

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

ФАКУЛЬТЕТ ПЕДАГОГІКИ, ПСИХОЛОГІЇ І ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ І ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО
МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

Студента(ки) II курсу 2МГМУЗ групи
Ступеня вищої освіти магістра
Галузі знань: 07 Управління та адміністрування
ООП: Менеджмент. Управління освітнім закладом (за
типом)
Спеціальності: 073 Менеджмент
Лозінської Катерини Василівни

Використання чужих ідей,
результатів і текстів мають
посилання на відповідне джерело

Науковий керівник : Хамська Н.Б.
доцент, кандидат педагогічних наук,
доцент

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

м. Вінниця – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	3
1.1. Особливості роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування.....	7
1.2. Сутність мотиваційного механізму персоналу в органах місцевого самоврядування.....	13
1.3. Характеристика основних елементів мотиваційного механізму управління персоналом в органах місцевого самоврядування.....	20
Висновки до першого розділу.....	30
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	32
2.1. Стан діяльності Департаменту освіти Вінницької міської ради щодо запровадження мотиваційного механізму персоналу.....	32
2.2. Аналіз мотиваційної системи управління персоналу в органах місцевого самоврядування	38
2.3. Вплив факторів мотивації на ефективність мотиваційного механізму персоналу у Департаменті освіти ВМР.....	45
Висновки до другого розділу.....	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	52
3.1. Проблеми формування ефективного механізму мотивування персоналу в органах місцевого самоврядування.....	52
3.2. Рекомендації впровадження ефективного мотиваційного механізму персоналу у Департаменті освіти ВМР.....	58
Висновки до третього розділу.....	65
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний світ швидко змінюється. Це стосується різних сфер життя суспільства: політичної, економічної, соціальної тощо. Відповідно, першочергове завдання державних структур – конструктивна робота з персоналом. Органи місцевого самоврядування повинні бути гнучкими та готовими до викликів. Мотиваційна система може стимулювати працівників до вдосконалення та адаптації до нових умов, окрім цього, може привернути та утримати талановитих фахівців у державному секторі. Система мотивації забезпечує прозорість і облік у органах місцевого самоврядування, що сприяє боротьбі з корупцією та недовірою. Вона впливає на сприйняття органів місцевого самоврядування громадянською. Якщо громадяни бачать, що урядові службовці мають стимули до доброчесності та ефективної роботи, це сприяє збереженню довіри до місцевого самоврядування.

Запровадження ефективного мотиваційного механізму персоналу в органах місцевого самоврядування є важливим для покращення якості управління, підвищення ефективності та забезпечення відповідності міжнародним стандартам управління державним сектором та місцевим самоврядуванням.

Проблематика сутності та ефективності мотиваційного механізму розробляється вітчизняними та зарубіжними вченими, зокрема : С. Ареф'єв, С. Дуда, С. Іванов, М. Клименко, О. Лаврук В. Літинська, А. Максимчук, А. Моргун, О. Пархоменко, Л. Проданова, М. Салун, Н. Сисоліна В. Співак, О. Хадарцев, О. Харун, В. Шишкін та інших.

Відаючи належне теоретичній та практичній цінності попередніх наукових здобутків з досліджуваної проблеми, існує досить багато невирішених завдань, що потребують нагального розв'язання. Зокрема, подальшого удосконалення потребує мотиваційний механізм персоналу в органах місцевого самоврядування, в контексті невизначеності основних

методів, інструментів оцінки та виміру, а також понятійного апарату та механізму регулювання. Вищезазначена проблематика має негативний вплив на процес децентралізації та впровадження реформ на рівні органів місцевого самоврядування.

Актуальність теми, виявлені проблеми зумовили вибір дослідження: **«Запровадження ефективного мотиваційного механізму персоналу в органах місцевого самоврядування»**

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо запровадження ефективного мотиваційного механізму в органах місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження – формування мотиваційного механізму в органах місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні і практичні засади запровадження ефективного мотиваційного механізму персоналу в органах місцевого самоврядування.

Завдання дослідження:

1. Визначити особливості роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування;
2. Розкрити сутність мотиваційного механізму в органах місцевого самоврядування;
3. Охарактеризувати основні елементи мотиваційного механізму управління в органах місцевого самоврядування
4. Визначити вплив факторів мотивації на зростання продуктивності у Департаменті освіти Вінницької міської ради та розробити рекомендації щодо запровадження ефективного мотиваційного механізму в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження:

- теоретичні: аналіз наукової літератури для визначення сутності поняття мотиваційного механізму в органах місцевого самоврядування; узагальнення, систематизація, порівняння для з'ясування особливостей

роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування; логічне узагальнення (узагальнення та розвиток категоріального апарату); системно-структурний аналіз (при обґрунтуванні базових положень діяльності Департаменту освіти ВМР); економічний аналіз (при аналізі діяльності Департаменту освіти ВМР). Порівняльний метод застосовано при дослідженні понять «мотиваційний механізм», «мотивація персоналу в органах місцевого самоврядування». Метод моделювання використано при формулюванні пропозицій щодо формування ефективного мотиваційного механізму в органах місцевого самоврядування.

- емпіричні: спостереження, бесіда, інтерв'ю, вивчення та узагальнення досвіду використані з метою вироблення рекомендацій щодо запровадження ефективного мотиваційного механізму в органах місцевого самоврядування.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в тому, що: *вперше* визначено, обґрунтовано умови запровадження ефективного мотиваційного механізму персоналу в органах місцевого самоврядування; шляхи формування мотиваційного механізму у Департаменті освіти ВМР; *дістали* подальшого розвитку теоретичні засади про сутність понять: «персонал в органах місцевого самоврядування», «мотивація персоналу в органах місцевого самоврядування», «мотиваційний механізм персоналу в органах місцевого самоврядування»

Практичне значення дослідження полягає в тому, що розроблено практичний інструментарій удосконалення мотиваційного механізму персоналу в органах місцевого самоврядування, рекомендації щодо запровадження ефективного мотиваційного механізму в органах місцевого самоврядування.

Апробація результатів роботи. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи обговорені на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Особистісно-професійна підготовка фахівців у контексті інтеграції України в європейський освітній простір» Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського»

(Вінниця 2024), студентській науково-практичній конференції Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського» (Вінниця 2024),

Публікації. Основні положення та результати дослідження викладені в 2 одноосібних публікаціях.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 15 рисунків та 10 таблиць. Повний обсяг роботи становить 80 сторінок, список використаних джерел містить 110 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Особливості роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування

У сучасних умовах розвитку суспільства та економіки органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій, задоволенні потреб громадян та реалізації місцевих ініціатив. Успіх діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від персоналу, який є важливим елементом у процесах управління, організації роботи та взаємодії з населенням.

Для розуміння категорії «персонал» важливо розглянути різні визначення, які пропонують науковці. Так, В. Данюк визначає персонал як особовий склад компанії, до якого належать усі наймані працівники, учні, а також акціонери й власники, які обіймають певні посади відповідно до трудового договору та отримують заробітну плату [21, с. 60].

Дослідники С. Олійник, І. Ковальчук, Ю. Гурбик та Л. Балабанова також підкреслюють, що персонал є сукупністю працівників. Так, С. Олійник зазначає, що персонал являє собою найманих працівників організації, які перебувають у трудових відносинах із роботодавцем, незалежно від періоду їх перебування у даній ролі [66, с. 12].

Персонал, як зауважує І. Ковальчук, є сукупністю постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які пройшли необхідну професійну підготовку або мають практичний досвід діяльності [38, с. 117].

Поняття «персонал» Ю. Гурбик, С. Біляєв та О. Багунц розглядають у широкому розумінні та зазначають, що воно включає у себе всіх працівників компанії (якими є постійні, сумісні працівники, які виконують роботи за

цивільно-правовими договорами) [19, с. 218].

Персонал, з точки зору Л. Балабанової та О.Сардак, є сукупністю працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та перебувають у трудових відносинах із роботодавцем [5, с. 21].

Про забезпечення персоналом конкурентоспроможності компанії та її прибутковості зазначають О. Шевченко, Г. Євтушенко та С. Кулакова.

Так, О. Шевченко та Г. Євтушенко вважають, що персонал є рушійною силою у вирішенні питань конкурентоспроможності, економічного розвитку та ефективності діяльності будь-якої компанії [99, с.756].

Цікавою є точка зору С. Кулакової, на думку якої персонал – носій інтелектуального потенціалу та людського капіталу підприємства, а також основний ресурс для забезпечення прибутковості й розвитку сучасної компанії [49].

Автори наукових робіт В.Чобіток та А.Волощенко під персоналом розуміють найманих працівників організації, що мають певний освітній рівень, володіють знаннями, здібностями та досвідом роботи, необхідними для виконання покладених на них обов'язків, і становлять трудовий потенціал організації, що є частиною людського капіталу суспільства [98, с.314].

Отже, аналіз різних підходів до визначення поняття «персонал» показує його багатогранність і варіативність. Кожне визначення відображає сутність і вимоги до персоналу, що є основним ресурсом для функціонування та розвитку організації.

Виходячи з вищезазначених визначень, можна запропонувати власне визначення поняття «персонал в органах місцевого самоврядування». Так, персоналом в органах самоврядування є сукупність штатних працівників, які мають відповідну кваліфікацію та досвід роботи, перебувають у трудових відносинах з органами влади і забезпечують реалізацію завдань та функцій місцевого самоврядування.

Для ефективної діяльності персоналом необхідно управляти.

Управління персоналом організації, з точки зору Ю. Мохової та Р. Сабадаш, є цілеспрямованою діяльністю керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, якою передбачено розробка концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [62].

Управління персоналом в органах влади, як зазначив С. Серьогін, є управлінським впливом органів влади, керівників, працівників служб управління персоналом, спрямованим на підбір, відбір та добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію і стимулювання для виконання завдань, що постають перед органом влади [83, с.6].

Отже, для ефективного функціонування органів місцевого самоврядування необхідно здійснювати належне управління персоналом, оскільки саме персонал є основним ресурсом, що забезпечує реалізацію завдань, спрямованих на розвиток територіальних громад та задоволення потреб населення. Належне управління персоналом сприяє створенню згуртованого, мотивованого колективу, здатного ефективно виконувати завдання, що постають перед органами місцевого самоврядування, а також адаптуватися до змін, викликаних соціально-економічними та політичними факторами.

Основні завдання, принципи та методи управління персоналом розглянемо далі.

Вчений М. Загірняк виділив основні завдання управління персоналом:

- удосконалити кадрову політику;
- використовувати і розвивати персонал;
- вибирати і реалізовувати стиль управління людьми;
- організовувати горизонтальну координацію та кооперацію;
- покращити організацію робочих місць і умов праці;
- визнавати особисті досягнення у праці;
- вибирати систему оплати і стимулювання [26, с. 196].

Принципи є основним вихідним положенням певної теорії, вчення, науки, саме тому розглянемо та охарактеризуємо основні принципи управління персоналом (рис. 1.1).

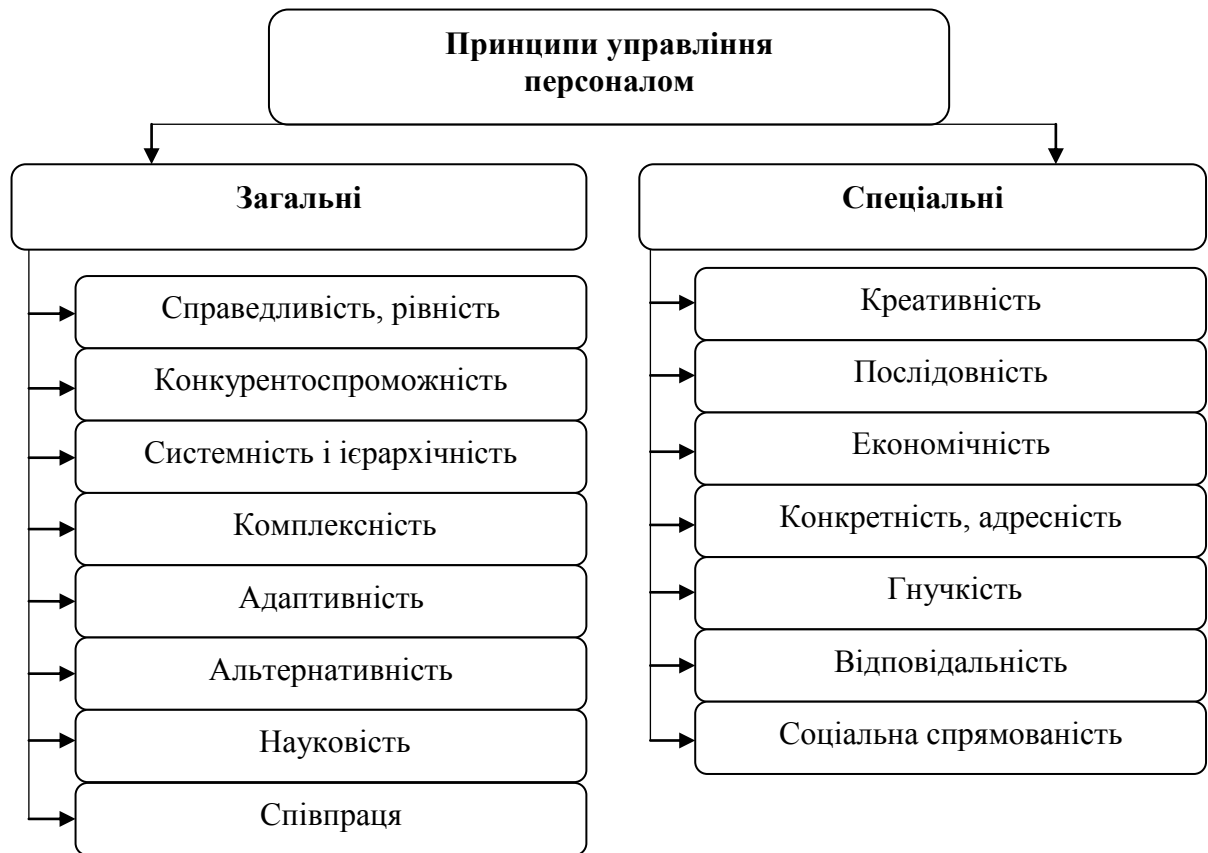


Рис. 1.1 Принципи управління персоналом [100, с.53]

Дані рис. 1.1 свідчать, що принципи системи управління персоналом поділено на загальні та спеціальні, які характерні для органів місцевого самоврядування. Так, наприклад, принцип справедливості гарантує, що всі працівники отримують рівні можливості в кар'єрному зростанні, компенсаціях та в оцінці їх роботи. Принцип комплексності означає, що управлінські рішення повинні базуватися на всебічному аналізі потреб, ресурсів, специфіки функціонування органів місцевого самоврядування, а також на урахуванні зовнішніх факторів, таких як законодавчі вимоги, соціально-економічні умови регіону та очікування громади. Принцип адаптивності передбачає гнучкість у підходах до управління, що дозволяє органам місцевого самоврядування ефективно адаптуватися до нових умов,

викликів та вимог, які можуть виникати в процесі їхньої діяльності [100, с.53].

Україні, як зазначила Ю. Мохова, у процесі управління персоналом в органах місцевого самоврядування використовують сукупність відповідних методів (рис.1.2).



Рис. 1.2 Методи управління персоналом в органах місцевого самоврядування [62]

Розглянемо детальніше наведені на рис. 1.2 методи управління персоналом:

– адміністративні методи – методи базуються на формальних структурах і регламентах, включають організацію управлінських процесів, визначення обов'язків, прав та відповідальності працівників;

– організаційно-розпорядчі методи – стосуються формування організаційних структур і розподілу обов'язків між співробітниками, передбачають розробку та впровадження внутрішніх інструкцій, регламентів, порядків і норм, які регулюють діяльність працівників;

– правові методи – ґрунтуються на законодавчих нормах і актах, що регулюють трудові відносини, права та обов'язки працівників та роботодавців, включають дотримання трудового законодавства, забезпечення прав працівників, а також встановлення відповідальності за їх порушення;

– економічні методи – методи орієнтовані на стимулювання працівників через фінансові та нефінансові інструменти, включають систему оплати праці, премії, бонуси, пільги, а також матеріальні заохочення;

– соціально-психологічні методи – методи, спрямовані на створення позитивного клімату в колективі, поліпшення комунікації та взаєморозуміння між працівниками, передбачають проведення тренінгів, семінарів, коучингів, а також інших заходів, які допомагають покращити командну взаємодію та підтримують моральний дух колективу;

– морально-етичні методи – методи спрямовані на формування корпоративної культури та етичних стандартів в організації [62].

Систему управління персоналом поділено на функціональні підсистеми, кожна з яких виконує зазначені функції (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Функціональні підсистеми управління персоналом [кулакова]

Підсистема	Функції підсистеми
Стратегічне управління та кадрове планування	Розробка плану персонал-маркетингу
	Оцінка чисельності персоналу
	Прогнозування потреби у кадрах
	Планування та моніторинг кар'єрного розвитку
	Управління кадровим резервом
Найм, відбір та прийом персоналу	Організація залучання персоналу
	Аналіз резюме
	Проведення співбесід
Підбір персоналу	Оцінювання кандидатів на вакантні посади
	Розподіл персоналу та формування команди
	Аналіз професійних і особистісних якостей персоналу
Оцінка та атестація персоналу	Оцінювання результативності праці персоналу
	Оцінювання професійного портрету співробітників
Адаптація персоналу	Проходження випробувального строку
	Адаптація робітника
Безпека праці персоналу	Дотримання умов охорони праці та техніки безпеки
	Дотримання вимог психології та фізіології праці
Звільнення персоналу	Скорочення кадрів
	Аналіз причин звільнення
Розвиток і навчання персоналу	Перепідготовка та підвищення кваліфікації
Мотивація та оплата праці персоналу	Нормування праці
	Формування системи оплати праці
	Використання заохочувальних засобів
	Управління мотивацією
Управління	Аналіз організаційної культури

трудовими відносинами та організаційна культура	Вивчення та коригування стосунків у колективі
	Управління виробничими конфліктами

Аналіз табл. 1.1 свідчить, що система управління персоналом структурована на функціональні підсистеми, кожна з яких виконує конкретні функції, що сприяють ефективному функціонуванню організації.

Отже, особливості роботи з персоналом полягають у необхідності адаптувати підходи управління відповідно до специфіки організації та її стратегічних цілей. Успішне управління персоналом потребує комплексного підходу, який враховує як індивідуальні якості працівників, так і загальні цінності, культуру організації та зовнішні фактори.

1.2. Сутність мотиваційного механізму персоналу в органах місцевого самоврядування

Важливу роль у досягненні успіху та підвищенні продуктивності в організації відіграє мотиваційний механізм, оскільки він впливає на стимулювання працівників, підвищення їх продуктивності, відданості роботі та забезпечує більш ефективне функціонування організацій, сприяючи досягненню їхніх стратегічних цілей та завдань.

Вченим Т. Високим та колективом авторів було виділено дві основні умови виникнення процесу мотивації:

- мета, яка є корисною для індивіда, має для нього певну цінність;
- переконання у тому, що ймовірність досягнення мети більша за нуль [39].

М. Скочилас виділив цілі мотивації персоналу:

- особистий та професійний розвиток;
- прийняття більш відповідальних ролей в організації;
- повага до найцінніших цінностей для організації, зокрема трудової дисципліни та своєчасності;

- додаткові зусилля для перевиконання завдань за кількістю та якістю;
- виконання завдань на прийнятному для організації рівні [99, с. 61].

Взагалі, проаналізувавши точки зору вчених щодо розуміння сутності мотивації, О. Литвинчук зазначив, що існують різні трактування мотивації, які вчений звів до двох напрямів.

У першому варіанті мотивація розглядається як сукупність чинників чи мотивів.

Мотивація за цією схемою обумовлюється потребами й цілями індивіда, умовами діяльності, світоглядом, переконаннями, рівнем прагнень та ідеалами. З урахуванням цих факторів приймаються рішення та формуються наміри. Цим напрямом визначено мотивацію як сукупність зовнішньої чи внутрішньої сили, що змушує людину наполегливо з ентузіазмом виконувати визначену роботу [68, с.63].

У другому варіанті мотивація розглядається як динамічне, а не статичне явище, що спонукає до діяльності, спрямованої на досягнення особистих чи загальних цілей [68, с.63].

Враховуючи проаналізовані варіанти, О.Литвинчук надав власне визначення. Вчений під мотивацією розуміє сукупність певних сил, які стимулюють будь-яку людину до виконання чітко зазначених дій зовнішнього чи внутрішнього походження, що примушують людину на усвідомленому чи неусвідомленому рівні робити певні вчинки [68, с.63].

О. Моргунець розглядає мотивацію як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, за допомогою яких людину спонукають до діяльності, задаються межі і форми діяльності та надається орієнтир, який зорієнтований на досягнення поставлених цілей.

Про зовнішні та внутрішні чинники впливу також говорить і Н. Артеменко. Вчена зауважила, що мотивація є процесом спонукання людини до діяльності за допомогою комплексної дії зовнішніх і внутрішніх чинників для досягнення мети організації [3, с.42].

Вченим А. Горенко під мотивацією розуміється, також як і Н.

Артеменко, процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства шляхом задоволення потреб кожного працівника [16, с.84].

В.Бала та А.Мацак вважають, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до праці, зумовлюють поведінку, форму діяльності, надають спрямованості, яка орієнтована на досягнення особистих цілей і цілей підприємства [4, с.49].

М. Письменна стверджує, що мотивація в менеджменті, особливо в кризових умовах, є комплексним підходом до управління персоналом, спрямованим на створення спонукальних мотивів, мета яких полягає у продуктивному виконанні співробітниками покладених обов'язків [81, с.380].

Так, М. Скочилас зазначає, що мотивація полягає у впливі різними формами і засобами на працівників таким чином, щоб їх поведінка відповідала волі керівника, щоб вони були спрямовані на виконання поставлених перед ним завдань [99, с. 61].

Мотивація персоналу, з точки зору молодих вчених А. Ковальчук та Р. Майборода, є процесом формування у людей мотивів високоефективної трудової діяльності. Інакше кажучи, це процес дії одних людей на інших, в результаті якого у останніх з'являється бажання, внутрішнє спонукання працювати краще і результативніше [58, с.199].

Мотивацію як функцію менеджменту розглянули А.Колодійчук та В. Черторижський. Автори вважають, що мотивація праці як загальна функція менеджменту є видом управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Виходячи з аналізу точок зору вчених, можна запропонувати власне визначення поняття «мотивація персоналу в органах місцевого самоврядування» – це комплекс стратегічних підходів та інструментів, спрямованих на забезпечення високої професійної активності, відданості місії органів місцевого самоврядування та досягнення публічних цілей.

Враховуючи особливості публічного сектору, мотивація персоналу в органах місцевого самоврядування зазвичай включає різноманітні підходи, які базуються на нематеріальних та матеріальних стимулах, визнанні та можливостях для професійного росту та розвитку. Метою мотиваційного підходу є підтримка ефективного функціонування органів місцевого самоврядування, забезпечення якісного виконання їхніх завдань та підтримка громадської довіри.

Питанням мотиваційного механізму в управлінні організацією присвячені наукові роботи багатьох вчених. Розглянемо точки зору науковців щодо сутності дефініції «мотиваційний механізм».

Так, у монографії В.Нижник та О. Харун акцентували увагу на тому, що ефективний мотиваційний механізм в рамках системи управління персоналом представляє собою саморегулюючу систему стимулів і мотивів для працівників, які виробляються на основі індивідуальних потреб, що реалізовані через спільний (груповий) інтерес колективу організації з врахуванням різних форм, принципів, методів та важелів управління, з використанням доступних інструментів в процесі соціально-трудова відносин задля отримання найкращих можливих результатів діяльності організації [106, с. 133].

Л. Проданова та О. Котляревський визначили механізм мотивації праці як діалектичну сукупність взаємообумовлених, взаємозв'язаних і цілеспрямованих економічних інструментів, важелів і чинників, методів і форм спонукання людей до праці, а також узгодження інтересів економічних суб'єктів певної територіальної цілісності (країни). Тобто, іншими словами, це складний комплекс економічних, соціальних, психологічних, моральних та інших чинників, що є спонукальними мотивами до праці [92, с.19].

Мотиваційний механізм з точки зору М. Салун та О. Майстренко, формується в рамках організації з урахуванням факторів зовнішнього середовища, цілей організації, якісних і кількісних характеристик працівників, якості менеджменту, але моделювання мотиваційного механізму

можна здійснювати лише враховуючи стандартні методики і правила [101, с.18].

Мотиваційний механізм в системі управління персоналом організації, з точки зору І. Мосійчук, являється сукупністю організаційно-управлінських заходів та важелів впливу мотиваційного спрямування, що дадуть змогу забезпечити оптимальне відтворення, розподіл і використання фінансових ресурсів, мобілізацію кадрового потенціалу та активізацію його трудової діяльності, що спрямована на досягнення поставлених перед організацією цілей [74].

Мотиваційний механізм, з точки зору Н. Павловської є комплексом організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [79, с.16].

Мотиваційний механізм, з точки зору О. Лаврук, являє собою цілісну систему взаємообумовлених і взаємопроникаючих спонукальних сил, що діють на основі суб'єктно-об'єктних і суб'єктно-суб'єктних відносин та задають певний ступінь свободи для суб'єктів управління [65].

Формування мотиваційного механізму для підвищення продуктивності праці персоналу організації має багато переваг і може впливати на різні аспекти її діяльності. Зосередження на розвитку та вдосконаленні мотиваційних практик сприятиме покращенню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів, підвищенню якості послуг організації.

Виділяють основні аспекти, які варто врахувати для успішного формування мотиваційного механізму:

- цільове спрямування – мотиваційний механізм повинен бути спрямований на досягнення конкретних цілей, які підтримують стратегію та місію організації;
- індивідуалізація – врахування індивідуальних потреб, цілей та пріоритетів працівників. Мотиваційний підхід повинен бути гнучким та адаптованим до кожного співробітника;

- визнання та винагорода – позитивне визнання зусиль співробітників та надання винагороди за досягнення цілей (матеріальна винагорода, похвала, можливість кар'єрного росту тощо);

- прозорість – відкритість та прозорість в оцінці продуктивності та визначенні критеріїв досягнень, що стимулює співробітників до покращення своєї роботи;

- особистий розвиток – забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку. Пропозиція навчання, тренінгів та підтримка в саморозвитку можуть бути сильним мотиватором;

- соціальна взаємодія – забезпечення сприятливого робочого середовища та спільноти, де співробітники можуть спілкуватися, обмінюватися ідеями та підтримувати один одного;

- виклик та відповідність – надання завдань, які ставлять певний виклик перед працівниками та відповідають їхнім компетенціям та амбіціям;

- матеріальна та нематеріальна мотивація – поєднання фінансових стимулів (заробітна плата, бонуси) з нематеріальними (визнання, можливість впливу, робоча гнучкість);

- система звітності та обговорення – забезпечення механізму обговорення та звітності про досягнення між співробітниками та керівництвом;

- постійний аналіз та вдосконалення – систематичний аналіз ефективності мотиваційного механізму та його вдосконалення відповідно до змін в організації та зовнішнього середовища.

Вказані аспекти взаємодіють між собою та створюють основу для ефективного мотиваційного механізму, що сприяє досягненню успіху та високої продуктивності в організації.

Мотиваційний механізм в контексті управління організацією включає комплекс заходів та інструментів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей та високої продуктивності.

Основна мета мотиваційного механізму полягає в тому, щоб залучити, утримати та підтримувати мотивований персонал, який буде ефективно працювати для досягнення стратегічних цілей організації. Забезпечення стабільного та високого рівня мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку творчого підходу до вирішення завдань, а також покращенню якості виконуваних завдань. Працівники, які відчують себе мотивованими, проявляють більшу відданість та ініціативу, що сприяє позитивному клімату в колективі та створює умови для стійкого розвитку організації. Такий механізм також сприяє збереженню та розвитку корпоративної культури, що визначає цінності та принципи спільної роботи всього колективу.

Організації в країні, як зазначили Н. Сисоліна та С. Нісфоян, знаходяться в різних станах, саме тому необхідно впроваджувати відповідні мотиваційні механізми задля створення матеріальних, організаційних, соціально-психологічних, морально-етичних та інших умов роботи персоналу [102, с. 278].

Ми погоджуємось з думкою вчених, та вважаємо, що важливість мотиваційного механізму в умовах військового стану набуває особливого значення, оскільки в таких складних та напружених обставинах мотивація працівників, особливо військовослужбовців та інших осіб, задіяних у військовій сфері, стає визначальною для забезпечення успішної діяльності та досягнення поставлених завдань.

Отже, мотиваційний механізм має важливе значення у забезпеченні ефективності та результативності діяльності підприємств, організацій та органів місцевого самоврядування. Він допомагає залучити, утримати та підтримувати кваліфікований персонал, сприяє зростанню продуктивності та якості роботи, а також сприяє вирішенню важливих завдань, пов'язаних з розвитком країни та задоволенням потреб громадян.

Враховуючи розглянуті точки зору вчених, потрібно зазначити, що переважно всі визначення дефініції «мотиваційний механізм» формуються виходячи з системи важелів, інструментів, факторів, методів та сил

спонукання до дії.

Вважаємо за потрібне запропонувати власне визначення вищерозглянутої дефініції. Так, мотиваційний механізм в органах місцевого самоврядування є системою підходів, методів та інструментів, які використовуються в організаціях для стимулювання та підтримки працівників у досягненні високої продуктивності, залученні їх до спільних цілей та стимулюванні розвитку і досягнення особистих цілей.

1.3. Характеристика основних елементів мотиваційного механізму управління персоналом в органах місцевого самоврядування

У сучасних умовах конкурентного середовища ефективний механізм мотивації перетворюється на стратегічний інструмент успішного управління підприємством. Правильно налаштована система мотивації визначає не лише продуктивність праці, а й забезпечує високий рівень задоволеності працівників, відданість компанії та готовність до досягнення високих результатів. Для ретельного розгляду та розуміння основ цього ключового компонента, важливо провести характеристику його основних елементів.

Формування мотиваційного механізму, як зазначив І. Мосійчук, спрямоване на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я;
- створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку [74].

Механізм мотивації персоналу підприємства формується в рамках організації з урахуванням факторів зовнішнього середовища, цілей організації, якісних і кількісних характеристик працівників, якості менеджменту [74].

Мотиваційний механізм, як зауважив В. Шишкін, ґрунтується на таких елементах: удосконалення системи заробітної плати; надання

можливостей працівникам брати участь у прибутках організації; удосконалення організації праці, що передбачає постановку цілей; розширення трудових функцій; виробнича ротація; гнучкі графіки праці; поліпшення умов праці [77].

М. Салун та О. Майстренко запропонували власний варіант розуміння механізму мотивації та його основних елементів (рис.1.3).

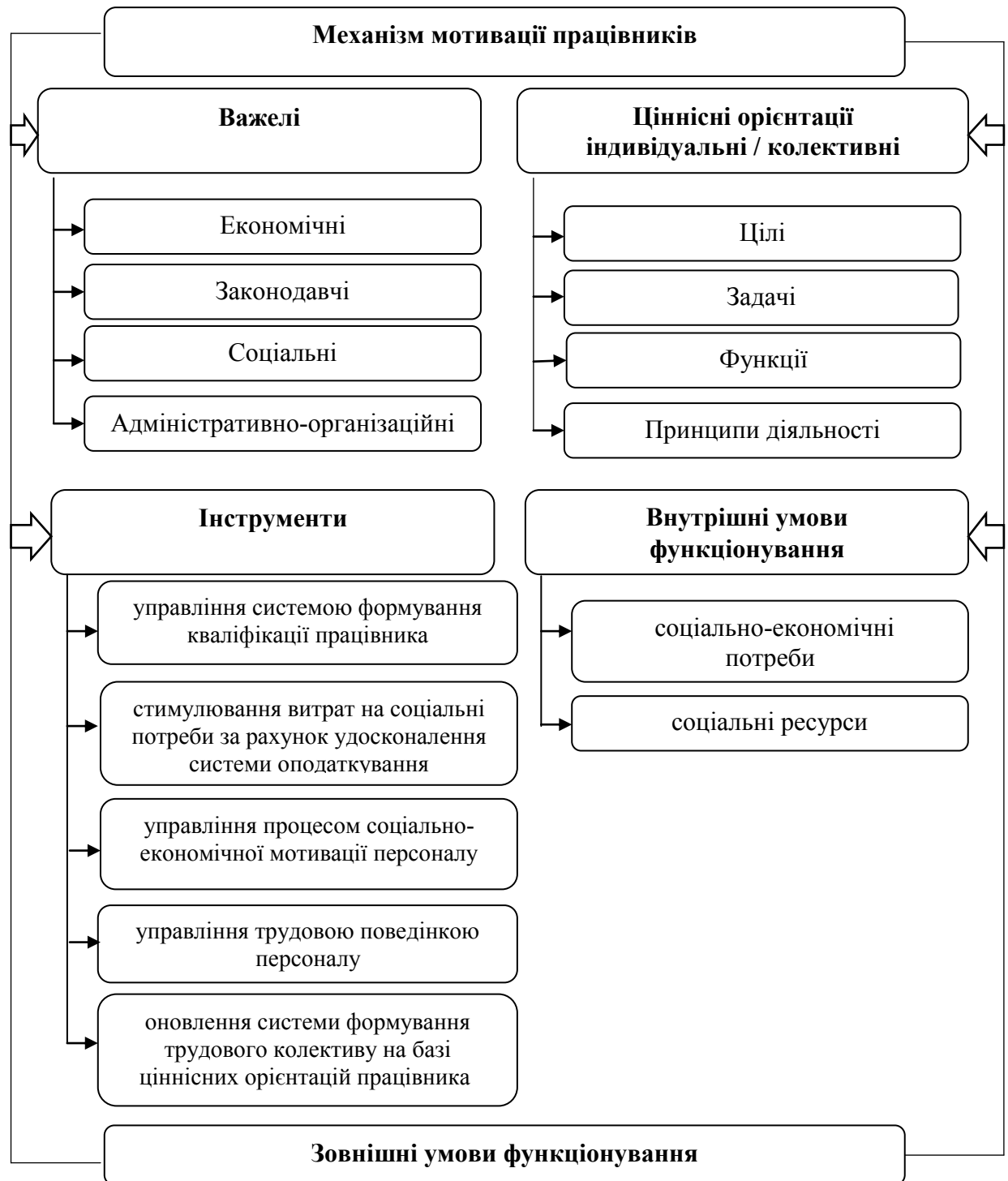


Рис. 1.3 Механізм мотивації працівників, М. Салун та О. Майстренко

[82, с.46]

З даних рис. 1.3 можна зробити висновок, що механізм мотивації складається з ключових елементів: важелів впливу, інструментів, ціннісних орієнтацій та внутрішніх і зовнішніх умов функціонування.

С. Пархоменко у розумінні сутності мотиваційного механізму, звернув увагу на важливість у мотиваційному механізмі саме мотиваційної складової (рис.1.4).



Рис. 1.4 Мотиваційний механізм матеріального стимулювання [80, с. 99]

Виходячи з даних рис. 1.4, можна констатувати, що необхідність дотримання цілей та інтересів організації, з одного боку, та потреб працівників, з іншого, призводить до необхідності вибору мотиваційних інструментів матеріального стимулювання та оцінки можливостей організації, для використання різних інструментів мотивації (враховуючи фактори, такі як організаційна структура, форма власності, фінансовий потенціал та законодавчі обмеження).

С. Арєф'єва та Ч. Йіфань зауважують, що важливість у мотиваційному механізмі має не лише система матеріального, а й нематеріального стимулювання [2, с.309].

Серед елементів матеріального стимулювання автор виділяє:

- заробітну плату і оплату праці за результатами та внесок у роботу;
- бонуси та премії, що видаються за досягнення поставлених цілей;
- матеріальну підтримку в складних умовах роботи (надбавки за важкість, безпеку тощо);
- систему соціальних пільг та допомог, таких як медичне страхування, відпустки тощо;
- схеми пенсійного забезпечення та інвестицій в майбутню пенсійну підтримку [2, с.309].

Розглянуті елементи матеріального стимулювання спрямовані на підвищення фінансової мотивації працівників та стимулювання їхнього ефективного внеску в діяльність організації.

Серед компонентів нематеріального стимулювання можна виділити:

- самореалізацію – надання можливості розвивати свої творчі потенціали, реалізовувати індивідуальні ідеї та проєкти;
- участь у прийнятті рішень – залучення працівників до процесів прийняття стратегічних та оперативних рішень, відчуття важливості внеску у

розвиток організації;

- підтримку розвитку лідерських якостей – надання можливостей для розвитку та підтримки лідерських навичок та якостей;
- соціальні та корпоративні заходи – організація заходів, подій, корпоративних подорожей, які сприяють формуванню позитивного спілкування та об'єднанню колективу;
- робоче середовище – створення комфортних, інноваційних та сприятливих умов на робочому місці, що спонукає до творчості та продуктивності;
- відповідальність та автономію – надання працівникам можливості брати на себе відповідальність за рішення та результати своєї роботи;
- забезпечення роботи змістом – надання можливості працювати над завданнями, які відповідають інтересам та цінностям працівника;
- індивідуальний підхід – нарахування індивідуальних потреб, мотивів та цінностей кожного працівника при розробці стимулюючих заходів;
- можливість впливати на результати – надання працівникам можливості впливати на досягнення цілей та результатів своєї діяльності;
- баланс роботи та особистого життя – створення умов, які дозволяють працівникам зберігати баланс між професійними та особистими аспектами життя.

Розглянуті елементи нематеріального стимулювання допомагають створити сприятливий робочий клімат, підтримують моральне задоволення працівників та стимулюють їхню продуктивність та ефективність [2, с.309].

У структурі мотиваційного механізму, з точки зору А. Колот, необхідно виділити фінансово-економічні методи і важелі, певний склад відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, визначену періодичність здійснення оцінки мотиваційних заходів [59, с.127].

Мотиваційний механізм, як зауважив О. Лаврук, включає:

- мету мотивації;
- суб'єкти відносин;
- об'єкти відносин;
- інтереси і стимули до діяльності;
- основні принципи функціонування механізму [65].

Вченими Л. Продановою та О.Котляревським встановлено, що мотиваційний механізм має вигляд схеми, наведеної на рис. 1.5.

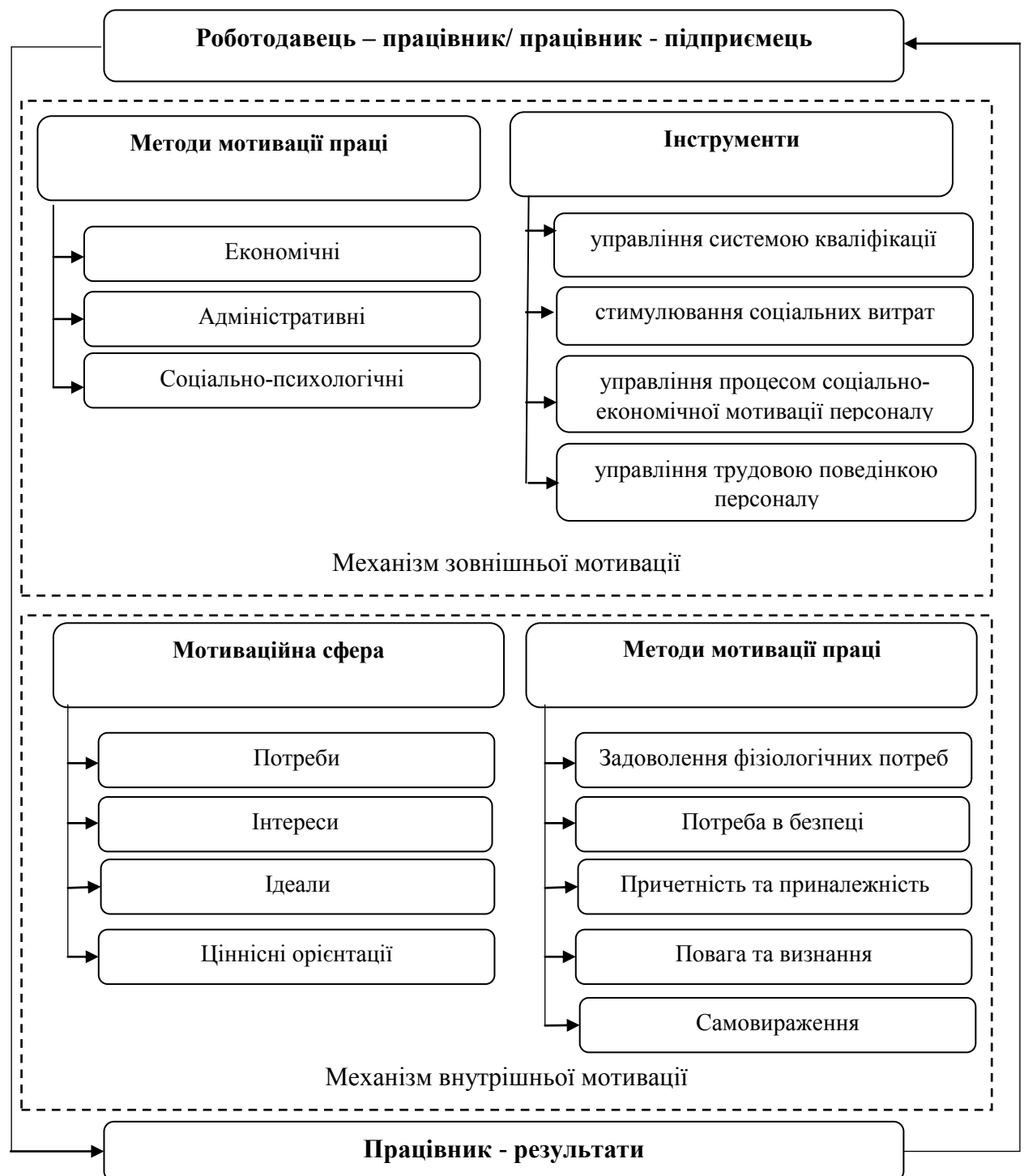


Рис. 1.5 Механізм мотивації працівників, Л. Проданова та О. Котляревський [92, с.21]

Як видно з даних рис. 1.5, Л. Проданова та О. Котляревський виділили в мотиваційному механізмі внутрішнє і зовнішнє середовище та для кожного середовища окремо виділили інструменти та методи мотивування праці.

Для нас елементи мотиваційного механізму Л. Проданової та О. Котляревського більш зрозумілі та логічні.

Виходячи з даних рис.1.5, можна зробити висновок, що мотиваційний механізм складається з мотиваційного механізму внутрішньої та зовнішньої мотивації, кожен з яких складається з окремих ключових елементів.

Механізм внутрішньої мотивації: мотиваційна сфера (потреби, інтерес, ідеали та ціннісні орієнтації) та методи мотивації (задоволення фізіологічних потреб, потреба безпеки, причетність та приналежність, повага та визнання, самовираження).

Механізм зовнішньої мотивації: інструменти (управління формуванням кваліфікації, стимулювання соціальних виплат, управління процесом мотивації, управління трудовою поведінкою) та методи мотивації (економічні, соціально-психологічні та адміністративні).

Отже, ми погоджуємось з О. Лавруком та з його поділом мотиваційного механізму на елементи.

Окрім цього, вважаємо, що основні елементи механізму мотивації в органах місцевого самоврядування включають важелі, інструменти та методи, які сприяють забезпеченню високого рівня мотивації працівників та ефективності їхньої роботи:

1) Важелі мотивації в органах місцевого самоврядування – це фактори, що впливають на мотивацію працівників і забезпечують відповідність їхньої роботи вимогам та завданням державного забезпечення. Тут важливо враховувати індивідуальні та колективні інтереси, здатність до кар'єрного зростання, розвитку та вдосконалення професійних навичок.

2) Інструменти мотивації в органах місцевого самоврядування включають різноманітні засоби, які допомагають стимулювати та підтримувати працівників: матеріальні стимули (премії, надбавки), можливості професійного навчання та підвищення кваліфікації, можливість участі в стратегічних проєктах, які мають суттєвий вплив на розвиток держави.

3) Методи мотивації в органах місцевого самоврядування включають підходи та практики, що допомагають створити мотиваційний середовище: застосування системи оцінки результативності працівників, створення можливостей для розвитку лідерських якостей, ротація завдань для розвитку різноманітних навичок.

У контексті органів місцевого самоврядування, важливо забезпечити баланс між інтересами працівників та досягненням державних цілей. Відповідно до цього, важелі, інструменти та методи мотивації повинні бути адаптовані до специфіки роботи органів місцевого самоврядування та вимог сучасного суспільства.

Мотиваційний механізм управління в органах місцевого самоврядування відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та результативності діяльності цих органів. Він включає комплексний підхід до стимулювання та підтримки працівників у досягненні встановлених державних цілей та завдань.

Механізм мотивації в державних органах місцевого самоврядування, як зауважили К. Якименко та К. Остапченко, заснований перш за все на адміністративно – командних стимулах, тобто діяльність державних службовців суворо регламентована і в своїй основі має комплексну систему соціально - економічних відносин між державними службовцями. Система мотивації у зазначеній сфері – це взаємодія адміністративних та трудових норм [49, с.407].

Характеристики мотиваційного механізму управління в органах місцевого самоврядування полягають у специфічних особливостях, що

відзначають цю сферу (рис. 1.6).



Рис. 1.6 Особливості органів місцевого самоврядування, що визначають сутність мотиваційного механізму управління

Розглянемо особливості мотиваційного механізму управління в органах місцевого самоврядування детальніше.

1) Органи місцевого самоврядування займаються публічною діяльністю, спрямованою на задоволення потреб громадян. Мотиваційний механізм повинен сприяти досягненню громадських цілей та підвищенню довіри до держави.

2) Управління державними ресурсами вимагає прозорості та обліковості. Мотивація повинна сприяти ефективному використанню коштів та досягненню максимальної користі для суспільства.

3) В управлінні державною владою важливий вплив політичних факторів. Мотиваційний механізм повинен враховувати цей вплив та сприяти взаємодії між владою та громадянами.

4) Мотиваційний механізм управління в органах місцевого самоврядування повинен бути стабільним, адже зміни в політичному керівництві можуть вплинути на стратегії та цілі.

5) Довіра громадян до державних органів є важливою умовою ефективного управління. Мотивація повинна сприяти підтримці громадської довіри та взаєморозуміння.

6) Оскільки державні службовці мають відповідальність перед суспільством, мотиваційний механізм повинен сприяти розвитку професійних навичок, набуттю знань та компетентності.

7) Органи місцевого самоврядування працюють у правовому середовищі. Мотивація повинна враховувати закони та норми, що регулюють діяльність публічних організацій.

8) Мотиваційний механізм повинен включати адекватну систему оплати праці, що забезпечує конкурентоспроможність державних службовців та стимулює високі результати.

9) Професійне зростання та можливість досягнення вищих позицій в органах місцевого самоврядування також мають бути враховані в мотиваційному механізмі.

10) Мотиваційний механізм повинен підтримувати індивідуальний розвиток співробітників та стимулювати їхній внесок у розвиток країни та громадського добробуту.

11) В умовах політичного, економічного та соціального середовища, що постійно змінюється, мотиваційний механізм повинен бути гнучким та адаптованим до нових викликів.

12) Мотиваційний механізм повинен сприяти взаємодії між різними рівнями управління та підтримувати відкриту комунікацію.

13) Зміни в політичному керівництві та стратегічних завданнях держави можуть вплинути на мотиваційний механізм. Він повинен бути готовий адаптуватись до нових умов.

14) Мотиваційний механізм може сприяти підвищенню рівня відповідальності державних службовців за їхні дії та результати.

Розглянуті особливості в комплексі допомагають забезпечити ефективний мотиваційний механізм в органах місцевого самоврядування. Вони враховують специфіку діяльності державних органів, їхню роль у суспільстві та важливість забезпечення громадянських потреб і цінностей. Мотиваційний механізм у таких органах має бути націленим на досягнення оптимальних результатів, підвищення відповідальності та ефективності діяльності, забезпечення взаємодії з громадянами та виконання соціальної місії.

Висновки до першого розділу

У роботі розглянуто особливості роботи з персоналом, визначено сутність і зміст мотиваційного механізму, а також охарактеризовано основні елементи та особливості мотиваційного механізму управління в органах місцевого самоврядування.

Визначено сутність поняття «персонал» та запропоновано власне визначення дефініції «персонал в органах місцевого самоврядування» – сукупність штатних працівників, які мають відповідну кваліфікацію та досвід роботи, перебувають у трудових відносинах з органами влади і забезпечують реалізацію завдань та функцій місцевого самоврядування.

Встановлено, що для ефективного функціонування органів місцевого самоврядування необхідно здійснювати належне управління персоналом. Особливості роботи з персоналом полягають у необхідності адаптувати

підходи управління відповідно до специфіки організації та її стратегічних цілей.

Визначено сутність поняття «мотивація» та запропоновано власне визначення дефініції «мотивація персоналу в органах місцевого самоврядування» – це комплекс стратегічних підходів та інструментів, спрямованих на забезпечення високої професійної активності, відданості місії органів місцевого самоврядування та досягнення публічних цілей.

Запропоновано власне визначення поняття «мотиваційний механізм в органах місцевого самоврядування». Так, мотиваційний механізм є системою підходів, методів та інструментів, які використовуються в організаціях для стимулювання та підтримки працівників у досягненні високої продуктивності, залученні їх до спільних цілей та стимулюванні розвитку і досягнення особистих цілей.

Виділено, що мотиваційний механізм управління в органах місцевого самоврядування відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та результативності діяльності цих органів. Розглянуто та охарактеризовано особливості органів місцевого самоврядування, що визначають сутність мотиваційного механізму управління.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Стан діяльності Департаменту освіти Вінницької міської ради щодо запровадження мотиваційного механізму персоналу

Департамент освіти Вінницької міської ради (ВМР) є структурним підрозділом виконавчих органів міської ради, який відповідає за реалізацію освітньої політики Вінницької міської територіальної громади. Основними функціями департаменту є координація роботи закладів дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, розробка та впровадження освітніх програм, контроль за якістю освіти та забезпечення доступу до неї населення.

Департамент також відповідає за розподіл фінансових ресурсів у сфері освіти, впровадження інновацій та нових технологій у навчальний процес, підвищення кваліфікації педагогічних працівників та забезпечення комфортних умов для навчання. Діяльність департаменту спрямована на поліпшення якості освіти, забезпечення рівних можливостей для навчання та створення ефективної системи управління освітніми установами в місті.

Загальну інформацію про Департамент освіти ВМР наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про Департамент освіти ВМР

Повне найменування	Департамент освіти Вінницької міської Ради
Скорочена назва	ДО ВМР
Місце знаходження	Україна, 21050, Він. обл., Він. р-н, м. Вінниця, вул. Мури, буд. 4
Код за ЄДРПОУ	02141532
Дата реєстрації	21.06.2002
Організаційно-правова форма	Орган місцевого самоврядування
Ознака прибутковості	Організація включена до Реєстру неприбуткових установ та організацій на підставі рішення органу ДФС

	№ 1702284600328 від 14.04.2017
Офіційний сайт	https://osvita.vmr.gov.ua
Директор департаменту	Яценко Оксана Василівна

Метою Департаменту освіти є створення умов у закладах дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти для всебічного розвитку дитини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, забезпечення доступності освіти для всіх її здобувачів, формування якісного інформаційно-освітнього простору для задоволення потреб та інтересів мешканців Вінницької міської територіальної громади [22].

Органом місцевого самоврядування, що в цілому представляє Вінницьку міську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування є ВМР, схему виконавчих органів якої та місце серед них Департаменту освіти наведено на рис. 2.1.

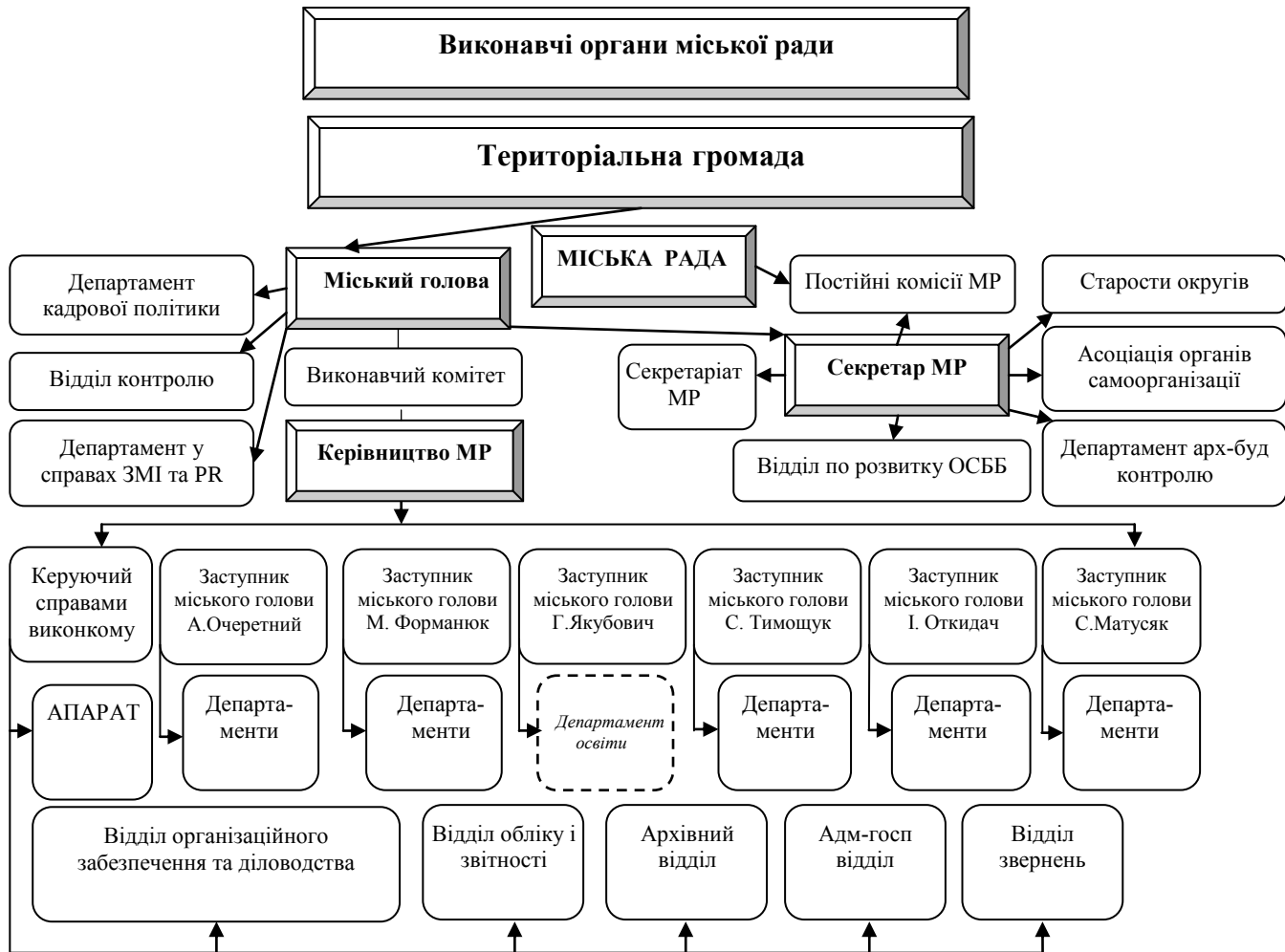


Рис. 2.1 Схема виконавчих органів Вінницької міської ради [22]

Виходячи з даних рис. 2.1, можна констатувати, що Департамент освіти підпорядковується заступнику міського голови Г. Якубович.

До складу Департаменту освіти входять відділи, які очолюють начальники відділів:

- відділ загальної середньої освіти, дистанційної освіти та впровадження ІКТ;
- відділ дошкільної освіти та обліку дітей;
- відділ виховання та позашкільної роботи [22].

Положення про відділи Департаменту затверджує директор Департаменту, за погодженням з заступником міського голови відповідно до розподілу обов'язків.

Директором Департаменту освіти є Оксана Василівна Яценко, яка відповідає за вирішення питань у галузі освіти та здійснює свої повноваження відповідно до чинного законодавства [22].

Департамент освіти має право створювати відокремлені підрозділи без прав юридичної особи, в порядку передбаченому чинним законодавством.

Відокремленими підрозділами Департаменту освіти є:

- централізована бухгалтерія №3 Департаменту освіти ВМР;
- централізована бухгалтерія №3 Департаменту освіти ВМР.

Штатний розпис Департаменту освіти затверджує виконавчий комітет міської ради у межах граничної чисельності та фонду оплати праці працівників, що затверджені міською радою.

Начальники відділів та інші працівники Департаменту освіти є посадовими особами місцевого самоврядування відповідно до вимог чинного законодавства України, їх призначає на посаду і звільняє з посади міський голова.

Посадові обов'язки працівників Департаменту визначають посадові інструкції, які затверджує директор Департаменту [додаток А].

Структура Департаменту освіти Вінницької міської ради представлена у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Структура департаменту освіти Вінницької міської ради [22]

Посада	Структурні підрозділи Департаменту освіти	Кількість працівників, осіб
Директор департаменту	Керівний склад	1
Заступник директора департаменту	Керівний склад	2
Начальник відділу	Відділ загальної середньої освіти, дистанційної освіти та впровадження ІКТ	1
Головний спеціаліст	Відділ загальної середньої освіти, дистанційної освіти та впровадження ІКТ	4
Начальник відділу	Відділ дошкільної освіти та обліку дітей	1
Головний спеціаліст	Відділ дошкільної освіти та обліку дітей	3
Начальник відділу	Відділ виховання та позашкільної роботи	1
Головний спеціаліст	Відділ виховання та позашкільної роботи	2

Всього	x	15
--------	---	----

Як видно з даних табл. 2.2, департамент освіти складається з 15 працівників: керівний склад представлено 3 особами, відділ загальної середньої освіти, дистанційної освіти та впровадження ІКТ – 5 особами, відділ дошкільної освіти та обліку дітей – 4 особами та відділ виховання та позашкільної роботи – 3 особами.

Важливим інструментом для забезпечення ефективного управління освітньою системою є аналіз активів та джерел фінансування Департаменту освіти. У табл. 2.3 розглянемо аналіз активів Департаменту освіти.

Таблиця 2.3

Активи Департаменту освіти ВМР за 2021-2023 рр., грн. [13]

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
1. Основні засоби	31121365	31402484	31853233	+731 868
2. Запаси	2257469	2538788	1521585	-735 884
3. Заборгованість за внутрішніми розрахунками	19 131	2293	66122	+46991
4. Грошові кошти в казначействі	91257	114293	44569	-46688
Всього активів	33489222	34057858	33497557	+8335

Як свідчать дані табл. 2.3, активи Департаменту освіти ВМР представлені фінансовими та нефінансовими активами. Так, до нефінансових активів відносять основні засоби та запаси. Стосовно основних засобів, то вони зазнали незначного зростання на 732 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком, тобто інвестиції в матеріально-технічну базу, такі як будівлі, обладнання та інші активи, залишаються незначно збільшилися і залишаються майже стабільними.

Запаси зменшилися на 735 тис. грн., що є наслідком оптимізації використання запасів.

Фінансові активи представлені поточною дебіторською заборгованістю за внутрішніми розрахунками та грошовими коштами в казначействі.

Заборгованість за внутрішніми розрахунками зросла на 47 тис. грн., що

свідчить про збільшення внутрішніх розрахунків між відділами.

Грошові кошти в казначействі зменшилися майже на 47 тис. грн., що вказує на використання фінансових ресурсів для покриття поточних витрат.

Загальна сума активів Департаменту освіти у 2023 році залишилася майже на рівні 2021 року, з незначним збільшенням на 8,3 тис. грн., що свідчить про загальну стабільність в управлінні активами.

Для подальшої характеристики діяльності Департаменту освіти ВМР, розглянемо динаміку джерел фінансування за 2021-2023 рр. (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Джерела фінансування Департаменту освіти ВМР
за 2021-2023 рр., грн. [13]

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
1.Власний капітал	31895712	33073325	35154911	+3259199
2.Капітал у дооцінках	5441939	5441939	5441939	-
3.Фінансовий результат	-3964825	-4624805	-7241637	-3276812
4. Поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи та послуги	-	18108	-	-
5. Поточні зобов'язання за внутрішніми розрахунками	52148	58164	117969	+65821
Інші поточні зобов'язання	64248	91127	24375	-39873
Всього джерел	33489222	34057858	33497557	+8335

Дані табл. 2.4 показують, що власний капітал Департаменту освіти ВМР збільшився на 3,3 млн. грн. за 2021-2023 рр., що свідчить про поступове зростання фінансової стабільності.

Капітал у дооцінках залишився незмінним протягом трьох років на рівні 5,4 млн. грн, що означає відсутність переоцінки активів.

Фінансовий результат значно погіршився, зменшився на 3,3 млн. грн. У 2021 році дефіцит складав майже 4,0 млн. грн., а в 2023 році він зріс до 7,3 млн. грн. Така ситуація вказує на збільшення суми витрат.

У 2022 році з'явилися поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи та послуги, але вже у 2023 році вони зникли, що свідчить про ефективне погашення боргів та відсутність нових зобов'язань.

Поточні зобов'язання за внутрішніми розрахунками зросли на 65,8 тис. грн., що свідчить про збільшення внутрішніх боргів між підрозділами, що є наслідком внутрішніх перерозподілів.

Інші поточні зобов'язання зменшилися на 39,9 тис. грн., що свідчить про часткове погашення боргів.

Загальна сума джерел фінансування майже не змінилася, зростання становило лише 8,3 тис. грн., що свідчить про загальну стабільність структури фінансування.

Розглянемо доходи та витрати Департаменту освіти ВМР за 2021-2023 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Доходи та витрати Департаменту освіти ВМР
за 2021-2023 рр., грн. [13]

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Доходи від обмінних операцій	25175148	25653219	29991657	+4816509
Доходи від необмінних операцій	585756	634972	3342953	+2757197
Витрати за обмінними операціями	24987449	25736068	35291416	+10303967
Витрати за необмінними операціями	363110	363436	664038	+300928
Профіцит/дефіцит	+410345	+188687	-2620844	-3031189

Дані табл. 2.5 свідчать, що доходи та витрати Департаменту освіти ВМР формуються з обмінних та необмінних операцій. Доходи від обмінних операцій Департаменту освіти ВМР (бюджетні асигнування, надання послуг та інші доходи) збільшилися на 4,82 млн. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про зростання фінансування та ефективніше управління ресурсами в частині надання освітніх послуг.

Доходи від необмінних операцій також зросли на 2,76 млн. грн. Такий ріст зумовлено збільшенням фінансування з бюджету та підтримкою, не пов'язаною безпосередньо з освітньою діяльністю.

Витрати за обмінними операціями представлені витратами на виконання бюджетних програм, витратами на надання послуг, виконання

робіт та іншими витратами. Загальна сума витрат за обмінними операціями збільшилась за досліджуваний період на 10,3 млн. грн.

Витрати за необмінними операціями представлені іншими витратами, сума яких за досліджуваний період збільшилась більш ніж на 300 тис. грн.

В цілому, результатом діяльності у 2021 та 2022 роках був профіцит у розмірі відповідно 410 та 189 тис. грн., який у 2023 році перетворився на дефіцит у розмірі 2,62 млн. грн, тобто витрати Департаменту перевищили його доходи, що потребує перегляду бюджетних витрат.

Отже, Департамент освіти ВМР відіграє важливу роль в організації та управлінні системою освіти на місцевому рівні. Метою діяльності департаменту є створення сприятливих умов для навчання і розвитку учнів, а також підвищення ефективності управління освітньою галуззю.

2.2 Аналіз мотиваційної системи управління персоналу в органах місцевого самоврядування

Мотиваційна система управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності у сфері державного управління. В умовах постійних змін та підвищених вимог до якості виконання завдань, від правильно побудованої мотиваційної системи залежить продуктивність, залученість і стабільність посадових осіб.

На рис. 2.2 наведено склад системи матеріальної мотивації посадових осіб Департаменту освіти ВМР.



Рис. 2.2 Склад системи матеріальної мотивації посадових осіб Департаменту освіти ВМР

З даних рис.2.2 можна зробити висновок, що матеріальна мотивація посадових осіб Департаменту освіти ВМР складається з наступних елементів: фіксованої складової винагороди, а саме: основної та додаткової заробітної плати, відповідно до укладених договорів; змінної складової винагороди – розраховується на основі критеріїв оцінювання; інших заохочувальних та компенсаційних виплат; додаткових благ.

До змінної частини заробітної плати відносять: доплати за високу кваліфікацію; надбавки за високі досягнення в роботі; винагороди за вислугу років; доплати за особливі умови праці; премії за високі показники в роботі.

Матеріальна мотивація посадових осіб є важливою складовою успіху будь-якої організації. Основна ідея матеріальної мотивації полягає в тому, щоб забезпечити працівникам винагороду за їхню роботу у формі грошової компенсації, бонусів та інших матеріальних винагород.

Нематеріальна мотивація посадових осіб є важливим інструментом для залучення та збереження професіоналів свої справи в організації. Нематеріальні блага можуть створювати сприятливу робочу атмосферу та

підвищувати задоволеність посадових осіб, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Нематеріальні блага створюють особливий стимул для посадових осіб Департаменту освіти ВМР, сприяють підвищенню їхньої продуктивності, задоволеності роботою та збереженню кваліфікованих, професійних персоналу.

Розглянемо склад системи нематеріальної мотивації посадових осіб, враховуючи вищенаведені елементи (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Склад системи нематеріальної мотивації посадових осіб Департаменту освіти ВМР

Отже, до нематеріальної мотивації відносять: кар'єрне зростання, навчання, семінари допомоги, визнання та похвала тощо.

У Департаменті освіти ВМР було опитано 15 посадових осіб віком від 24 до 53 років. За результатами опитування, було встановлено, яким методам стимулювання надають перевагу посадові особи задля підвищення продуктивності праці та результативності діяльності.

Так, на рис. 2.4 наведено розподіл найбільш розповсюджених серед посадових осіб методів стимулювання продуктивності.

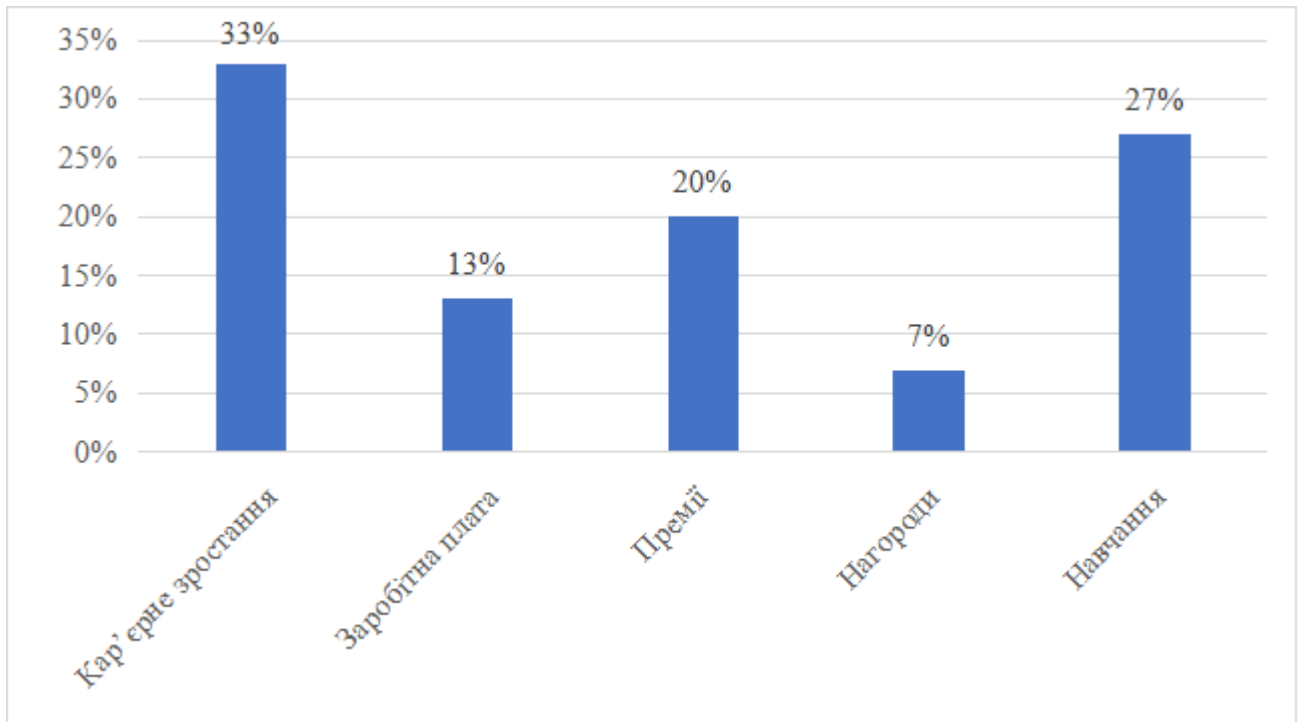


Рис.2.4 Розподіл найбільш розповсюджених методів стимулювання продуктивності посадових осіб Департаменту освіти ВМР у 2023 році, %

Дані рис. 2.4 свідчать, що найбільшу перевагу респонденти віддали заробітній платі як методу стимулювання продуктивності праці посадових осіб, на другому місці знаходиться можливість кар'єрного зростання, на третьому – премії, на четвертому стимулювання нагородами, а на п'ятому місці – навчання як метод стимулювання.

Отже, найбільш розповсюдженим методом стимулювання підвищення продуктивності посадових осіб Департаменту освіти ВМР, як і напевне в багатьох інших органах місцевого самоврядування, є бажане матеріальне стимулювання.

Регулярне підвищення зарплати на основі результатів та тривалості роботи є ефективним методом стимулювання.

Посадові особи Департаменту освіти ВМР прагнуть отримувати належні матеріальні заохочення, які відповідають рівню їхньої відповідальності та обсягу виконуваних завдань. Належна система матеріальної мотивації є важливим фактором для забезпечення ефективності

їх роботи, підвищення рівня продуктивності та стимулювання досягнення високих результатів у реалізації освітніх ініціатив. Матеріальні заохочення можуть включати премії, надбавки за високу результативність, доплати за додаткове навантаження, а також інші форми фінансової підтримки.

Окрім матеріального стимулювання суттєва частина респондентів виділила кар'єрне зростання як важливий метод стимулювання. Взагалі, кар'єрне зростання є потужним мотиваційним фактором для посадових осіб, оскільки воно дозволяє їм досягати нових висот у своїй професійній діяльності та отримувати більше визнання і винагороди за свою працю.

Надалі респондентам запропонували відповісти на запитання «Які із зазначених методів стимулювання на сьогоднішній день застосовуються у Департаменті освіти ВМР?». На рис. 2.5 наведено відповіді посадових осіб.

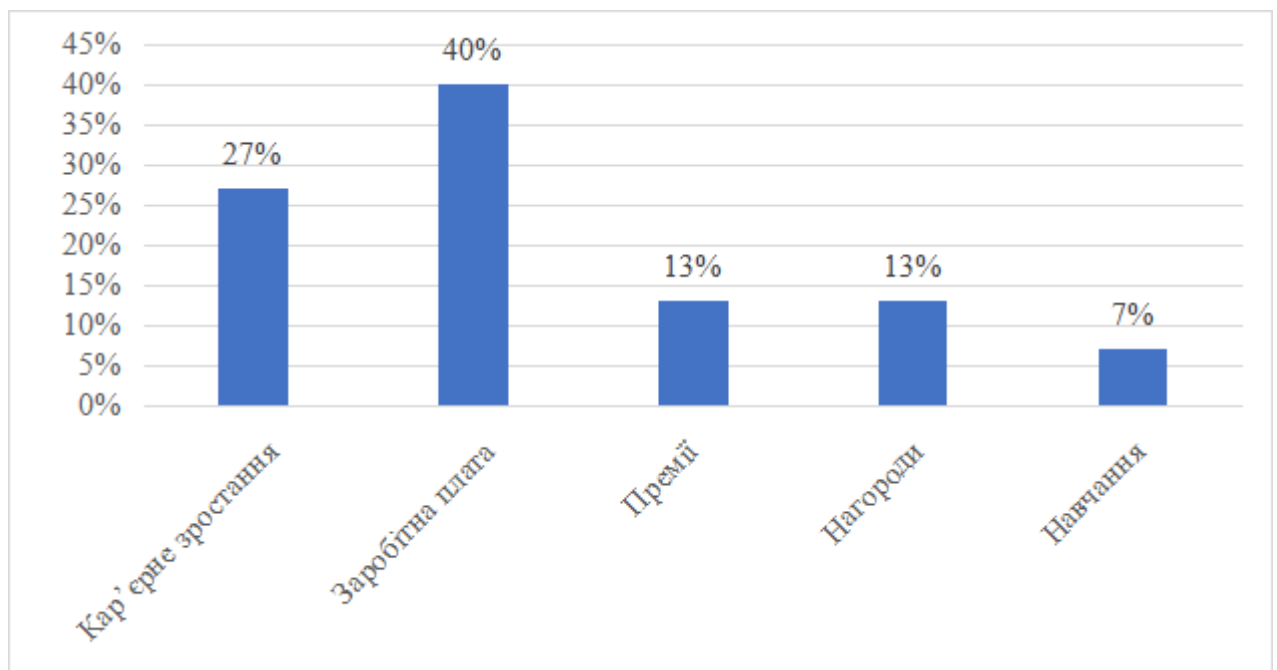


Рис. 2.5 Розподіл методів стимулювання підвищення продуктивності, які застосовувались у Департаменті освіти ВМР у 2023 році, %

Виходячи з даних рис. 2.5, можна констатувати, що у Департаменті освіти ВМР використовуються нематеріальні методи стимулювання як методи стимулювання продуктивності праці посадових осіб. Так, на першому місці знаходиться кар'єрне зростання – 40%, на другому місці навчання –

27% , а на третьому місці матеріальні стимули: заробітна плата та премії за виконану роботу.

Отже, заробітна плата як елемент стимулювання посадових осіб на сьогоднішній момент на 3 місці. Нагороди як метод стимулювання є найменш застосовуваним методом стимулювання посадових осіб Департаменту освіти ВМР.

Порівняємо відповіді респондентів щодо фактичних та бажаних методів стимулювання підвищення професіоналізму посадових осіб Департаменту освіти ВМР у 2023 році у вигляді гістограми на рис. 2.6.

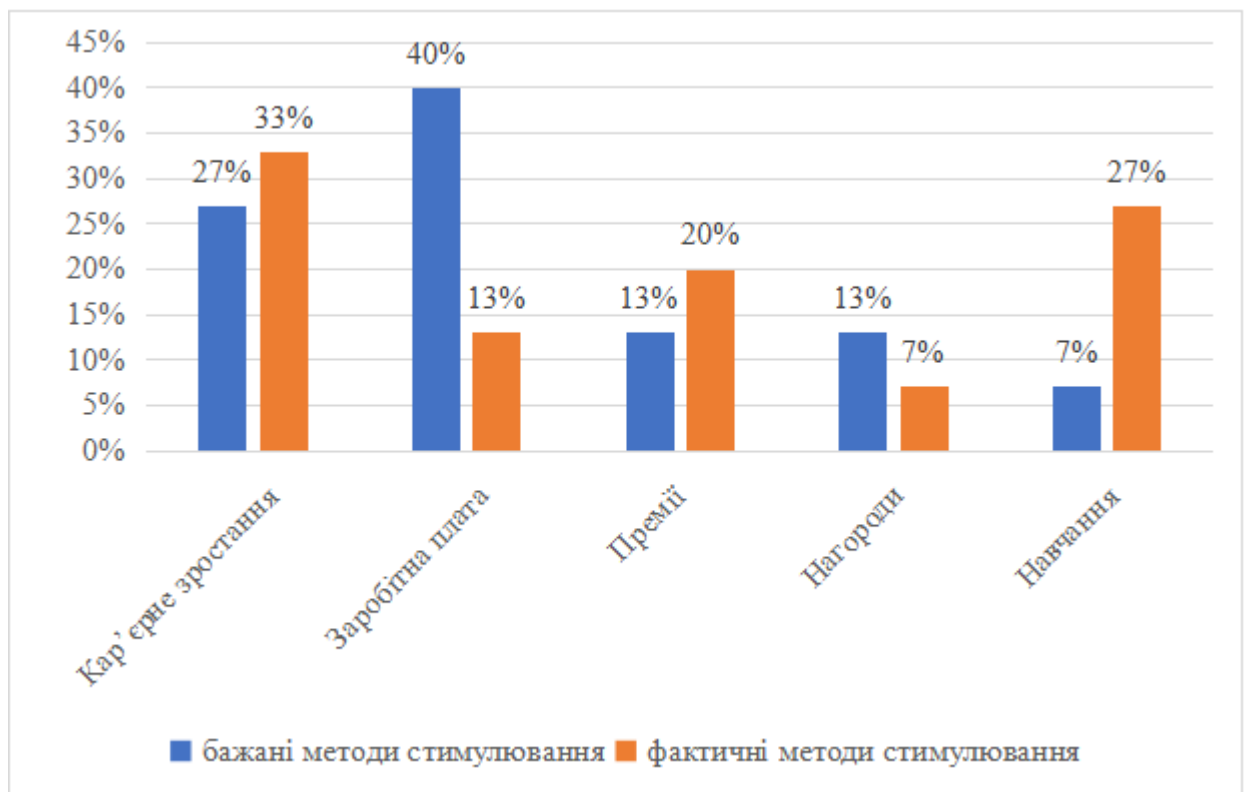


Рис. 2.6 Розподіл фактичних та бажаних методів стимулювання підвищення професіоналізму у Департаменті освіти у 2023 році

Порівняння відповідей респондентів на два запитання дозволяє зробити висновок, що найбільш важливим засобом стимулювання на сьогоднішній день для посадових осіб є матеріальні методи стимулювання, а саме – заробітна плата.

В цілому, фактичні і бажані методи стимулювання підвищення продуктивності посадових осіб суттєво відрізняються. Так, посадові особи визначили три методи, які застосовуються у Департаменті освіти ВМР: кар'єрне зростання, навчання та премії. Та виділили два методи, які були б бажаними у стимулюванні посадовців. Так, до бажаних методів віднесено в першу чергу відповідний рівень заробітної плати та кар'єрне зростання.

Дослідження, здійснені останнім часом, свідчать про те, що в мотивації професійної діяльності посадовців спостерігається «зсув» у бік мотивів корисливого змісту, які раніше мали ієрархічно більш низьке положення. Таке явище, на нашу думку, є результатом формування в суспільстві ринкових відносин, які природно переносяться у сферу професійної правозастосовної діяльності.

Окрім цього, важливо зазначити, що посадові особи Департаменту освіти зобов'язані у своїй діяльності дотримуватись Кодексу поведінки посадових осіб місцевого самоврядування у Вінницькій міській територіальній громаді, затвердженого Вінницькою міською радою.

Порушення Кодексу поведінки посадових осіб місцевого самоврядування є підставою для притягнення їх до відповідальності згідно з чинним законодавством.

Посадові особи Департаменту освіти зобов'язані постійно підвищувати свій кваліфікаційний рівень та брати участь в системі корпоративного навчання за програмою «Муніципальний університет Вінницької міської ради» [22].

Таким чином, можна констатувати, що система мотивації у Департаменті освіти ВМР представляє собою сукупність матеріальних та нематеріальних стимулів.

2.3 Вплив факторів мотивації на ефективність мотиваційного механізму персоналу у Департаменті освіти ВМР

Фактори мотивації мають значущий вплив на зростання продуктивності у Департаменті освіти ВМР.

Розглянемо деякі з факторів, які можуть впливати на продуктивність посадових осіб:

- забезпечення конкретних стимулів, таких як заробітна плата, фінансові бонуси, премії, а також можливість кар'єрного зростання, може мотивувати посадовців працювати більш результативно;
- створення сприятливих умов для роботи, де посадові особи можуть відчувати задоволеність своєю роботою, включаючи можливість зробити значущий внесок, впливає на їхню продуктивність;
- використання системи винагород і заохочень за досягнення конкретних цілей і результатів може спонукати посадовців до підвищення продуктивності;
- надання можливостей для навчання та професійного розвитку, включаючи участь у тренінгах і семінарах, може підвищити кваліфікацію посадовців та їхню продуктивність;
- можливість отримати підтримку та консультації від досвідчених колег допомагає новачкам швидше набути необхідні знання та впевненість у своїх можливостях;
- забезпечення відкритої комунікації і системи зворотнього зв'язку дозволяє посадовцям висловлювати свої ідеї, зауваження та пропозиції, що може позитивно впливати на їхню мотивацію та продуктивність;
- відзначення та нагороди за досягнення, включаючи публічне визнання заслуг, може мотивувати посадовців до більших зусиль.

Зазначені фактори мотивації створюють позитивне робоче середовище, яке сприяє зростанню продуктивності та підвищенню ефективності Департаменту освіти ВМР.

На продуктивність праці посадових осіб Департаменту освіти ВМР впливають матеріальні стимули, і в першу чергу – заробітна плата.

Розмір фонду оплати праці наряду залежить від загальної чисельності посадових осіб, а також від середньої зарплати одного посадовця. Продуктивність праці також наряду залежить від чисельності та обсягу наданих послуг.

У табл. 2.6 розглянемо вплив кількості посадовців та заробітної плати на зміну розміру фонду оплати праці.

Таблиця 2.6

Вплив зміни чисельності посадовців та середньої заробітної плати одного посадовця на зміну фонду оплати праці у Департаменті освіти ВМР

Показники	Роки			Відхилення 2023р. від 2021р., (+,-)
	2021	2022	2023	
ФОП, тис. грн.	155,5	191,2	239,3	+83,8
Чисельність працівників, чол.	15	15	15	-
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	124,4	153,0	191,4	+70,0

Виходячи з даних табл. 2.6 можна зробити висновок, що чисельність посадовців залишалася стабільною протягом трьох років – 15 осіб. Середньорічна заробітна плата одного посадовця збільшилася з 124,4 тис. грн у 2021 році до 191,4 тис. грн. у 2023 році, тобто на 70,0 тис. грн.

Величина фонду оплати праці також зросла з 155,5 тис. грн. у 2021 році до 239,3 тис. грн. у 2023 році.

Дані свідчать про стабільну чисельність працівників, при цьому збільшення середньої зарплати одного посадовця призвело до зростання загального фонду оплати праці.

Зміна середнього заробітку посадовця характеризується його індексом (I_{cz}), який визначається відношенням середньої заробітної плати за звітний період (CZ_1) до середньої заробітної плати у базисному періоді (CZ_0) :

$$I_{cz} = CZ_1 / CZ_0 \quad (2.1)$$

Так, середньомісячна заробітна плата посадовця Департаменту освіти ВМР у 2021 році становила 10367 грн, у 2022 році – 12744 грн., а у 2023

році – 15950 грн.

Розрахуємо індекс середньої заробітної плати:

у 2022 році: $I_{сз} = 12744 / 10367 = 1,23$

у 2023 році: $I_{сз} = 15950 / 12744 = 1,25$

Зміну середньої продуктивності праці також можна визначити індексом ($I_{сз}$), який розраховується відношенням середньомісячної продуктивності праці за звітний період ($ПП_1$) до середньомісячної продуктивності праці у базисному періоді ($ПП_0$):

$$I_{пп} = ПП_1 / ПП_0 \quad (2.2)$$

Для визначення індексів необхідно визначити продуктивність праці посадовців у Департаменті освіти ВМР у 2021-2023 рр. (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Визначення продуктивності праці у Департаменті освіти ВМР
у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023р. від 2021р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Обсяг наданих послуг, тис. грн.	25760,9	26288,2	33334,6	+7573,7
Чисельність персоналу, чол.	15	15	15	-
Продуктивність праці, тис. грн.	1717,4	1752,5	2222,3	+504,9

Виходячи з даних табл. 2.7, можна констатувати, що збільшення продуктивності праці залежить від збільшення обсягу наданих послуг при стабільній чисельності посадовців.

З даних табл. 2.7 можна зробити висновок, що щомісячна продуктивність праці 1 посадовця у 2021 році становила 114,5 тис. грн., у 2022 році 125,2 тис. грн., а у 2023 році – 148,2 тис. грн.

Отже, у 2022 році: $I_{пп} = 125,2 / 114,5 = 1,09$

у 2023 році: $I_{пп} = 148,2 / 125,2 = 1,19$

Індекс становить 1,09, тобто середньомісячна продуктивність праці у 2022 році зросла на 9% порівняно з 2021 роком. У 2023 році середньомісячна продуктивність праці зросла на 19% порівняно з 2022 роком.

Розраховані дані свідчать про те, що у Департаменті освіти Вінницької міської ради темпи зростання оплати праці перевищують темпи зростання продуктивності праці. Коефіцієнт відставання дорівнює (K_v) дорівнює:

$$K_v = I_{пп} / I_{сз} \quad (2.3)$$

у 2022 році: $K_v = 1,09 / 1,23 = 0,89$

у 2023 році: $K_v = 1,19 / 1,25 = 0,95$

Отже, можна зробити висновки про необхідність підвищення мотивуючої функції оплати праці.

У табл.2.8 розглянемо співвідношення між темпами приросту показників.

Таблиця 2.8

Співвідношення між темпами приросту показників
у Департаменті освіти ВМР у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	1,01	0,89	0,95	-0,06
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати	1,000	1,000	1,000	-
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності посадовців	1,11	1,23	1,25	+0,14

Аналіз табл. 2.8 показав, що коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці зменшився на 0,06. В цілому, значення у 2022-2023 рр. менше 1, що

зростання витрат на оплату праці є швидшим, ніж зростання продуктивності.

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати показує, що темпи зростання продуктивності праці і заробітної плати збалансовані.

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників свідчить про збільшення темпів зростання фонду оплати праці відносно чисельності посадовців.

Для наочності отримані результати коефіцієнтів співвідношення наведено на рис. 2.7.

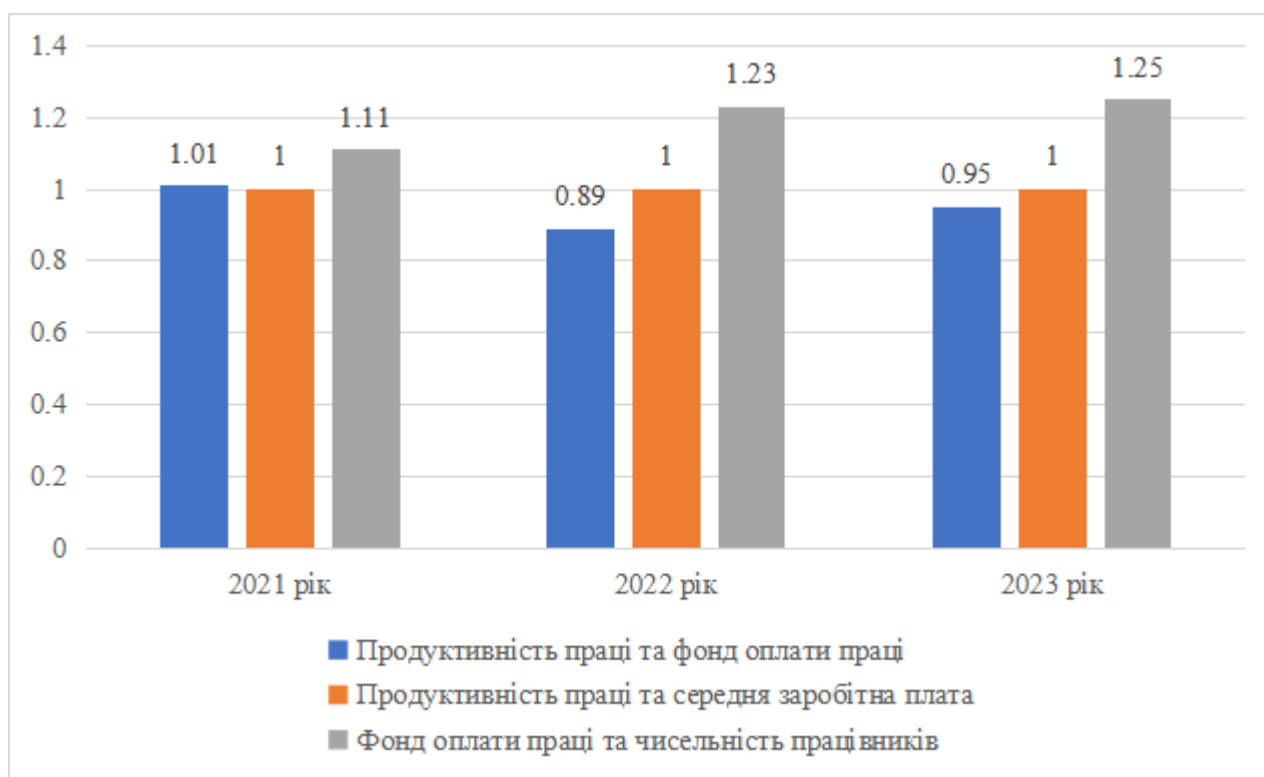


Рис. 2.7 Співвідношення між темпами приросту показників Департаменту освіти у 2021-2023 рр.

Отже, в даному випадку спостерігається прямий вплив розміру середньої заробітної плати на продуктивність праці, де зростання обох показників відбувається пропорційно.

Таким чином, можна стверджувати про пряму залежність продуктивності праці та оплати праці як фактору мотивації персоналу. Окрім

цього на продуктивність впливають не лише матеріальні мотиви та стимули. Наразі, актуальним питанням є нематеріальні аспекти мотивації та її вплив на продуктивність праці.

Основні нематеріальні аспекти мотивації посадових осіб Департаменту освіти включають наступні складові:

- публічне визнання та слова подяки за успішну роботу можуть бути сильним мотиваційним фактором. Посадовці хочуть знати, що їхні зусилля цінуються і важливі для закладів освіти та міської ради;
- можливість брати участь у прийнятті рішень або впливати на політику та процеси в організації є важливою нематеріальною мотивацією;
- забезпечення можливостей для самореалізації та розвитку професійних навичок є важливою складовою нематеріальної мотивації, оскільки посадовці бажають зростання та розвитку в своїй кар'єрі;
- забезпечення відкритої комунікації і можливості для обміну думками і ідеями сприяє покращенню нематеріальної мотивації, оскільки посадовці повинні відчувати, що їхні погляди і думки важливі для закладів освіти та міської ради;
- можливість отримувати нові знання і навички, брати участь у тренінгах та навчальних програмах сприяє підвищенню нематеріальної мотивації, оскільки посадовці бажають розвиватися професійно;
- створення сприятливої робочої атмосфери, де посадовці відчують підтримку колег і відданість спільним цілям.

Розглянуті нематеріальні аспекти доповнюють матеріальну мотивацію і сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності посадових осіб у Департаменті освіти ВМР.

Висновки до другого розділу

У роботі охарактеризовано діяльність Департаменту освіти ВМР, проаналізовано мотиваційну систему управління, а також вплив факторів мотивації на зростання продуктивності у Департаменті освіти ВМР.

До складу Департаменту освіти входять відділи, які очолюють начальники: відділ загальної середньої освіти, дистанційної освіти та впровадження ІКТ; відділ дошкільної освіти та обліку дітей; відділ виховання та позашкільної роботи.

Аналіз доходів та витрат показав, що результатом діяльності у 2021 та 2022 роках був профіцит, який у 2023 році перетворився на дефіцит у розмірі 2,62 млн. грн, тобто витрати Департаменту перевищили його доходи.

Активи Департаменту освіти залишаються стабільними, хоча і спостерігаються деякі зміни у структурі активів, що вимагає більшого контролю за фінансовими потоками та ефективного управління активами. Загальна сума джерел фінансування майже не змінилася, що свідчить про загальну стабільність структури фінансування.

Найсуттєвішим засобом стимулювання на сьогоднішній день для посадових осіб є матеріальні методи стимулювання (заробітна плата).

Зроблено висновок про пряму залежність продуктивності праці та оплати праці як фактору мотивації персоналу.

Отже, в цілому показники діяльності свідчать про певні прогалини у діяльності Департаменту освіти ВМР та потребують напрацювання та вдосконалення їх роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Проблеми формування ефективного механізму мотивування персоналу в органах місцевого самоврядування

Ефективний мотиваційний механізм в управлінні установи має опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку установи.

На рис. 3.1 наведено проблеми формування ефективного механізму мотивування в органах місцевого самоврядування.



Рис. 3.1 Проблеми формування ефективного механізму мотивування в органах місцевого самоврядування

Проблеми формування ефективного механізму мотивування в органах місцевого самоврядування можуть включати наступні аспекти:

1) Недостатність фінансового стимулу – один із основних способів мотивації, зазвичай – зарплата, не завжди може бути конкурентоспроможною порівняно з приватним сектором, що може впливати на рішення компетентних фахівців вступити на державну службу або залишити її.

Вказана проблема виникає, коли заробітна плата та інші фінансові пільги, які надаються державним службовцям, не відповідають їхнім фактичним вкладам у роботу та вимогам, які ставляться перед ними. Перерахуємо деякі аспекти, які розглядаються в контексті цієї проблеми:

- низька заробітна плата – коли заробітна плата державних службовців недостатньо висока, це може призвести до втрати мотивації для виконання своїх обов'язків належним чином. Люди можуть відчувати, що їхня праця не відповідає їхнім зусиллям і професійним навичкам;

- недостатність фінансових заохочень – брак системи фінансових заохочень, таких як бонуси, премії, індексація заробітної плати, може призвести до відсутності мотивації для досягнення високих результатів у роботі;

- нерівність – порівнюючи свої заробітні плати з рівнем доходів у приватному секторі або навіть з аналогічними посадами у інших країнах, державні службовці можуть відчувати, що вони отримують надто мало за свою працю;

- втрата талановитих кадрів – недостатня фінансова мотивація може призвести до втрати талановитих та досвідчених спеціалістів, які перейдуть у інші сфери або країни, де можна отримати більш високий дохід.

Для вирішення цієї проблеми можуть бути введені різні заходи, такі як перегляд системи оплати праці, надання додаткових стимулів за досягнення в роботі, а також збільшення фінансової підтримки для державних службовців. Головною метою є забезпечення того, щоб фінансовий стимул був належним чином справедливим і відповідав реальним потребам та вкладу державних

службовців у справи держави.

2) Бюрократичні обмеження – важке адміністративне середовище та обмеження у можливостях приймати незалежні рішення можуть демотивувати працівників органів влади.

Вказана проблема полягає в обмеженнях та складних процедурах, які часто супроводжують роботу в органах. Розглянемо деякі аспекти, які характеризують цю проблему:

- повільність прийняття рішень – бюрократичні процеси та вимоги можуть призвести до повільного прийняття рішень, що ускладнює роботу та реалізацію ініціатив службовців;

- високий рівень формалізму – надмірний формалізм та бюрократичні правила можуть призвести до втрати креативності та ініціативи серед державних службовців. Вони можуть відчувати себе обмеженими у своїй роботі та можливостях для внесення змін;

- складність проходження процедур – багато бюрократичних процедур можуть бути дуже складними за часом та ресурсозатратними, що може призвести до стресу та втрати мотивації серед державних службовців;

- неясність відповідальності – велика кількість процедур та правил може призвести до неясності відповідальності, і державні службовці можуть не відчувати, що їхні зусилля та досягнення визнаються та відзначаються.

Для вирішення цієї проблеми важливо спростити та раціоналізувати бюрократичні процеси, зменшити надмірний формалізм, забезпечити більшу прозорість та чіткість в розподілі обов'язків та відповідальності, а також надати державним службовцям можливість більш активно брати участь у прийнятті рішень та реалізації ініціатив. Такий підхід може сприяти створенню більш мотиваційного середовища для роботи в органах місцевого самоврядування.

3) Відсутність кар'єрних перспектив – іноді в органах місцевого самоврядування може бути обмежена можливість кар'єрного зростання або розвитку, що може знизити мотивацію працівників.

Дана проблема може призвести до низького рівня мотивації серед працівників та інших негативних наслідків. Розглянемо деякі аспекти вказаної проблеми:

- застій у розвитку – якщо державні службовці не бачать можливостей для кар'єрного зростання, вони можуть відчувати, що їхні кар'єрні можливості обмежені, і втратити інтерес до подальшого розвитку та самореалізації;
- втрата професіоналів – втрата висококваліфікованих працівників, які переходять до інших сфер, де є більші можливості для розвитку;
- зниження ефективності – державні службовці, які не бачать стимулів для досягнення кар'єрних цілей, можуть бути менш мотивованими та менше продуктивними у своїй роботі;
- недостатнє залучення молодих кадрів – без перспектив кар'єрного росту може бути важко привернути та утримати молодих професіоналів у державних установах.

Для вирішення цієї проблеми, важливо створити систему кар'єрного росту та розвитку для державних службовців, що включає в себе можливості для підвищення кваліфікації, участь у проєктах та програмах розвитку, систему оцінки та визнання досягнень, а також можливості для зміни посади та отримання вищих посадових ступенів на основі заслуг. Такий підхід сприяє залученню та утриманню кваліфікованих працівників, підвищенню продуктивності та покращенню роботи державних установ.

4) Політичний тиск – зміна політичних обставин і призначення на посади на підставі політичної приналежності можуть впливати на рівень мотивації співробітників;

5) Недостатня оцінка результатів – якщо успіхи та досягнення співробітників не визнаються або не відзначаються відповідними стимулами, це може призвести до втрати мотивації.

Недостатня оцінка результатів державних службовців може справжжувати проблему формування ефективного мотиваційного механізму в

органах місцевого самоврядування. Розглянемо деякі аспекти цієї проблеми:

- відсутність чітких критеріїв оцінки – якщо установа не має чітких і об'єктивних критеріїв для оцінки результатів роботи своїх службовців, що може призвести до суб'єктивності в оцінці їхньої роботи;

- відсутність мотивації до досягнення високих результатів – якщо державні службовці не бачать взаємозв'язку між своєю роботою та отриманням винагороди, вони можуть втратити мотивацію до досягнення високих результатів. Недооцінка їхнього внеску може сприяти пасивності та бажанню просто виконувати обов'язки на мінімальному рівні;

- відсутність стимулів для професійного зростання – якщо оцінка результатів не враховує можливості професійного зростання та розвитку службовця, це може призвести до стагнації та недооцінки потенціалу персоналу;

- відсутність зворотного зв'язку – якщо службовці не отримують зворотного зв'язку щодо результатів своєї роботи, вони можуть втратити інтерес до поліпшення своєї продуктивності та виконання завдань більш ефективно;

- відсутність системи винагороди та визнання – якщо результати роботи не винагороджуються або не визнаються відповідним чином, то втрачається один із головних стимулів для державних службовців.

Для вирішення цієї проблеми, важливо розробити чіткі та об'єктивні системи оцінки результатів державних службовців, визначити критерії успіху та надавати їм можливість розвиватися професійно, надавати зворотний зв'язок та винагороду за високі досягнення. Така система оцінки покращить мотивацію державних службовців та сприятиме досягненню кращих результатів у їхній роботі.

6) Відсутність стимулюючих програм – важливою є розробка та впровадження стимулюючих програм, які б враховували індивідуальні досягнення та внесок працівників в державну службу;

7) Корупція та неетична поведінка – проблеми, пов'язані з корупцією

та неетичною поведінкою в органах місцевого самоврядування, впливають на мораль та мотивацію співробітників.

Корупція та неетична поведінка серед державних службовців є серйозною проблемою, яка значно ускладнює формування мотиваційного механізму в державних установах. Розглянемо деякі аспекти цієї проблеми:

- підриє довіри громадян – корупція та неетична поведінка державних службовців порушують довіру громадян до державних установ і владних органів, що призводить до загальної недовіри до системи та її працівників;

- слабкість мотиваційного механізму – умови, де корупція нормальна практика, сприяють тому, що державні службовці не будуть мотивовані до чесної та високоякісної роботи. Вони бачать корупцію як спосіб отримання додаткових благ або підвищення статусу;

- втрата професійної честі – для багатьох професіоналів, чесна та етична робота є важливою складовою їхньої професійної честі. Коли корупція стає поширеною, це впливає на професійний статус та внутрішню мотивацію працівників;

- негативний вплив на розвиток країни – корупція та неетична поведінка завдають серйозної шкоди розвитку країни, сприяють відтоку інвестицій, зниженню ефективності державних програм та послуг, а також зростанню соціальних нерівностей.

Для вирішення даної проблеми, важливо встановити ефективні механізми контролю, перевірки та покарання за корупційну поведінку. Необхідно також створити культуру етичності та дотримання закону серед державних службовців, підкреслити важливість чесності та професійної поведінки, а також надати можливості для внутрішнього і зовнішнього звернення зі скаргами на корупційні випадки без страху перед репресіями.

8) Відсутність можливостей для саморозвитку – важливо надавати працівникам можливості для навчання та саморозвитку, щоб стимулювати їхній професійний рієт.

Для подолання цих проблем в органах місцевого самоврядування необхідно використовувати різні підходи, такі як реформа системи оплати праці, поліпшення умов праці, розвиток кар'єрних шляхів, впровадження програм навчання та інші заходи, спрямовані на підвищення мотивації та ефективності персоналу.

3.2 Рекомендації впровадження ефективного мотиваційного механізму персоналу у Департаменті освіти ВМР

Заохочення підвищення результативності державних службовців традиційно здійснюється методами, що представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Традиційні методи стимулювання підвищення продуктивності працівників
Департаменту освіти ВМР

№	Методи стимулювання	
1	матеріальні	нематеріальні
2	заробітна плата	кар'єрне зростання
3	премії та бонуси	нагороди
4	пільги	міжнародне навчання та обмін досвідом
5	страхування	семінари психологічної допомоги
6	відпустки	оцінювання
7	пенсійні виплати	гласність стимулювання

Зазначені у табл. 3.1 методи відповідають сутності методів стимулювання, до яких у межах загального менеджменту прийнято відносити: гроші; повагу; самоствердження; почуття належності до організації; приємну робочу атмосферу; похвалу; гнучкий графік роботи; усвідомлення себе членом команди; можливість внесення ідей та пропозицій; можливість вчитися; кар'єру; товариські стосунки; визнання заслуг; винагороду; можливість працювати вдома; незалежність; премії; творчу атмосферу; подяку за понаднормову роботу; почуття впевненості в роботі; співпрацю з іншими людьми; сталий робочий процес; довіру керівництва.

У другому розділі роботи було проведено дослідження яким методам стимулювання надають перевагу службовці Департаменту освіти ВМР задля підвищення продуктивності праці та результативності діяльності.

Службовцями визначено 3 методи, які застосовуються у Департаменті

освіти ВМР: кар'єрне зростання, навчання та пільги і премії. Також виділено 3 методи, які службовці вважають необхідним і бажаним стимулом у діяльності. Так, до таких методів віднесено відповідний рівень заробітної плати, кар'єрне зростання та надання пільг та премій. Навчання, нажаль, працівники надали нижчі сходинки рейтингу.

Саме тому особливу увагу необхідно звернути на збільшення рівня заробітної плати та кар'єрне зростання.

Пропонуємо переглянути систему оплати праці працівників Департаменту освіти ВМР шляхом збільшення відсотка посадового окладу у загальній структурі заробітної плати, що передбачає зменшення кількості додаткових надбавок і внесення змін до системи класифікації посад, що відповідає європейським стандартам.

Для вдосконалення кар'єрного зростання пропонуємо здійснювати оцінювання працівників. На нашу думку, особливий інтерес представляє німецький досвід оцінювання персоналу, який можна було б впровадити у Департаменті освіти ВМР. Відзначаються два методи оцінювання: незалежний та ієрархічний, які включають процедури характеристики та класифікації оцінки. Зокрема, виділяють оцінку продуктивності, яка базується на результативності виконаної працівником роботи, орієнтована на минулу діяльність, та оцінку потенціалу, що стосується придатності працівника до виконання конкретних завдань та його можливостей професійного розвитку, орієнтовану на майбутнє.

Суб'єктом мотиваційного механізму є Департамент кадрової політики ВМР, який виконує не тільки функції мотивації та стимулювання працівників, але й реалізує весь комплекс завдань, які стоять перед організацією. Стосовно об'єктів мотиваційного механізму, то в цій ролі виступають службовці, та потенційні працівники. І суб'єкт мотиваційного механізму у даному випадку має впливати не лише безпосередньо на працівників, але й взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Зовнішня мотивація може використовувати у Департаменті освіти ВМР

адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Адміністративні методи мотивації означають виконання певних дій за прямим наказом чи примусом. Економічні методи мотивації пов'язані з економічним стимулом.

Соціально-психологічні методи мотивації у Департаменті освіти ВМР відіграють важливу роль у стимулюванні ефективності та високої професійної активності працівників. Специфіка департаменту передбачає застосування методів, спрямованих на забезпечення високого рівня внутрішнього мотиваційного фону серед персоналу. Один з аспектів – це формування внутрішнього професійного ідентифікаційного фону, що базується на розумінні важливості ролі податкової служби для суспільства. Застосування комунікаційних стратегій, позитивного підходу та підтримки у колективі сприяє формуванню високої внутрішньої мотивації серед працівників, що впливає на їхню продуктивність та залученість до виконання професійних обов'язків. Разом з тим, важливо розглядати індивідуальні психологічні особливості працівників для ефективного використання соціально-психологічних методів мотивації у Департаменті освіти ВМР.

До інструментів можна віднести:

- створення командного духу – акцент на важливості спільної мети та взаємодопомоги може сприяти формуванню єдиної команди, що позитивно впливає на моральний стан колективу;
- розвиток корпоративної культури – створення унікальної корпоративної атмосфери, де працівники відчують себе частиною спільної історії та цінностей, є ключовим чинником мотивації;
- сприяння професійному і особистісному росту – надання можливостей для навчання, саморозвитку та зростання в професійному та особистісному плані стимулює працівників до активної участі;
- система визнання та похвали – публічне визнання досягнень, вираження слова подяки та надання похвал позитивно впливають на моральний настрій працівників.

Враховуючи особливості Департаменту освіти ВМР розробимо мотиваційний механізм (рис. 3.2)

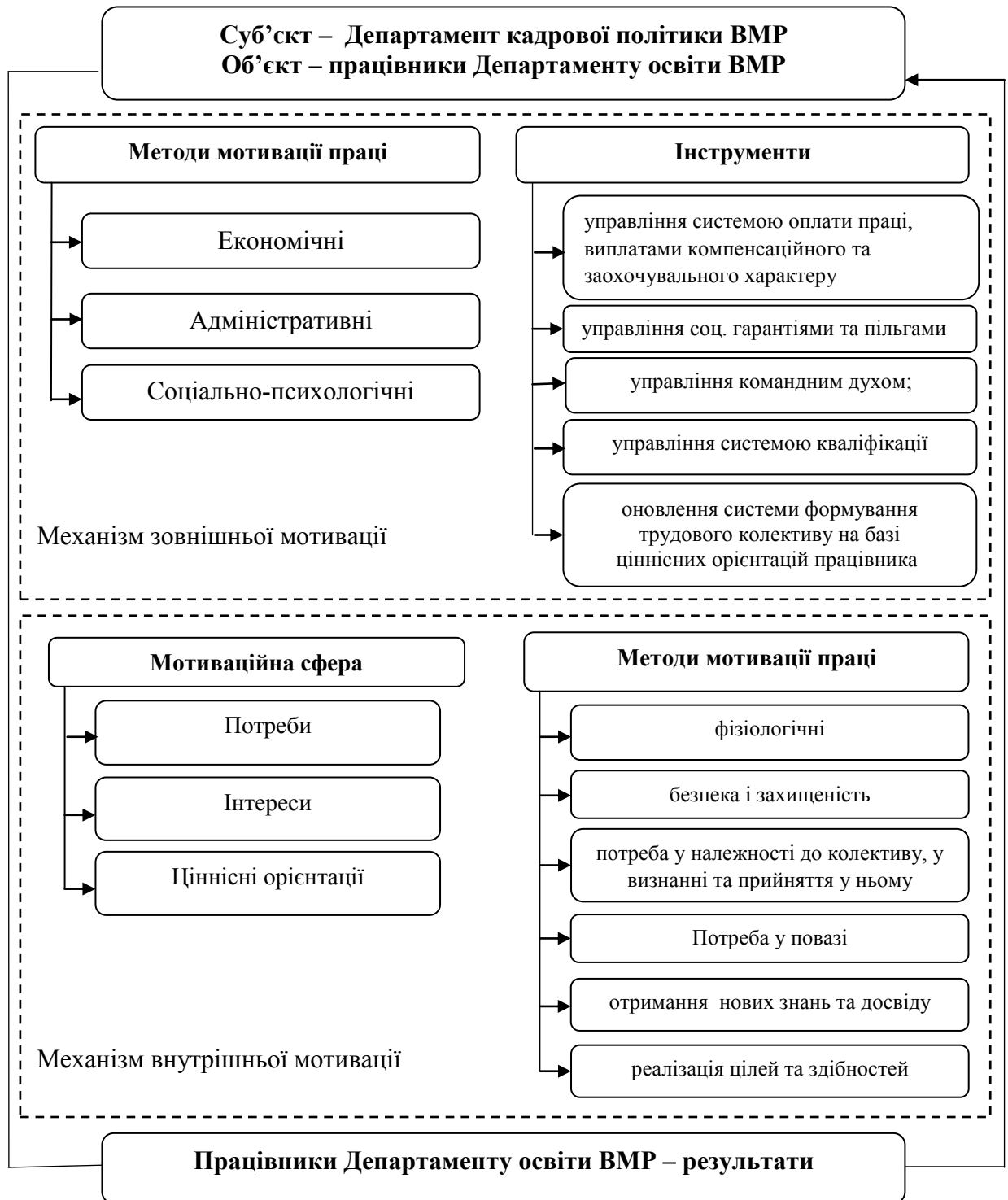


Рис. 3.2 Механізм мотивації працівників Департаменту освіти ВМР

У зв'язку зі змінами економічної ситуації, а також в ідеології і морально-етичних орієнтирах чільними стають матеріальні стимули. Тому зниження матеріального добробуту негативно впливає на ефективність

діяльності співробітників, заохочує неробство і створює умови для процвітання корупції, хабарництва, байдужого ставлення до підвищення свого професіоналізму. Тому необхідно вжити термінових заходів щодо вдосконалення системи зміцнення мотивації та розвитку професіоналізму та продуктивності державних службовців.

Ефективний мотиваційний механізм в органах місцевого самоврядування включає наступні елементи і підходи:

- адекватна фінансова стимуляція – забезпечення конкурентоспроможних заробітних плат та можливості преміювання за досягнення та результати роботи, що включає в себе регулярне переглядання та оновлення системи оплати праці з урахуванням інфляції та життєвих витрат;

- прозорість і справедливість – система оплати повинна бути прозорою і справедливою, з чіткими критеріями оцінки та розподілу стимулів. Всі працівники повинні мати однаковий доступ до можливостей преміювання та розвитку кар'єри;

- розвиток кар'єрних шляхів – забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та розвитку, включаючи навчання, підвищення кваліфікації, стажування та інші форми професійного розвитку;

- стимулюючі програми та бонуси – впровадження програм стимулювання, які сприяють підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей організації, що включає в себе бонуси за високі досягнення, премії за інновації та інші стимули;

- система визнання і похвали – встановлення системи внутрішнього визнання та похвали за високі досягнення та внесок в організацію, що включає в себе нагороди, грамоти, подяки від керівництва та колег;

- забезпечення комфортних умов праці – створення комфортного та безпечного робочого середовища, включаючи можливість дистанційної роботи, гнучкий графік роботи та інші фактори, що сприяють задоволенню працівників;

- залучення до прийняття рішень – врахування думки працівників при прийнятті ключових управлінських рішень та формуванні стратегії установи;
- комунікація та інформування – забезпечення відкритої комунікації та доступу до інформації про внутрішні справи організації, включаючи її фінансовий стан та стратегічні цілі;
- професійна підтримка та консультації – надання можливостей для консультування та підтримки у професійному та особистому розвитку;
- підвищення фінансової грамотності – розвиток програм та ініціатив, спрямованих на підвищення фінансової грамотності працівників, в тому числі надання інформації та освітніх ресурсів, що допомагають працівникам краще розуміти фінансові питання та приймати обдумані фінансові рішення;
- залучення до прийняття рішень – забезпечення можливості працівників вносити свої пропозиції та думки при прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи та діяльності установи, що допомагає збільшити відчуття власної важливості та відповідальності;
- система ретельного обговорення цілей та досягнень – регулярні зустрічі та обговорення цілей та досягнень між керівництвом та підлеглими, що допомагає зрозуміти, як працівники сприймають свою роботу та як їхні цілі впираються в загальну стратегію установи;
- система зворотного зв'язку – забезпечення можливості працівникам надавати фідбек та висловлювати свої думки з приводу політики та управління установою. Зворотний зв'язок допомагає виправляти помилки та вдосконалювати роботу;
- сприяння балансу роботи та особистого життя – створення умов для збалансованого життя працівників, включаючи гнучкий робочий графік, можливість відпусток та відпочинку;
- індивідуальний підхід – врахування індивідуальних потреб та мотивації кожного працівника при формуванні стимулюючих програм;

- сприяння здоров'ю і добробуту – забезпечення можливостей для підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників, включаючи доступ до спортзалів, програми здорового харчування та психологічну підтримку;
- поширення кращих практик – вивчення та впровадження кращих практик мотивації та управління персоналом з інших установ і сфер діяльності;
- соціальна відповідальність – залучення працівників до участі в благодійних та соціальних проектах установи, що сприяє формуванню почуття соціальної відповідальності та приналежності до команди;
- мотиваційні ініціативи – здійснення регулярних опитувань серед службовців для виявлення їхніх потреб та побажань щодо мотивації та управління персоналом. на основі результатів опитувань впровадження нових мотиваційних ініціатив;
- навчання та розвиток – забезпечення можливостей для постійного навчання та розвитку службовців, включаючи доступ до онлайн-курсів, тренінгів та інших форм навчання;
- сприяння роботі в команді – заохочення спільної роботи та співпраці між службовцями, створення атмосфери взаємної підтримки та відкритості;
- кар'єрний супровід – забезпечення можливостей для менторства та супроводу службовців на різних етапах їхньої кар'єри;
- оцінка та відзначення досягнень – проведення регулярних оцінок та відзначення досягнень службовців, що сприяє їхньому професійному зростанню та мотивації;
- система винагород та визнання – впровадження системи винагород та визнання, яка враховує внесок кожного службовця у досягнення цілей установи.

Загалом, ефективний мотиваційний механізм в органах місцевого

самоврядування передбачає поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, щоб забезпечити високий рівень мотивації, задоволення роботою та досягнення стратегічних цілей установи.

Висновки до третього розділу

У роботі розглянуто проблеми формування ефективного механізму мотивування в органах місцевого самоврядування; визначено аспекти впровадження ефективного мотиваційного механізму у Департаменту освіти ВМР.

Виділено основні проблеми формування ефективного механізму мотивування в органах місцевого самоврядування: недостатність фінансового стимулу; бюрократичні обмеження; відсутність кар'єрних перспектив; політичний тиск; недостатня оцінка результатів; відсутність стимулюючих програм; корупція та неетична поведінка; відсутність можливостей для саморозвитку.

Запропоновано заходи підвищення мотивації в органах управління. В першу чергу запропоновано переглянути систему оплати праці працівників Департаменту освіти ВМР шляхом збільшення відсотка посадового окладу у загальній структурі заробітної плати, що передбачає зменшення кількості додаткових надбавок.

Запропоновано оцінювати працівників згідно з німецькою системою, де оцінюється продуктивність, яка базується на результативності виконаної працівником роботи, орієнтована на минулу діяльність, та оцінка потенціалу що стосується придатності працівника до виконання конкретних завдань та його можливостей професійного розвитку, орієнтовану на майбутнє.

Розроблено ефективний мотиваційний механізм, який передбачає використання методів та інструментів мотивації, врахування суб'єктів та об'єктів та стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей та високої продуктивності.

ВИСНОВКИ

Виконана кваліфікаційна робота дала можливість зробити теоретичні та практичні висновки:

1. У роботі розглянуто сутність поняття «персонал» та запропоновано власне визначення дефініції «персонал в органах місцевого самоврядування» – сукупність штатних працівників, які мають відповідну кваліфікацію та досвід роботи, перебувають у трудових відносинах з органами влади і забезпечують реалізацію завдань та функцій місцевого самоврядування.

Встановлено, що для ефективного функціонування органів місцевого самоврядування необхідно здійснювати належне управління персоналом, оскільки саме персонал є основним ресурсом, що забезпечує реалізацію завдань, спрямованих на розвиток територіальних громад та задоволення потреб населення.

Особливості роботи з персоналом полягають у необхідності адаптувати підходи управління відповідно до специфіки організації та її стратегічних цілей.

2. Визначено сутність та запропоновано власне визначення поняття «мотивація персоналу в органах місцевого самоврядування» – це комплекс стратегічних підходів та інструментів, спрямованих на забезпечення високої професійної активності, відданості місії органів місцевого самоврядування та досягнення публічних цілей.

Запропоновано власне визначення поняття «мотиваційний механізм в органах місцевого самоврядування» – система підходів, методів та інструментів, які використовуються в органах влади для стимулювання та підтримки працівників у досягненні високої продуктивності, залученні їх до спільних цілей та стимулюванні розвитку і досягнення особистих цілей.

3. Встановлено, що мотиваційний механізм складається з мотиваційного механізму внутрішньої та зовнішньої мотивації, кожен з яких

складається з окремих ключових елементів. Механізм внутрішньої мотивації: мотиваційна сфера (потреби, інтерес, ідеали та ціннісні орієнтації) та методи мотивації (задоволення фізіологічних потреб, потреба безпеки, причетність та приналежність, повага та визнання, самовираження).

Механізм зовнішньої мотивації: інструменти (управління формуванням кваліфікації, стимулювання соціальних виплат, управління процесом мотивації, управління трудовою поведінкою) та методи мотивації (економічні, соціально-психологічні та адміністративні).

Основні елементи механізму мотивації в органах місцевого самоврядування включають важелі, інструменти та методи, які сприяють забезпеченню високого рівня мотивації працівників та ефективності їхньої роботи.

Охарактеризовано особливості органів місцевого самоврядування, що визначають сутність мотиваційного механізму управління: соціальна місія, публічна відповідальність, політичний контекст, стабільність та вплив; громадська довіра; професіоналізм; дотримання законності; рівень оплати; кар'єрне зростання; особистий розвиток; гнучкість; співпраця та комунікація; адаптація до змін; підвищення відповідальності

4. До складу Департаменту освіти входять відділи, які очолюють начальники: відділ загальної середньої освіти, дистанційної освіти та впровадження ІКТ; відділ дошкільної освіти та обліку дітей; відділ виховання та позашкільної роботи.

Аналіз доходів та витрат показав, що результатом діяльності у 2021 та 2022 роках був профіцит, який у 2023 році перетворився на дефіцит у розмірі 2,62 млн. грн, тобто витрати Департаменту перевищили його доходи.

Активи Департаменту освіти залишаються стабільними, хоча і спостерігаються деякі зміни у структурі активів, що вимагає більшого контролю за фінансовими потоками та ефективного управління активами. Загальна сума джерел фінансування майже не змінилася, що свідчить про загальну стабільність структури фінансування.

5. Система мотивації у Департаменті освіти ВМР представляє собою сукупність матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація посадових осіб Департаменту освіти ВМР складається з наступних елементів: фіксованої складової винагороди, а саме: основної та додаткової заробітної плати, відповідно до укладених договорів; змінної складової винагороди – розраховується на основі критеріїв оцінювання; інших заохочувальних та компенсаційних виплат; додаткових благ.

До нематеріальної мотивації відносять: кар'єрне зростання, навчання, семінари допомоги, визнання та похвала тощо

Найсуттєвішим засобом стимулювання на сьогоднішній день для посадових осіб є матеріальні методи стимулювання (заробітна плата).

6. Можна стверджувати про пряму залежність продуктивності праці та оплати праці як фактору мотивації персоналу. Окрім цього на продуктивність впливають не лише матеріальні мотиви та стимули. Наразі, актуальним питанням є нематеріальні аспекти мотивації та її вплив на продуктивність праці.

7. Виділено основні проблеми формування ефективного механізму мотивування в органах місцевого самоврядування: недостатність фінансового стимулу; бюрократичні обмеження; відсутність кар'єрних перспектив; політичний тиск; недостатня оцінка результатів; відсутність стимулюючих програм; корупція та неетична поведінка; відсутність можливостей для саморозвитку.

8. Запропоновано заходи підвищення мотивації в органах управління. В першу чергу запропоновано переглянути систему оплати праці працівників Департаменту освіти ВМР шляхом збільшення відсотка посадового окладу у загальній структурі заробітної плати, що передбачає зменшення кількості додаткових надбавок.

Запропоновано оцінювати працівників згідно з німецькою системою, де оцінюється продуктивність, яка базується на результативності виконаної працівником роботи, та оцінка потенціалу що стосується придатності

працівника до виконання конкретних завдань та його можливостей професійного розвитку.

Розроблено ефективний мотиваційний механізм, який передбачає використання методів та інструментів мотивації, врахування суб'єктів та об'єктів та стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей та високої продуктивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М., Сухорукова, А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (28). С.10-16.
2. Арєф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. К. : КНУТД, 2017. С. 305-314.
3. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4-5. С. 37-47.
4. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 3(3). С. 46–50.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
6. Бериславська О. М. Еволюція становлення теорії управління персоналом в органах державної влади. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 4. С. 124-133.
7. Белова О. І., Поскрипко Ю. А. Мотиваційний механізм управління проєктами: стратегічний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №2 (58). С.75-81.
8. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 98–104.
9. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Романюк Х. Р. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1 (61). С. 12–18.
10. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності

персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39-48.

11. Винничук Р. Методи та способи оцінювання командної залученості. *Менеджмент*. 2021. Вип.30. С.1-7.

12. Витко Т. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 3. С. 39-47.

13. Вінницька міська рада. Офіційний сайт. <https://www.vmr.gov.ua/departament-osvity#parentHorizontalTab3>

14. Галацин К. Комунікативна культура майбутнього фахівця: монографія. Луцьк :Вежа-Друк, 2019. 132 с.

15. Гончарук Н. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 343 с.

16. Горенко А.І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників. *Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 79–91.

17. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50–55.

18. Гребенюк Г. М. Формування культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68), № 4. С. 80–85.

19. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 216-224

20. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”*. 2017. № 24(1246). С.26-30.

21. Дацій О. І., Авербух Г. М. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 71–76.
22. Департамент освіти Вінницької міської ради. Офіційний сайт. URL: <https://osvita.vmr.gov.ua/>
23. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.5.С. 211–216
24. Донець Л. І. Мотивація праці як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 4(42). С.158-161.
25. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип. 12. С. 46-51.
26. Загірняк М. В. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина І. Кременчук, 2015. 736 с.
27. Замула І.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2012. № 2. С. 201–211.
28. Застрожнікова І.В. Державне регулювання підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад вищими навчальними закладами України. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук.пр. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». 2019. Вип. 1 (55). С.150-155.
29. Золотницька Ю. В. Розвиток теорій мотивації до державної служби: історичний концепт. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_6_10 (дата звернення: 26.10.2024).
30. Іванова Я. С. Модель управлінської культури державного службовця в системі публічного адміністрування. Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді : V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, 20 жовтня 2023 р. Харків: ДБТУ.

2023. С. 174-176.

31. Калинеченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 417-420.

32. Карпінський Б. А. Мотиваційні засади у кадровому забезпеченні системи публічного управління та адміністрування. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 24. -С. 116-117.

33. Карпінський Б., Гасюк Р., Базар С. Мотивація як сучасний концепт управлінської доктрини формування державотворчого патріотизму нації в системі публічних органів. *Молодий вчений: науковий журнал*. 2019. № 11 (75). С. 804-808.

34. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2018. ВИП. 4 (57). Ч. 1. С.135-144

35. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №5 С. 81-85

36. Клімова А. Дослідження методів нематеріальної мотивації працівників на сучасному підприємстві. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. Волинський національний університет ім. Лесі Українки. 2020. №4. С.643-644.

37. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134-136.

38. Ковальчук А., Майборода Р. Аналіз механізмів мотивації працівників економічної сфери. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип.3. С.198-202

39. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 679 с.

40. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16> (дата звернення: 28.10.2024).

41. Колодійчук В., Черторижський В.М. Сутність поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.4. С. 226-232.

42. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2009. 337 с.

43. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 101-106

44. Корвацька З.Я. Особливості підвищення кваліфікації службовців у Великобританії. Досвід для України. Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної наук.-практ. Конференції. 2013. С. 122-125.

45. Кормишкін Ю., Уманська В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24-34.

46. Кохно С., Липчанський В. Трудова мотивація. зміст, структура та функції трудової мотивації. *Наука-виробництво. зб. тез доп. наук. конф. студ. і магістрантів*, 14 квіт. 2016 р. Кіровоград, 2016. С.156-158

47. 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*. 2019. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.10.41> (дата звернення: 22.08.2023).

48. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник. К. : Вид-во «Академвидав», 2003. 416 с.

49. Кулакова С. Ю., Гольд А. О. Теоретичні аспекти дослідження витрат на персонал підприємства та їх ефективності. *Ефективна економіка*. №

6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5639> (дата звернення 12.10.2023).

50. Лаврук О. Мотиваційний механізм корпоративного управління. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17439/1/Lavruk%20289-292.pdf> (дата звернення: 02.08.2023).

51. Левицька Н. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. *Управління розвитком*. 2018. № 7 (170). С. 135–138

52. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 62–65

53. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 334-341.

54. Максимчук А. О. Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві. Сучасні підходи до управління підприємством : матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф., м.Київ (6 квіт. 2015 р.). Київ, 2015. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1482> (дата звернення: 19.09.2024).

55. Марченко В. Розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти та «Публічне управління та адміністрування»*. 2021. №1.С. 24-27.

56. Матвеев П.М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 14. С. 87-92

57. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.

58. Менеджмент: навч. посіб. / Проданова Л.В., Мильніченко С.М., Белова О.І., Руденко О.А. Черкаси: Чабаненко Ю.А., 2019. 370 с.

59. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник для студ. вищ. навч. Закладів. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384с.
60. Мосійчук І.В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства. URL: http://eprints.zu.edu.ua/29278/1/стаття_Мосійчук_Вісник_КІБІТ.PDF (дата звернення: 22.07.2023).
61. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.
62. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369> (дата звернення 12.10.2024).
63. Нагаєв В. Мотиваційні механізми регуляції управлінської культури в публічному адмініструванні. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 4(32). С.117-131
64. Нижник Н. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка. *Політичний менеджмент*. 2015. №5. С.103-113.
65. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60-66.
66. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
67. Олуйко В., Тюріна Н., Гаман Т. та ін. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ, 2018. 504 с.
68. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. №3. С. 16-20.
69. Палагнюк Ю. В. Сутність та особливості використання методів мотивування персоналу в органах місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_42 (дата звернення: 26.10.2024).

70. Пархоменко О.С. Мотиваційні механізми матеріального стимулювання на підприємствах електроенергетики. *Соціальна економіка*. 2017. Вип. 53 (1). С.96-100

71. Пархоменко-Куцевіл О. Мотивація як фактор забезпечення ефективності та результативності публічної служби України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 1. С. 72-76.

72. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9.С. 375-383.

73. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Економіка АПК*. 2009. № 1. С. 78-83.

74. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_76 (дата звернення: 15.09.2023).

75. Полюк М.І. Мотивація розвитку персоналу на сільськогосподарських підприємствах: сучасні тенденції та перспективи удосконалення. *Агросвіт*. 2018. № 19. С. 50-54.

76. Про внесення змін до Положення про Департамент освіти Вінницької міської ради та затвердження його в новій редакції: Рішення ВМР від 27.05.2022 № 1042. https://osvita.vmr.gov.ua/uploads/doc/2022/Polozhennja%20DO_2022.pdf

77. Про розподіл обов'язків між міським головою, секретарем міської ради, заступниками міського голови, керуючим справами виконкому: Розпорядження міського голови від 30.10.2023 №154/р, зі змінами від 17.01.2024 №10/р. URL: https://vmr.gov.ua/media/Виконком/Склад%20виконавчого%20комітету/№154-р%2030-10-2023%20Про%20розподіл%20обов_язків%20зі%20змінами.pdf

78. Проданова Л.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаський державний технологічний університет. Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2018.

240 с.

79. Рубанова Є.Ю., Колобова Н.А. Соціально-психологічні методи управління персоналом. *Учені замітки ТОДУ*. 2018. Т. 9. № 4. С. 54–59.

80. Сазонова Т.О., Кононенко А.В., Кононенко І.В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 215–221.

81. Сайко В.Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С.60-69.

82. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010.184 с.

83. Селіванов С., Обушна Н., Хаджирадєва С. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Каравела, 2019. 291 с.

84. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С.92-100

85. Сисоліна Н. П. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ, 2017. Вип. 31. С. 273-279.

86. Скоропад А. Система мотивації персоналу підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17182/1/138-141.pdf> (дата звернення: 26.10.2024).

87. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 58–62.

88. Тюхтій М.П. Поєднання мотиваційних аспектів та матеріального стимулювання праці персоналу промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 4-2 (04). С.47-

50.

89. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

90. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

91. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

92. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98-102

93. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf>. (дата звернення: 06.04.2023).

94. Федотова К.І. Мотиваційні механізми регуляції управлінської культури в публічному адмініструванні. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 20-21 квітня 2023 року. Харків: ДБТУ, 2023. С. 407-409.

95. Фінансова звітність Департаменту освіти Вінницької міської ради. <https://opendata.gov.ua/dataset/1-11-oihahcoba-3bithictb-denaptamehty-ocbitn-bihhnubkoi-micbkoi-padn>

96. Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.

97. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.

98. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник*

економіки транспорту і промисловості. 2015. №50. С. 313-318.

99. Шевченко О. С., Євтушенко Г. І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 753-757

100. Шевченко С. Оцінювання діяльності державних службовців: теоретичні та практичні підходи, досвід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 3. С. 255- 265.

101. Шишкін В. Мотиваційний механізм на підприємстві: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. URL: http://conftiapv.at.ua/publ/konf_20_21_zhovtnja_2011_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/ 23-1-0-1196 (дата звернення: 22.08.2023).

102. Шовгеля О. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3(14). С. 223-231

103. Шура Н. О., Швед В.В. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 64-69.

104. Щебликіна І.О. Основи менеджменту: навч. посібн. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.

105. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 277–283.

106. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах місцевого самоврядування в Україні. *Економіка і організація управління*. 2016. Вип. 4 (24). С. 406-411

107. Borah N., Barua M. Employee Engagement: A Critical Review of Literature. *Journal of Organization & Human Behaviour*. 2018. Vol. 7 (4). P. 22-30.

108. Editor S., Joyce P. Governance and Public Management. University of Birmingham Birmingham, UK. 2021. 411 p.

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-53697-8_13

109. Skoczyła M. Systemy motywacji pracowników Rocznik. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie 2013. №9. S. 60-72

110. Wysoki T., Wysocki M. System motywowania pracowników przedsiębiorstwie. URL:

[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVeBeQLxZYsJ:https://e
na.lpnu.ua/bitstream/ntb/39262/1/3_9-](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVeBeQLxZYsJ:https://e
na.lpnu.ua/bitstream/ntb/39262/1/3_9-)

[24.pdf&cd=10&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVeBeQLxZYsJ:https://e
na.lpnu.ua/bitstream/ntb/39262/1/3_9-24.pdf&cd=10&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera) (дата звернення:
12.07.2023).

ДОДАТКИ