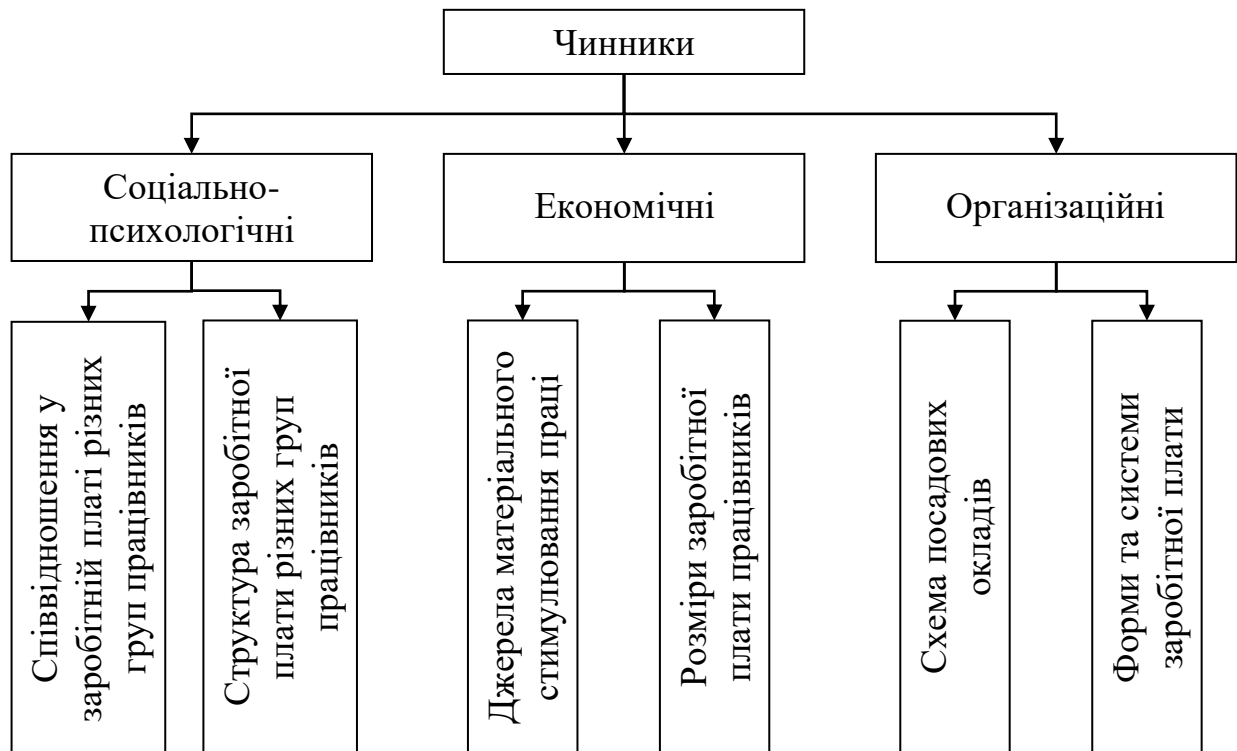


Рис. 3.2. Класифікація чинників, які визначають системи матеріальних стимулів праці державних службовців

Примітка. Сформовано автором

Основною формою винагороди за працю, яка залежить від рівня посади, кількості і якості праці є заробітна праця. Водночас, «відповідно до Закону України Про державну службу відбулися певні позитивні зміни у сфері організації оплати праці, загалом заробітна плата державних службовців все ще не виконує всіх своїх функцій Вона відіграє більш відтворювальну функцію, відшкодовуючи та компенсуючи витрати праці, ніж організуючу і ще в меншій



мірі – стимулюючу функцію. Важливим при цьому є не тільки розмір самої заробітної плати, але й умови її організації» [39].

Оплата праці не завжди корелює з рівнем освіти, успіхами у навчанні, кваліфікацією та професійною підготовкою працівників. У сфері державної служби це часто веде до відтоку кваліфікованих кадрів у приватний сектор, збільшення текучості кадрів, найманої роботи та зниження вартості людського капіталу, що має негативний вплив на мотивацію та якість виконання службових обов'язків. Наслідки недостатньої заробітної плати в органах місцевого самоврядування подані на рисунку 3.3.



Рис.3.3. Наслідки невідповідності заробітної плати службовців місцевого самоврядування

Примітка. Сформовано автором

У досліджуваному органі місцевого самоврядування працівникам забезпечуються достатні матеріальні умови, включаючи посадовий оклад, надбавки за стаж роботи, надбавки за ранг службовця місцевого самоврядування, виплати за тимчасове виконання обов'язків відсутнього

службовця, виплати за додаткове навантаження при виконанні обов'язків за вакантною посадою та премії (якщо вони встановлені) (рис. 3.4).

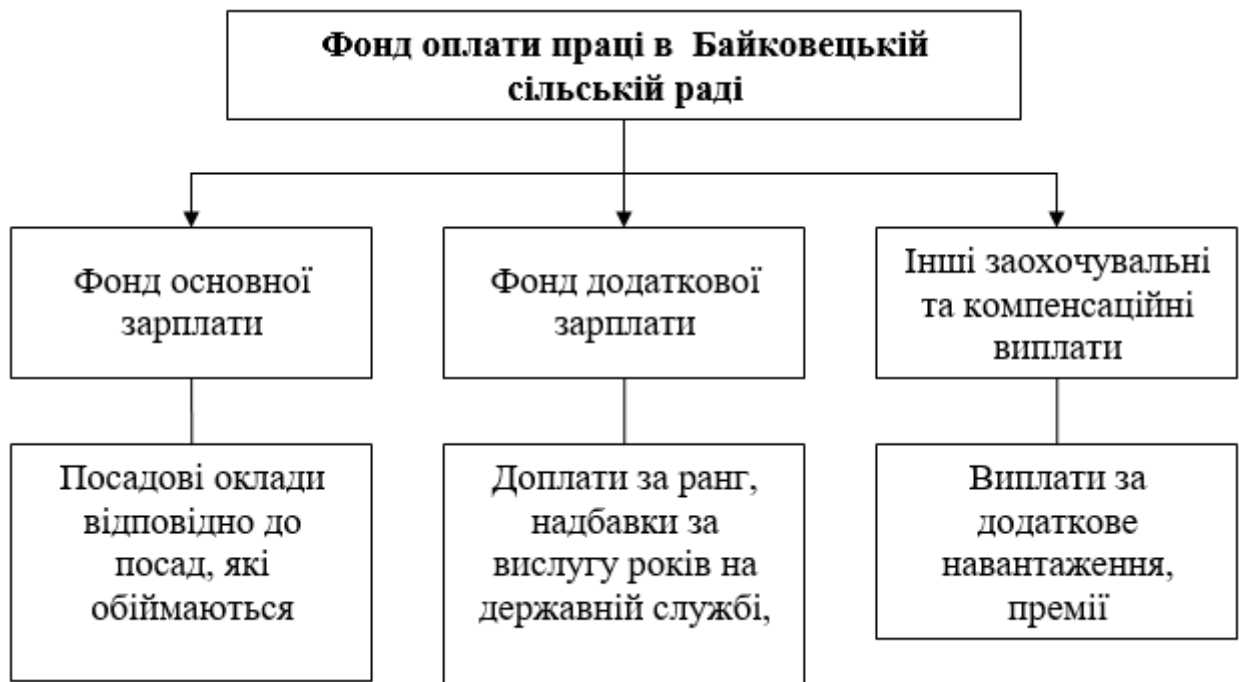


Рис. 3.4. Структура фонду оплати праці персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Примітка. Складено на основі [31]

«Важливим засобом матеріального стимулювання є премія, яка виступає додатковим засобом винагороди за працю; вона забезпечує гнучку і оперативну винагороду, яка відображає залежність між результатами праці і заробітною платою працівника. Так, відповідно до Типового положення про преміювання службовців місцевого самоврядування, преміювання службовців місцевого самоврядування проводиться зокрема з метою матеріального стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення її ефективності, якості. Премії службовцям місцевого самоврядування встановлюються в межах фонду преміювання відповідно до положення про преміювання» [63].

Для формування ефективного механізму матеріального стимулювання персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування доцільним є:

–«перегляд на законодавчому рівні співвідношення між розмірами заробітної плати відповідних категорій працівників, а не вибіркова відмова від

законодавчо встановленого мінімального розміру заробітної плати як вихідного параметру визначення заробітної плати для всіх працівників;

–врахування відповідності винагороди досягнутим результатам – кількості і якості роботи;

–перегляд співвідношення різних форм матеріального стимулювання;

–реформування системи оплати праці, зокрема посилення посадової диференціації зарплати, враховуючи при цьому рівень відповідальності державних службовців;

–гармонізація вітчизняного законодавства до європейського в контексті вивчення мотиваційних стимулів та заохочень державних службовців» [48].

Використання вказаних заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування і створить умови для покращення мотивації працівників.

Особливу вагу для формування ефективної системи мотивації діяльності працівників досліджуваної сільської ради має нематеріальна мотивація праці, яка виступає одним із напрямів стратегії підвищення ефективності праці. За допомогою нематеріальної мотивації підвищується рівень лояльності та зацікавленості державних службовців, виявляється увага до особистих потреб персоналу.

Ми вважаємо, що нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом досліджуваного органу місцевого самоврядування, ґрунтуючись на емоційних та внутрішніх потребах працівників. Таким чином, нематеріальне стимулювання діяльності державних службовців не лише приноситиме їм моральне задоволення, але й стимулюватиме позитивний настрій.

Один із методів нематеріальної мотивації в органі місцевого самоврядування - це створення належних умов праці, яке включає в себе використання новітніх технологій, поліпшення дизайну інтер'єру, створення комфортних робочих зон, а також облаштування систем опалення та кондиціонування приміщень. Крім того, важливо висловлювати вдячність

працівникам, які виконують свою роботу високоякісно, щоб підтримувати позитивний настрій в колективі.

Фактором нематеріальної мотивації є заохочення, яке виступає важливим інструментом управління діяльністю службовців місцевого самоврядування. «Заохочення передбачають заходи морального, правового і матеріального характеру, пов'язані з публічним визнанням заслуг і виявленням громадських почесностей службовцям місцевого самоврядування за успішне виконання ними посадових обов'язків і досягнуті результати в органі місцевого самоврядування. Підставами заохочення можуть бути: сумлінна і безперервна праця. Добросовісне виконання своїх обов'язків передбачає не тільки чітке та своєчасне виконання покладених на нього завдань, а й творчий підхід, вияв ініціативи, які забезпечували б ефективність роботи та зразкове виконання посадових обов'язків, зокрема, забезпечення і дотримання законних прав і свобод громадян; виконання наказів, розпоряджень, крім незаконних; дотримання встановлених правил трудового розпорядку; підтримання належного рівня кваліфікації, необхідного для виконання покладених обов'язків тощо; особливі трудові заслуги» [51]. Водночас, чинне законодавство про державну службу не визначає переліку особливих заслуг. Це питання належить до відання керівника державного органу.

За особливі службові досягнення можуть бути застосовані такі види заохочення державного службовця: дострокове присвоєння рангу; представлення до відзнаки державним органом; представлення до урядової відзнаки; представлення до державної нагороди ( рис.3.5 ).

Вважаємо, що для сільського голови Байковецької сільської ради доцільними є пошук та побудова власної системи методів мотивації працівників до підвищення рівня їх професійної компетенції. В основу пошуку має бути покладена система факторів мотивації для конкретних працівників, оскільки система побудована на визначенні мотиваційного профілю працівників з урахуванням їх гендерних та вікових особливостей персоналу матиме найефективніший вплив на працівників.



Рис. 3.5. Моральні чинники мотивації державних службовців

Примітка. Сформовано автором

У впровадженні ефективної системи нематеріальної мотивації трудової діяльності державних службовців в органі місцевого самоврядування вказаноцільно рекомендується використовувати такі форми нематеріальної мотивації: професійне навчання, сприятливий мікроклімат, кар'єрний ріст, незалежність, позитивне ставлення керівництва, відчуття підтримки з боку колективу, визнання і похвала.

Розробка ефективного механізму стимулювання персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування дозволить підвищити результативність їхньої діяльності і створить умови для дослідження мотиваційного напрямку працівників державних органів, що сприятиме ефективності публічного управління.

Заключно, щодо заохочення державних службовців матеріальними винагородами, преміями та збільшенням заробітної плати, ці елементи вважаються широко використовуваними в механізмі мотивації через їхню здатність задовольняти основні потреби працівників у стимулюванні. Однак, окрім фінансового стимулювання, важливими також є інші чинники, такі як зміст роботи, можливість розвитку особистих здібностей, адекватні умови праці та чітко визначена траєкторія кар'єрного зростання.

### **Висновки до розділу 3**

Підсумовуючи зазначимо, що цілісна система мотиваційних чинників відображає потреби персоналу досліджуваної сільської ради, і впровадження мотиваційного моніторингу дозволить створити ефективну систему стимулювання працівників для успішного виконання ними покладених завдань. Впровадження системи мотиваційного моніторингу в досліджуваному органі місцевого самоврядування, зокрема виявлення потреб його персоналу, сприятиме формуванню та реалізації мотивацій до праці, що допоможе підлеглим працювати ефективно. Мотиваційний моніторинг допоможе подолати відчуження державних службовців від трудового процесу та позитивно вплине на його складові та результати.

## ВИСНОВКИ

Мотивація діяльності державних службовців стає особливо актуальною в умовах трансформації економічних процесів розвитку держави. Розв'язання ключових суспільних завдань можливе лише при наявності ефективної мотиваційної основи, яка здатна підштовхнути державних службовців до результативної діяльності. В цьому контексті використання форм і методів стимулювання, спрямованих на досягнення високої продуктивності, є доцільним. Таким чином, розвиток сучасного мотиваційного механізму для державних службовців стає стратегічною метою для підвищення ефективності виконання функцій держави.

Неефективна система мотивації державних службовців може спричинити їхнє незадоволення, що призводитиме до зниження якості праці та масового порушення трудової дисципліни. Однак ефективність мотивації залежить від реалізації стратегічних цілей організації на основі вмотивованості її персоналу. Задоволення основних потреб державних службовців визначається їхньою вмотивованістю, і тому мотивація повинна спрямовуватися на поєднання інтересів службовців зі стратегічними цілями державної установи.

Мотиваційний механізм у публічному управлінні спрямований на досягнення соціально-значущої мети та включає різноманітні види мотивації, кожен з яких має відповідну правову основу. Реалізація ефективного мотиваційного механізму діяльності державних службовців повинна ґрунтуватися на відповідному методичному забезпеченні. Таким чином, для досягнення пріоритетних цілей державної установи через мотивацію праці застосовують різноманітні методи, спрямовані на вплив на потреби та мотиви державних службовців.

Мотивація персоналу в органі місцевого самоврядування впливає на розвиток економіки держави, створення умов для життєдіяльності населення та підвищення добробуту громадян. Технології мотивації персоналу в

досліджуваному органі місцевого самоврядування відповідають чинному законодавству і враховують матеріальні та моральні чинники.

Розробка та впровадження ефективної системи мотивації персоналу вимагає врахування різноманітних потреб та інтересів працівників, раціональне поєднання методів матеріального і нематеріального стимулювання, щоб забезпечити ефективну діяльність персоналу в інтересах суспільства. Дослідження задоволеності мотиваційними потребами працівників Байковецької сільської ради є передумовою цього процесу. Мотивуючі фактори ефективної праці персоналу органу місцевого самоврядування включають заробітну плату, умови праці, політику керівництва, відносини з колегами та керівництвом, можливості розвитку, ступінь контролю за роботою, визнання та схвалення результатів роботи.

Реалізація мотиваційного механізму вимагає ефективного використання інструментарію мотивації праці, який носить індивідуальний характер та базується на вивченні потреб кожного працівника. Важливо виявляти мотиваційні потреби персоналу та пристосовувати систему стимулювання відповідно до цих потреб. Грошові винагороди, премії та підвищення оплати праці залишаються ефективними механізмами мотивації, але їх слід доповнювати іншими чинниками, такими як зміст роботи, умови праці, можливості розвитку та кар'єрного зростання.

Загальна система мотивації відображає потреби персоналу, і використання мотиваційного моніторингу дозволяє побудувати ефективну систему стимулювання працівників для успішного виконання їх завдань. Запровадження системи мотиваційного моніторингу в органі місцевого самоврядування, з фокусом на виявленні потреб персоналу, сприятиме формуванню та реалізації мотивів до праці та допоможе подолати відчуження державних службовців від трудового процесу. Такий моніторинг виявиться ефективним інструментом для підтримки позитивного ставлення працівників до їхньої діяльності та досягнення кращих результатів.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства. *Ефективна економіка*. Дніпропетровськ: ДДА, 2013. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53-58.
3. Бабак І.М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу. 2008 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
5. Бикова А. Л., Карвасарний В. А. Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2016. № 10 (37). С. 331-335
6. Васіна А.Ю., Мельник А.Ф., Дудкіна О.П. Публічне управління: навчально-методичний комплекс» / А.Ю. Васіна, Тернопіль, 2018. 196 с.
7. Вісіцька Д.О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2021. №1(41).С. 113-121.
8. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.
9. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2. С. 48-54. URL: <http://aspects.org.ua/index.php/journal>

10. Горбань В.Б. Особливості побудови дієвої системи мотивації працівників у системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 61-65.

11. Гуцан О. М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 1 (23). С. 49-60.

12. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2016. № 11 (105). С.55-61.

13. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94-100.

14. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг.ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). К. : НАДУ, 2012. 72 с.

15. Державне управління: підручник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна; за ред. А. Ф. Мельник. К.: Знання, 2009. 582 с.

16. Деякі питання оплати праці державних службовців у 2016 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 292. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/292-2016-%D0%BF>.

17. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.

18. Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 березня 2022 року № 221. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-%D0%BF#Text>

19. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143-148.
20. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 22-23.
21. Ляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>
22. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ. 2018. 198 С.
23. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014, 479 с.
24. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с.
25. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 278 с.
26. Круп'як Л.Б. Вдосконалення системи мотивації трудової діяльності державних службовців. Модернізація технологій управління в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування: матеріали науково-практичного семінару (18-20 червня). Тернопіль: Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2009. С.90-93.
27. Круп'як Л.Б. Поширення сучасних технологій мотивації праці на державних службовців: бар'єри та шляхи їх подолання. Практичні аспекти удосконалення управлінської діяльності в органах виконавчої влади: збірник тез доповідей учасників науково-практичної конференції (25 березня). – Севастополь: Севастопольський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, 2010. С.43-49.

28. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток: науковий журнал*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.

29. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204-209.

30. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376-380.

31. Матеріали діяльності Байковецьковоцької сільської ради. URL: <https://bsr1653.gov.ua/>

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

33. Никифоренко В.Г. Управління персоналом. Навчальний посібник Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

34. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 2(6). С. 197-203.

35. Пахомова Т. І. Мотивація як фактор управління персоналом у системі державної служби. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць/ голов. ред. В. В. Корженко. Х., 2011. № 2 (29). Ч. 2. С. 253-258.*

36. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249668347>.

37. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та

іншими спеціальними званнями: Постанова КМУ від 20 квітня 2016 р. № 306  
URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF>.

38. Проданик В. М., Шинкарьов А. М. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: організаційно-правові механізми. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. № 3. С. 158-166.

39. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII  
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

40. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів): Наказ Міністерства соціальної політики України 13.06.2016 № 646. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16>.

41. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%B2%D1%80#Text>

42. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

43. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 18.07.2023 р. № 6504. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16925>

44. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11.07.2002 р. №40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>

45. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів: постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006р № 268. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF#Text>

46. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль: Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72-76.

47. Рижук Ю. М. Забезпечення органами місцевого самоврядування прав людини в умовах воєнного стану. *Київський часопис права*. 2023. № (4). С. 25-30

48. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. №15/1. С. 45.
49. Рогатюк О.В., Заєць К.Д. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliivy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi..>
50. Савченко Б.Г. Шляхи підвищення ефективності діяльності державних службовців (соціологічний аналіз). URL: <http://www.academy.gov.ua/ej1/txts/SAVCHENKO.htm>.
51. Саннікова С.Б. Нематеріальна мотивація персоналу підприємства. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua>6930/1/462.pdf>.
52. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45-51.
53. Сікорака Л.О. Мотивація до навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців. URL: <http://center.kr-admin.gov.ua/index.php>
54. Слюсаренко А.В., Козинюк Ю. Мотивація персоналу організації. URL: [http://www.rusnauka.com/41\\_PWSN\\_2014/Economics/5\\_184185.doc.htm](http://www.rusnauka.com/41_PWSN_2014/Economics/5_184185.doc.htm).
55. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку : навч. посіб. К. : ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.
56. Соколенко В.А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Вісник НТУ«ХП». *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. Харків. №14. С. 3-32.
57. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 37-41.
58. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

59. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Щотижневик «Контракти»*. 2008. № 22. URL: [http://www.management.com.ua/notes/non-typ\\_motivation.html](http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html).

60. Щегорцова В.М. Підходи до оцінки ефективності мотиваційних заходів в органах виконавчої влади України. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/doc/3/06.pdf>.

61. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.

62. Шкільняк М. М. Окремі аспекти становлення державної служби та основні проблеми імплементації Закону України «Про державну службу». Матеріали круглого «Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку», приуроченого 100-річчю державної служби в Україні (Тернопіль, 12 червня 2018 р., 142 с.) Тернопіль, ТНЕУ. С. 74-80.

63. Щодо преміювання працівників органів місцевого самоврядування: Положення про преміювання на основі листа Міністерства соціальної політики України від 30.09. 2019 р. №1423/0/206-19. URL: <https://ips.ligazakon.net>

64. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2009. №8. С. 62-66.

65. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз*. 2014. Том 15. № 3. С. 263-268.