

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Управління персоналом і економіка праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____
(підпис)

“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
(назва бакалаврської програми)

на тему: «Аналіз системи мотивації персоналу у сфері державного
управління (на прикладі Снігурівської міської ради)»
(назва теми)

Виконавець: студент ЦЗВФН, групи 46
Хом'якова Ніна Анатоліївна _____
прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., с.н.с. _____
(науковий ступінь, вчене звання)
Познанська І.В. _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Поняття та сутність мотивації.....	6
1.2. Методи та підходи до управління мотивацією персоналу	9
1.3. Система мотивації персоналу в державному управлінні.....	16
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СНІГУРІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	21
2.1. Загальна характеристика організації.....	21
2.2. Система управління персоналом Снігурівської міської ради.....	27
2.3. Аналіз системи мотивації персоналу Снігурівської міської ради.....	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХІ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СНІГУРІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	56
3.1. Пропозиції щодо покращення мотиваційної стратегії організації	56
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	61
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми бакалаврської роботи «Аналіз системи мотивації персоналу у сфері державного управління Снігурівської міської ради» зумовлена важливістю ефективного управління людськими ресурсами у державному секторі, особливо в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Важливість вивчення даної теми полягає в тому, що ефективна система мотивації є основою для забезпечення високої результативності роботи державних установ, сприяє досягненню поставлених організаційних цілей та підвищенню якості надання публічних послуг громадянам. Система мотивації є важливим елементом кадрової політики, яка забезпечує не лише продуктивність праці, а й задоволеність працівників своєю роботою, що в свою чергу безпосередньо впливає на загальну атмосферу в колективі та взаємодію з громадськістю.

У державному управлінні питання мотивації персоналу набувають особливого значення, оскільки в умовах обмежених бюджетних ресурсів, часто нестабільної економічної ситуації та високих вимог до результативності роботи, саме від ефективності мотиваційних інструментів залежить здатність працівників виконувати свої функціональні обов'язки на високому рівні. Снігурівська міська рада, як орган місцевого самоврядування, є важливим елементом у системі державного управління на місцях, де завдання з управління людськими ресурсами та мотивації працівників мають безпосередній вплив на ефективність діяльності органів місцевої влади.

Система мотивації у державному управлінні має свої особливості порівняно з приватним сектором, зокрема внаслідок специфіки роботи, бюджетного фінансування та необхідності враховувати інтереси громадян. Дослідження цієї системи в контексті Снігурівської міської ради є важливим для виявлення не тільки чинників, що можуть впливати на результативність мотиваційних механізмів, але й для визначення того, як на мотивацію впливають місцеві управлінські традиції, законодавчі вимоги та інші соціально-економічні фактори.

Актуальність роботи також зростає у зв'язку з необхідністю вдосконалення існуючих механізмів мотивації працівників місцевих органів влади. Адже на даний момент багато органів місцевого самоврядування стикаються з низьким рівнем залученості співробітників, недостатнім рівнем їх професійного розвитку та високим рівнем плинності кадрів. Вивчення досвіду Снігурівської міської ради дозволить не лише з'ясувати поточні проблеми, а й розробити рекомендації для удосконалення мотиваційних стратегій, що сприятиме поліпшенню ефективності управлінської діяльності на місцях.

Таким чином, дослідження системи мотивації персоналу в Снігурівській міській раді є надзвичайно важливим для практичного застосування в сфері державного управління. Це дозволить не лише підвищити ефективність роботи місцевих органів влади, а й сприятиме розвитку більш сучасних, ефективних методів мотивації в державному секторі, що в свою чергу позитивно позначиться на якості управлінських рішень та надаваних публічних послуг.

Метою роботи є вивчення системи мотивації персоналу в сфері державного управління на прикладі Снігурівської міської ради та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Завданнями роботи є:

- Проаналізувати поняття та сутність мотивації.
- Дослідити методи та підходи до управління мотивацією персоналу.
- Описати систему мотивації персоналу в державному управлінні.
- Визначити загальну характеристику організації.
- Вивчити систему управління персоналом Снігурівської міської ради.
- Проаналізувати систему мотивації персоналу Снігурівської міської ради.
- Розробити пропозиції щодо покращення мотиваційної стратегії організації.
- Оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом роботи є система мотивації персоналу в органах місцевого самоврядування, зокрема в Снігурівській міській раді.

Предметом роботи є методи, підходи та інструменти управління мотивацією персоналу в державному управлінні, що застосовуються в Снігурівській міській раді.

Теоретичною та методологічною основою роботи є праці вітчизняних і зарубіжних вчених з теорії мотивації, управління персоналом, державного управління, а також методи соціологічного дослідження та аналізу.

У дослідженні задіяні такі методи: аналіз, синтез, порівняння, статистичний аналіз, анкетування, інтерв'ювання, а також методи якісного та кількісного дослідження.

Інформаційною базою роботи є нормативно-правові акти, документи Снігурівської міської ради, статистичні дані, наукові статті та монографії, що стосуються теми мотивації персоналу в державному управлінні.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій для покращення системи мотивації персоналу в Снігурівській міській раді, що може бути використано для підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування в умовах сучасних соціально-економічних змін.

Тема роботи визначила наступну структуру дослідження, що складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та сутність мотивації

У сучасному управлінні персоналом мотивація є одним з найважливіших аспектів, що має прямий вплив на ефективність роботи працівників та на досягнення загальних цілей організації. Вона визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства, їхню готовність виконувати поставлені завдання та сприяти розвитку організації. В умовах постійних змін на ринку праці та зростаючих вимог до продуктивності працівників, наявність ефективної мотиваційної системи стає не лише бажаною, а й критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [25, С. 48-52].

Мотивація – це процес, що спонукає людину до дій, спрямованих на задоволення певних потреб або досягнення цілей. Однак для кожної організації мотивація працівників має свої особливості, які залежать від типу організації, її галузі, культури та внутрішніх процесів. Важливо усвідомлювати, що мотивація не є одномоментним процесом, а є тривалим та взаємодіючим процесом, що включає як внутрішні фактори (психологічні, емоційні), так і зовнішні чинники (економічні, соціальні) [23, С. 46-50].

Ключовим моментом у розумінні мотивації є те, що це не просто набір зовнішніх стимулів або фінансових виплат, але й внутрішні чинники, такі як бажання самореалізації, професійного зростання, відчуття значущості роботи для загальної мети підприємства. Враховуючи складність і багатогранність мотиваційних процесів, питання їх ефективного управління стає все більш актуальним у контексті розвитку сучасних виробничих підприємств. Мотивація як концепція активно досліджувалася багатьма вченими та практиками управління. Існує безліч теорій мотивації, які пропонують різні підходи до цього

процесу, але всі вони сходяться в тому, що мотивація є основою для досягнення високих результатів праці та для задоволення потреб людини в контексті роботи.

Таблиця 1.1

Визначення мотивації, запропоновані видатними вченими у цій галузі

Автор	Визначення мотивації
Абрахам Маслоу	Мотивація – це процес задоволення потреб, що включає ієрархію потреб людини.
Віктор Врум	Мотивація є процесом, через який індивіди визначають свої цілі та прагнуть їх досягти.
Фредерік Герцберг	Мотивація визначається як сукупність факторів, що можуть забезпечити задоволення на роботі.
Девід МакКлелланд	Мотивація формується через прагнення до досягнень, влади та соціальних відносин.
Річард Лайкерт	Мотивація є важливим фактором, що визначає рівень залученості працівників до роботи.

Джерело: власна розробка автора на основі [23, 25]

Виходячи з наведеного аналізу, можна зробити висновок, що мотивація є складним та динамічним процесом, який включає як внутрішні, так і зовнішні чинники, що визначають готовність працівників до виконання завдань. Мотивація не обмежується лише процесом задоволення потреб, а й інтегрує психологічні, емоційні та соціальні аспекти, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності працівників. Це підкреслює важливість усвідомлення мотивації як процесу, що стимулює активну та результативну діяльність через поєднання матеріальних і нематеріальних факторів, що дозволяють досягати високих результатів і отримувати задоволення від виконаної роботи [22, С. 103-111].

Моя власна дефініція мотивації в управлінні персоналом полягає в тому, що мотивація є сукупністю як внутрішніх, так і зовнішніх стимулів, які спонукають працівника до досягнення організаційних цілей через задоволення його особистих потреб та амбіцій. Мотивація включає емоційні, психологічні та економічні аспекти, які забезпечують тривалий інтерес до роботи та підтримку високої продуктивності праці. Таким чином, мотивація в управлінні персоналом

є багатограним процесом, що включає в себе різні фактори, які взаємодіють і створюють ефективну систему стимулювання для працівників організації.

Поняття «мотивація» є одним з основних у галузі управління персоналом і психології, оскільки від правильного розуміння цього поняття залежить не тільки ефективність роботи окремих працівників, а й загальна успішність організації. Мотивація визначається як процес, що спрямовує інтереси і бажання індивідів до певних дій, метою яких є задоволення їх потреб та досягнення визначених результатів. Це є рушійною силою, що сприяє виконанню завдань, відповідних цілям організації, і забезпечує продуктивну діяльність її членів [30, С. 47-63].

Існує безліч підходів до трактування мотивації в різних наукових дисциплінах, таких як психологія, економіка та менеджмент. З точки зору психології, мотивація є внутрішнім механізмом, що регулює потреби людини, спрямовуючи її до досягнення цілей, починаючи з задоволення базових фізіологічних потреб і досягнення самореалізації. В економічному контексті мотивація орієнтується на досягнення балансу між інтересами працівника та підприємства, забезпечуючи високу продуктивність і сприяючи виконанню організаційних цілей.

Управління мотивацією в сучасних умовах стає важливим інструментом для підтримки конкурентоспроможності організацій, оскільки саме від здатності ефективно заохочувати та стимулювати працівників залежить не лише їхня відданість справі, а й загальна продуктивність підприємства. Мотивація є складним і багатограним процесом, який включає як внутрішні, так і зовнішні чинники. Внутрішні фактори включають психологічні потреби та особисті цінності працівників, в той час як зовнішні фактори можуть включати матеріальні стимули, корпоративну культуру та соціальні умови в організації. Зрозуміти ці механізми мотивації допомагає менеджерам застосовувати різноманітні стратегії для досягнення високих результатів у роботі колективу [35, С. 118-164].

Мотивація, як процес, є також динамічною взаємодією між людьми та середовищем, у якому вони працюють. Цей процес може змінюватися залежно

від змін у робочих умовах, розвитку технологій або суспільних норм. Важливим аспектом мотивації є її здатність до адаптації та трансформації в умовах змін, що потребує від організацій застосування адаптивних стратегій управління персоналом, щоб зберігати ефективність навіть у нестабільних умовах.

З практичної точки зору, мотивація є ключовою складовою управлінської діяльності, яка дозволяє формувати стратегії для досягнення високих результатів не тільки на рівні окремих працівників, а й на рівні організації в цілому. Завдяки ефективним мотиваційним стратегіям організації можуть значно покращити показники продуктивності, а також підвищити рівень задоволення працівників, що має позитивний вплив на зниження плинності кадрів і покращення атмосфери в колективі [29, С. 45-48].

Отже, мотивація є важливою не лише з точки зору психології та економіки, а й як потужний інструмент для стратегічного управлінського впливу. Це комплексний процес, що поєднує внутрішні мотиви працівників з зовнішніми умовами організації, сприяючи досягненню як індивідуальних, так і загальних цілей.

1.2. Методи та підходи до управління мотивацією персоналу

Методи управління мотивацією персоналу в організації є важливими інструментами, які дозволяють забезпечити високий рівень зацікавленості працівників у досягненні загальних цілей організації, підтримуючи їхню продуктивність і задоволення від роботи. Зрозуміння ефективних методів управління мотивацією потребує поглибленого аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх аспектів, що впливають на поведінку працівників, їхню готовність працювати на досягнення організаційних цілей і підтримувати високий рівень взаємодії з колегами [19, С. 72-77]. Мотивація, в свою чергу, є комплексним процесом, в якому важливу роль відіграють не тільки матеріальні стимули, а й

нематеріальні аспекти, які сприяють розвитку професіоналізму та емоційної відданості справі.

Основними методами управління мотивацією є як зовнішні форми стимулювання, так і внутрішні психологічні механізми, що сприяють формуванню стійкої мотиваційної структури в колективі. Один із найефективніших методів — це метод матеріальних стимулів, який передбачає винагороду працівників у вигляді заробітної плати, бонусів, премій, знижок або додаткових пільг. Важливою рисою цього методу є його прямий вплив на мотивацію працівників, оскільки матеріальні винагороди є важливим фактором для підтримки їхньої зацікавленості та бажання демонструвати високі результати у роботі. Однак при цьому варто зазначити, що надмірний акцент на матеріальних стимулах може призвести до зниження мотивації, коли працівники відчують, що їхнє виконання завдань є лише комерційною угодою, де вони працюють тільки за винагороду [33, С. 22-29].

З іншого боку, метод нематеріальних стимулів набуває все більшої популярності в сучасному управлінні персоналом. Цей метод базується на використанні таких факторів, як визнання досягнень, розвиток професійних навичок, створення можливостей для кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, розвинута корпоративна культура і дружня атмосфера в колективі. Визнання досягнень працівників не тільки підвищує їхню самоповагу, але й стимулює бажання покращити свою діяльність і досягати високих результатів. Психологічний аспект цього методу базується на емоційній зацікавленості працівників у своєму професійному розвитку, тому цей метод має на меті створення середовища, де працівники не тільки задоволені своєю роботою, але й бачать для себе перспективи зростання і розвитку [16, С. 75-83].

Іншим важливим методом є метод підтримки кар'єрного зростання та розвитку. Це включає в себе не тільки можливість підвищення кваліфікації, але й участь працівників у внутрішніх та зовнішніх тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, участь у корпоративних семінарах, конференціях і форумах. Важливість цього методу полягає в тому, що працівники мають відчуття того,

що їхній професійний розвиток не обмежується лише виконанням щоденних завдань, але й передбачає можливість самореалізації та кар'єрного росту, що є важливим мотивуючим фактором.

Метод соціальної підтримки в організації також має важливе значення. Це може бути як матеріальна допомога в складних життєвих ситуаціях, так і створення комфортних умов для працівників, забезпечення здорового психологічного клімату, розвитку командного духу, взаємоповаги та співпраці. Дружні стосунки в колективі сприяють розвитку відкритої комунікації та збільшують відчуття приналежності працівників до організації, що підвищує їхню залученість та ефективність. Метод соціальної підтримки може бути реалізований через різноманітні програми, які допомагають працівникам адаптуватися до змін і залишатися мотивованими навіть в умовах стресу чи складних завдань [12, С. 140-147].

Окремо слід зазначити метод зворотного зв'язку, який дозволяє встановити відкриту комунікацію між керівництвом і працівниками. Регулярні оцінки роботи, обговорення результатів, проведення інтерв'ю про досягнення та невдачі є необхідним елементом мотивації, оскільки вони допомагають працівникам зрозуміти, що їхня праця важлива і оцінюється. Зворотний зв'язок також дозволяє своєчасно виявляти проблеми і недоліки в роботі, що дозволяє швидко реагувати і коригувати мотиваційну стратегію [13, С. 183-190].

Важливим методом є також метод корпоративної культури, що включає в себе формування цінностей та принципів, які сприймаються працівниками як основа їхньої професійної діяльності. Корпоративна культура, яка заохочує інновації, відкрите спілкування, сприяє розвитку командної роботи та взаємної підтримки, допомагає створити середовище, в якому кожен працівник відчувається частиною великої організації. Створення таких умов підвищує лояльність працівників та їхнє прагнення досягати високих результатів, що має прямий вплив на ефективність роботи всієї організації.

Таблиця 1.2

Методи управління мотивацією персоналу

Метод управління мотивацією	Опис	Переваги	Завдання та цілі
Метод матеріальних стимулів	Винагороди у вигляді зарплати, премій, бонусів, пільг, знижок для працівників.	Швидкий ефект, прямий вплив на мотивацію.	Стимулювати досягнення високих результатів через прямі фінансові винагороди.
Метод нематеріальних стимулів	Визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту, підтримка професійного розвитку, створення комфортних умов праці.	Підвищення внутрішньої мотивації та відданості організації.	Зміцнення емоційного зв'язку працівників з організацією, розвиток інтересу до виконання завдань.
Метод кар'єрного зростання та професійного розвитку	Програми підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, курсах, менторські програми для розвитку навичок працівників.	Підвищення компетентності працівників, покращення їхнього професійного рівня.	Залучення працівників до подальшого розвитку, підвищення їхнього потенціалу та кар'єрних можливостей.
Метод соціальної підтримки	Внутрішня соціальна підтримка, програми для допомоги у складних ситуаціях, пільги, корпоративна культура, що сприяє зміцненню взаємодії в колективі.	Покращення атмосфери в колективі, підвищення взаємоповаги.	Підтримка психологічного здоров'я, створення комфортних умов для працівників.
Метод зворотного зв'язку	Регулярні оцінки працівників, обговорення результатів, інтерв'ю для визначення досягнень та невдач, виявлення проблем.	Покращення комунікації між керівництвом та працівниками, своєчасне реагування на проблеми.	Збільшення прозорості в управлінні, своєчасне виявлення та виправлення недоліків у роботі.
Метод корпоративної культури	Формування цінностей та принципів, які працівники сприймають як основні для своєї діяльності, розвитку командної роботи, відкритості, інновацій.	Створення стійкого корпоративного духу, покращення колективної взаємодії.	Формування єдиного робочого середовища, підвищення лояльності та взаємодії працівників.

Джерело: власна розробка автора на основі [12, 13, 16, 19, 33]

Таким чином, ефективне управління мотивацією персоналу вимагає застосування різних методів, що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Кожен метод має своє значення і повинен бути адаптований до

специфіки організації та потреб працівників. Завдяки поєднанню цих підходів можна досягти високих результатів як на рівні окремих працівників, так і на рівні всієї організації.

Управління мотивацією персоналу є складним і багатогранним процесом, який вимагає різних підходів залежно від потреб організації, її стратегічних цілей і специфіки роботи. Підходи до управління мотивацією мають на меті створення умов, що забезпечують стійкий інтерес працівників до роботи, підвищення їх ефективності та зацікавленості в досягненні корпоративних цілей. Ці підходи визначають не лише інструменти, але й загальну стратегію взаємодії з працівниками, яка орієнтується на створення здорової та продуктивної організаційної культури [14, С. 95-98].

Один із ключових підходів — це підхід, орієнтований на індивідуалізацію мотивації. Він ґрунтується на розумінні того, що кожен працівник має свої індивідуальні потреби, цілі та мотиваційні фактори. Такий підхід вимагає від організації здатності адаптувати мотиваційні стратегії до специфіки кожного працівника, враховуючи його професійний рівень, особистісні особливості, амбіції та життєві обставини. Наприклад, молодші співробітники можуть бути більш зацікавлені в можливостях для кар'єрного зростання і навчанні, тоді як досвідчені працівники можуть цінувати стабільність, соціальні гарантії або можливість участі в стратегічних проектах компанії. Такий підхід сприяє не лише більш високому рівню задоволення працівників, але й поліпшенню їхньої продуктивності, оскільки кожен відчуває підтримку своїх особистих потреб у межах загальних цілей організації [11, С. 55-59].

Іншим важливим підходом є підхід, заснований на розвитку лідерських якостей і залученні до процесу прийняття рішень. В рамках цього підходу важливу роль відіграє створення умов для самореалізації працівників через надання їм можливостей брати участь у прийнятті рішень, впливати на стратегію розвитку компанії або навіть втілювати ініціативи в рамках своїх відділів. Лідерство у такому контексті не лише полягає у формуванні певних вмінь для керівників, але й у розвитку відповідальності серед усіх працівників на різних

рівнях. Цей підхід сприяє створенню атмосфери довіри та взаємоповаги, де кожен працівник відчуває свою важливість та залученість до загальних цілей організації.

Слід також зазначити підхід, орієнтований на командну роботу та корпоративну культуру. Відсутність ефективної командної взаємодії може стати однією з основних причин низької мотивації працівників. Взаємодія між працівниками, створення довірчих відносин і позитивної атмосфери в колективі має величезне значення для мотиваційних процесів. Важливою частиною цього підходу є не лише заохочення командної роботи через матеріальні стимули, але й через нематеріальні методи, такі як командні заходи, спільні проекти, змагання та регулярне спілкування. Це дозволяє створювати середовище, де кожен працівник відчуває себе частиною великої команди, а це, в свою чергу, стимулює досягнення спільних результатів, знижуючи рівень стресу та зростаючи ефективність [7, С. 209-221].

Наступним підходом є стратегія довгострокового розвитку, яка акцентує увагу на інвестиціях у навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрний розвиток працівників. Враховуючи динамічність ринку праці і постійну еволюцію технологій, організації, які інвестують у розвиток своїх співробітників, забезпечують собі стабільну конкурентоспроможність. Працівники, які отримують можливості для професійного розвитку, зазвичай більш лояльні до компанії і менш схильні до звільнень. Такі інвестиції не обов'язково повинні бути виключно фінансовими: важливими є також створення умов для професійного росту, участі в тренінгах і спеціалізованих курсах. Даний підхід дозволяє значно підвищити мотивацію через можливість отримати нові знання та кваліфікацію, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та ефективність організації в цілому [4, С.133-139].

У контексті сучасного управління також варто зазначити підхід, що базується на корпоративному соціальному забезпеченні. Підприємства, які піклуються про своїх працівників не тільки через оплату праці, але й через програми медичного страхування, соціальні виплати та інші форми соціального

забезпечення, підвищують рівень лояльності своїх співробітників. Цей підхід підтримує баланс між професійними вимогами та особистими потребами працівників, що сприяє більш високому рівню задоволеності від роботи і створює середовище, де працівники можуть працювати без додаткових стресів і турбот щодо свого соціального захисту.

Таблиця 1.3

Підходи до управління мотивацією персоналу

Підхід	Опис
Індивідуалізація мотивації	Орієнтація на унікальні потреби працівників, врахування їх індивідуальних особливостей, кар'єрних амбіцій та життєвих обставин.
Розвиток лідерських якостей та залучення до прийняття рішень	Створення умов для самореалізації працівників, участь у прийнятті рішень, делегування відповідальності для розвитку лідерських навичок.
Командна робота та корпоративна культура	Розвиток ефективної командної взаємодії, підтримка здорового клімату в колективі, організація спільних заходів, командних проєктів.
Стратегія довгострокового розвитку	Інвестиції у розвиток персоналу через навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та курси для покращення професійних навичок.
Корпоративне соціальне забезпечення	Впровадження програм соціального забезпечення, таких як медичне страхування, соціальні виплати та компенсації для забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Джерело: власна розробка автора на основі [4, 7, 11, 14]

У кінцевому рахунку, всі ці підходи формують систему управління мотивацією, що є динамічною, багатогранною і залежною від багатьох факторів. Вибір правильного підходу до управління мотивацією персоналу не є статичним: організації повинні адаптувати свою стратегію мотивації залежно від змін у середовищі, розвитку нових технологій та зміни потреб працівників. Тільки використання комплексного підходу, що включає в себе поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, соціальної підтримки та професійного розвитку, може забезпечити стабільне підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і формування сильної корпоративної культури, що в свою чергу сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

1.3. Система мотивації персоналу в державному управлінні

важливим компонентом ефективної роботи органів державної влади. Вона безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, рівень задоволеності працівників та їхню готовність до виконання завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Враховуючи специфіку державної служби, де працівники виконують завдання, що мають вплив на розвиток суспільства та на забезпечення функціонування державних інститутів, мотивація в таких установах повинна бути комплексною, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні стимулювання.

Одним з найбільш поширених підходів до мотивації в державному управлінні є система кар'єрного розвитку. У більшості державних структур існує чітка ієрархія посад, де працівники можуть розраховувати на просування в межах організації через певні етапи. Такі системи включають механізми підвищення кваліфікації, доступ до внутрішніх навчальних програм та можливість обіймати вищі посади після досягнення певних результатів. Прикладом є система державної служби в Канаді, де працівники мають можливість пройти різні курси підвищення кваліфікації, що дозволяє їм підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці, а також зростати кар'єрно в межах організації [5, С. 14].

Однак державні органи, окрім професійного розвитку, часто звертають увагу й на соціальні аспекти мотивації. Для багатьох працівників важливими є соціальні гарантії та забезпечення їхнього соціального благополуччя. Враховуючи специфіку роботи на державній службі, де рівень стресу та відповідальності можуть бути надзвичайно високими, державні органи часто впроваджують різноманітні пільгові програми. Наприклад, у Великій Британії державні службовці мають доступ до медичного страхування, пенсійних програм та підтримки з боку держави в складних життєвих ситуаціях. Такі пільги значно підвищують лояльність працівників та стимулюють їх до ефективної роботи, оскільки вони відчувають підтримку з боку держави.

Матеріальні стимули також є важливими в системі мотивації державних службовців. В багатьох країнах державний сектор не може змагатися з приватним бізнесом за рівнем заробітної плати, однак для залучення та утримання кваліфікованих фахівців застосовуються інші матеріальні інструменти. Наприклад, у США для працівників державного сектору існують різні бонуси та премії за високі результати в роботі. Це може бути як разова виплата за досягнення в рамках проектів, так і довгострокові премії, що виплачуються за сумлінне виконання обов'язків. Крім того, в багатьох країнах застосовуються системи підвищення окладів в залежності від тривалості служби та кількості відпрацьованих років [3, С. 98-104].

Проте не тільки матеріальні стимули можуть бути важливими для мотивації працівників в державному управлінні. Важливим аспектом є розвиток корпоративної культури, що включає в себе цінності організації, принципи етики, взаємоповаги та довіри. У країнах Скандинавії, наприклад, велика увага приділяється побудові довірчих відносин між працівниками та керівництвом. Це сприяє створенню відкритої атмосфери, де працівники можуть вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції, що в свою чергу сприяє підвищенню їхньої залученості та зацікавленості в досягненні спільних цілей.

Особливу роль в державному управлінні відіграє впровадження програм з підтримки балансу між роботою та особистим життям. У багатьох європейських країнах, таких як Нідерланди чи Швеція, вже давно практикуються гнучкі графіки роботи, можливість працювати віддалено, що дозволяє працівникам більш ефективно поєднувати професійні обов'язки з особистими справами. Це є не лише ефективним інструментом мотивації, а й важливим аспектом для запобігання вигорання та стресу, що є частими проблемами серед державних службовців [2, С. 153-163].

Важливим елементом мотивації є також регулярне оцінювання роботи працівників та надання зворотного зв'язку. У державних органах часто застосовуються різноманітні форми оцінки ефективності праці, зокрема інтерв'ю з керівниками, а також відкриті платформи для оцінки роботи співробітників з

боку колег. Наприклад, в Австралії проводяться регулярні оцінки роботи державних службовців за допомогою спеціальних програм, що дозволяють виявити слабкі місця та надати рекомендації щодо покращення результатів роботи. Це також є потужним стимулом для розвитку та покращення професійних навичок.

Таблиця 1.4

Основні елементи та підходи до мотивації персоналу в державному управлінні на прикладі різних країн

Елемент мотивації	Канада	Велика Британія	США	Швеція	Нідерланди
Кар'єрний ріст та розвиток	Система підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання з регулярними курсами для працівників.	Чітка ієрархія з можливістю кар'єрного зростання через внутрішні програми навчання.	Програми розвитку лідерських навичок, можливість просування по службі.	Оцінка результатів праці та можливість переходу на вищі посади залежно від результатів роботи.	Створення чітких кар'єрних перспектив та забезпечення навчальних можливостей для працівників.
Матеріальні стимули	Премії та бонуси за досягнення результатів.	Грошові бонуси та премії залежно від досягнень в роботі.	Виплата бонусів за високі результати роботи.	Премії за виконання цілей та задач.	Система премій за результатами роботи.
Соціальні гарантії	Медичне страхування, пенсійні програми, підтримка в складних життєвих ситуаціях.	Медичне страхування та пенсійні програми для державних службовців.	Соціальні пільги, медичне страхування, пенсійні програми.	Високий рівень соціального забезпечення та підтримки з боку держави.	Високий рівень соціальних гарантій для працівників державного сектора.
Гнучкість в роботі	Можливість працювати віддалено та гнучкі графіки для державних службовців.	Гнучкі графіки та можливість працювати віддалено.	Гнучкий графік та можливість працювати з дому для деяких посад.	Підтримка балансу між роботою та особистим життям, гнучкі графіки.	Можливість працювати за гнучким графіком або віддалено для частини працівників.
Оцінка роботи та зворотний зв'язок	Регулярні оцінки роботи з керівництвом	Оцінка ефективності праці через внутрішні інтерв'ю та	Програми оцінки ефективності роботи з чіткими	Платформи для оцінки роботи співробітників в та відкриті	Регулярні оцінки роботи з чітким зворотним

Продовження таблиці 1.4

Психологічна підтримка	, платформи для зворотного зв'язку.	платформу для зворотного зв'язку.	показниками та результатами.	оцінки від колег.	зв'язком від керівників та колег.
	Програми з підтримки психічного здоров'я та боротьби з професійним вигоранням.	Психологічна підтримка через консультації та програми боротьби зі стресом.	Психологічні програми та заходи для зменшення стресу на роботі.	Програми підтримки працівників для збереження психічного здоров'я.	Психологічна допомога та тренінги для запобігання стресу та вигоранням.

Джерело: власна розробка автора на основі [2, 3, 5]

Таблиця 1.4 демонструє різні аспекти мотиваційних стратегій у державному управлінні, враховуючи культурні та організаційні особливості різних країн. Усі ці підходи поєднують як матеріальні, так і нематеріальні інструменти мотивації, а також увагу до психологічного благополуччя працівників.

Таким чином, система мотивації в державному управлінні має багато складових і повинна бути адаптована до специфіки організації та умов праці. Вона повинна включати в себе як матеріальні, так і нематеріальні стимули, розвивати кар'єрні перспективи, підтримувати соціальні гарантії, а також створювати умови для особистісного та професійного розвитку працівників. Важливим аспектом є також створення здорового корпоративного клімату та розвиток стійкої корпоративної культури, що забезпечить ефективну взаємодію всіх учасників процесу управління.

Висновки по 1 розділу

У першому розділі було розглянуто ключові теоретичні аспекти мотивації, її поняття та сутність, а також основні методи та підходи до управління мотивацією персоналу в організаціях. Мотивація, як складний та багатогранний процес, є однією з основних складових управління персоналом, яка безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації. Мотивація

визначається не лише через зовнішні стимули, такі як матеріальні винагороди, але й через внутрішні чинники, включаючи емоційні та психологічні потреби працівників.

Однією з основних ідей, які були висвітлені, є те, що мотивація має інтегрувати різні фактори — матеріальні та нематеріальні. Це дозволяє створити більш ефективну систему управління персоналом, що сприяє досягненню високих результатів як на індивідуальному, так і на колективному рівні. Теоретичні концепції мотивації, запропоновані такими вченими, як Маслоу, Врум, Герцберг, МакКлелланд, підкреслюють важливість розуміння мотиваційних процесів як взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, які мають вирішальний вплив на ефективність роботи працівників та досягнення цілей організації.

Визначено, що мотивація не є одномоментним процесом, а є тривалим і динамічним, що вимагає постійного удосконалення методів та підходів до її управління. Система мотивації повинна включати не тільки матеріальні стимули, але й аспекти, що сприяють професійному розвитку працівників, формуванню кар'єрних перспектив, підтримці корпоративної культури та розвитку здорового психологічного клімату. Підходи до мотивації, такі як індивідуалізація, підтримка лідерських якостей, розвиток командної роботи та стратегія довгострокового розвитку, є важливими елементами управлінських стратегій для досягнення високих результатів.

Отже, мотивація в управлінні персоналом є основою для розвитку організаційної культури та забезпечення високої продуктивності праці. Порівняння різних теорій мотивації дає змогу зрозуміти її комплексний характер і роль у сучасному управлінні, а також необхідність застосування різноманітних підходів та методів для ефективного управління мотивацією персоналу в умовах постійних змін на ринку праці та розвитку організацій.

РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СНІГУРІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика організації

Снігурівська міська рада є важливим органом місцевого самоврядування в Снігурівському районі Миколаївської області, з адміністративним центром у місті Снігурівка. Її історія бере початок ще в 1812 році, коли було сформовано перші органи місцевого управління в цьому регіоні, що дозволяє говорити про багаторічну традицію та досвід у сфері управління. Завдяки цьому організація, на відміну від новітніх установ, має глибокі корені в історії та відзначається високим рівнем стабільності в своїй діяльності [28].

Територія Снігурівської міської ради охоплює площу 7,58 км², що є помірним розміром для органу місцевого самоврядування в межах селища. Це створює особливі умови для організації адміністративного управління, забезпечення взаємодії між представниками влади та місцевими жителями, а також для розвитку інфраструктури. Міська рада підпорядковує лише один населений пункт — місто Снігурівка, що дає їй змогу сконцентрувати всі ресурси і зусилля на розвитку та підтримці саме цього міста.

Населення Снігурівської міської ради, станом на 2001 рік, становило 15 396 осіб. Це свідчить про значний потенціал території для розвитку місцевої економіки та покращення якості життя громадян. Хоча дані про чисельність населення на 2021 рік можуть бути змінені, важливим є той факт, що місцева влада забезпечує взаємодію з цим чисельним населенням, організуючи надання публічних послуг, вирішення соціальних та економічних питань, управління землею та інші важливі функції [28].

Снігурівка, як адміністративний центр ради, має значення не лише з точки зору управління, але й як важливий осередок культурного, економічного та соціального життя. Місто розташоване на річці Інгулець, що надає додаткові

переваги для розвитку інфраструктури, зокрема водних шляхів, туризму та рекреаційної діяльності. Річка є важливою природною ознакою місцевості, яка має не лише екологічне, але й економічне значення, оскільки забезпечує потреби місцевих жителів у воді та підтримує екосистему регіону [1].

Снігурівська міська рада здійснює свою діяльність на основі сучасних принципів управління, водночас враховуючи багатий історичний досвід. Розташування ради в межах Миколаївської області і велика чисельність населення надають їй специфічні можливості і виклики, пов'язані з місцевим самоврядуванням. Такі фактори, як територіальна компактність, багатий природний потенціал і чисельність жителів, роблять діяльність ради важливою не тільки на локальному, але й на регіональному рівнях.

Адреса Снігурівської міської ради — 57300, Миколаївська область, місто Снігурівка, вулиця 200-річчя Снігурівки, 124, — є зручним місцем для звернень громадян, оскільки вона зберігає доступність для мешканців як міста, так і прилеглих територій. Це дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між органами влади та населенням, сприяючи поліпшенню адміністративних послуг і підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування.

Отже, Снігурівська міська рада є важливою адміністративною одиницею, яка має багатий історичний досвід, відповідальність за розвиток місцевої громади і території. Вона активно працює на благо населення, створюючи сприятливі умови для економічного, соціального та культурного розвитку.

Керівництво Снігурівської міської ради складається з ряду ключових осіб, які виконують важливі адміністративні та управлінські функції [32].

Іван Васильович Кухта займає посаду начальника Снігурівської міської військової адміністрації. Він очолює органи місцевого управління і забезпечує координацію діяльності військової адміністрації на території міста Снігурівка. Його кабінет знаходиться на другому поверсі будівлі за адресою: м. Снігурівка, вул. Центральна, 72, кабінет 203. Зателефонувати до приймальні можна за номером (05162) 3-16-65, а також звернутися на електронну пошту: snigurivska_va@ukr.net.

Наталія Миколаївна Варакса виконує обов'язки першого заступника міського голови. Вона відповідає за низку стратегічних завдань в управлінні містом, забезпечуючи ефективну роботу органів влади. Вона працює на першому поверсі будівлі Снігурівської міської ради, кабінет 205, за адресою: м. Снігурівка, вул. Центральна, 72. Прийом громадян здійснюється за телефоном (05162) 3-16-65, а також на електронну адресу: rada-sng@ukr.net.

Світлана Миколаївна Голдун займає посаду заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів. Вона координує роботу виконавчих органів ради, а також займається реалізацією місцевої політики. Її кабінет розташований на першому поверсі, кабінет 101, за адресою: м. Снігурівка, вул. Центральна, 72. Для зв'язку з приймальною можна зателефонувати за номером (05162) 3-16-65 або написати на електронну пошту: rada-sng@ukr.net [32].

Римма Сергіївна Колісниченко є заступником міського голови. Вона бере участь в управлінні міською радою та реалізації стратегічних ініціатив. Її кабінет знаходиться на першому поверсі, кабінет 102, за адресою: м. Снігурівка, вул. Центральна, 72. Для зв'язку з приймальною можна зателефонувати за номером (05162) 3-16-65 або надіслати листа на електронну пошту: rada-sng@ukr.net.

Віталій Миколайович Коваль є керуючим справами та секретарем виконавчого комітету міської ради. Його діяльність зосереджена на організації роботи виконавчого комітету та виконанні рішень ради. Він працює на другому поверсі, в кабінеті 205, за адресою: м. Снігурівка, вул. Центральна, 72. Прийом громадян здійснюється за телефоном (05162) 3-16-65, а також на електронну адресу: rada-sng@ukr.net.

Кожен з цих представників місцевої влади відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи міської ради, сприяючи розвитку громади та вирішенню актуальних питань місцевого самоврядування.

Розглянемо виконання дохідної частини загального та спеціального фондів бюджету Снігурівської міської територіальної громади за січень-лютий 2025 року без урахування власних надходжень в Додатку Б [17].

Аналіз результатів виконання дохідної частини загального та спеціального фондів бюджету Снігурівської міської територіальної громади за січень-лютий 2025 року свідчить про значні позитивні зміни в порівнянні з аналогічним періодом 2024 року. У загальному фонді спостерігається суттєвий ріст дохідної частини, що демонструється за рахунок декількох основних джерел.

Найбільший приріст спостерігається за податком на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами з доходів платників податків у вигляді заробітної плати. За січень-лютий 2025 року фактичні надходження перевищили заплановані показники на 33,9%, що стало результатом зростання фактичних надходжень на 1 370 492 грн у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року. Це вказує на зростання доходів громадян та підвищення рівня заробітної плати в регіоні.

Позитивну динаміку також демонструє надходження від пального, де фактичні надходження перевищили план на 68,4%. Це свідчить про покращення економічної ситуації у сфері нафтопродуктів та збільшення споживання пального в регіоні. Аналогічна ситуація спостерігається і з орендною платою, де відбулося перевиконання плану на 72,4%, що свідчить про зростання активності в секторі оренди та більш високі надходження від юридичних осіб.

Ще одним значним джерелом додаткових надходжень став єдиний податок з фізичних осіб, де план було перевищено на 96,5%. Вражаючий результат досягнуто завдяки зростанню підприємницької активності, особливо у сфері малого бізнесу.

Особливу увагу привертає показник єдиного податку з сільськогосподарських товаровиробників, де надходження у 2025 році зросли на 1703,2%, що є винятковим результатом. Це може свідчити про високі надходження від фермерських господарств, які, ймовірно, збільшили свою податкову базу або зросла активність у цій галузі.

Надходження за екологічний податок також показують позитивні результати, перевищивши план на 436,4%. Відповідно до цього, можна припустити, що органи місцевого самоврядування активно працюють над

зменшенням забруднення повітря, води та земель, що також сприяє зростанню дохідної частини бюджету.

Підвищення фінансових надходжень від скидів забруднюючих речовин у водні об'єкти, що також показало відхилення на рівні -41 401, можна пояснити тим, що ця стаття потребує додаткової уваги та перевірки в плані виявлення можливих порушень чи зміни в екологічних умовах.

Загалом, система офіційних трансфертів продовжує бути стабільною, однак наявне невелике відставання від запланованих показників (99,9%). Проте цей показник є дуже близьким до планового, що вказує на стабільність фінансування на рівні держави.

У спеціальному фонді результати також є позитивними, хоча і не досягли таких високих темпів росту, як у загальному фонді. Основні джерела доходів, такі як екологічні надходження та розміщення відходів, показали різні результати, включаючи як перевищення планових показників, так і зниження деяких статей, наприклад, від скидів забруднюючих речовин.

Таким чином, бюджет Снігурівської міської територіальної громади за січень-лютий 2025 року виявляється виконаним на високому рівні, з перевиконанням плану по основних статтях доходу. Відсутність серйозних негативних відхилень свідчить про хорошу роботу органів місцевого самоврядування та ефективне використання фінансових ресурсів. Однак варто звернути увагу на покращення механізмів збору екологічних платежів та більш детальний контроль за надходженнями від скидів забруднюючих речовин.

Виконання видаткової частини загального та спеціального фондів бюджету Снігурівської міської територіальної громади за січень -лютий 2025 року без урахування власних надходжень в Додатку В [17].

Аналіз виконання видаткової частини загального та спеціального фондів бюджету Снігурівської міської територіальної громади за січень-лютий 2025 року без урахування власних надходжень вказує на різноманітні тенденції та ефективність витрат у порівнянні з попереднім роком. Відзначимо, що загальний рівень виконання видатків у 2025 році складає 55,3% для загального фонду і

30,1% для спеціального фонду, що свідчить про певне уповільнення у використанні бюджетних коштів в обох фондах порівняно з плановими показниками.

У загальному фонді, найбільші витрати спостерігаються в розділі «Освіта», де касові видатки у 2025 році досягли лише 45,3% від запланованих. Це може вказувати на затримки в освоєнні коштів або необхідність коригування плану в поточному році. Водночас, витрати на державне управління складають 78,9%, що є хорошим показником, але навіть тут спостерігається відхилення від планових показників, оскільки фактичні видатки майже на 1,7 мільйона менші, ніж планувалося.

Видатки на охорону здоров'я показують найбільше відставання (41,7% виконання), що може свідчити про затримки в наданні медичних послуг або про невикористані ресурси на оплату праці медичних працівників. Така ситуація може вказувати на неефективність управління у цій галузі або на недотримання запланованих витрат.

Що стосується соціального захисту та соціального забезпечення, витрати складають 72,7%, що свідчить про достатню активність у цій сфері, однак відсутність перевищення планових показників може означати, що витрати ще не досягли повної ефективності.

Культура та мистецтво, а також фізична культура і спорт мають найбільші відхилення, з виконанням лише 70,6% і 27,4% відповідно, що може вказувати на незначне фінансування в цих сферах. У цих випадках важливо оцінити, чи варто переглянути бюджетні асигнування для стимулювання цих напрямків.

У житлово-комунальному господарстві витрати виконані на 65%, що є відносно високим показником, але варто звернути увагу на економію коштів, що може бути результатом несвоєчасних платежів або ефективних практик економії.

Економічна діяльність і інша діяльність мають дуже низький рівень виконання (6,7% і 14,9% відповідно). Це вказує на те, що ці напрямки фінансуються за залишковим принципом і потребують подальшого аналізу, можливо, з метою оптимізації використання коштів.

Показник міжбюджетних трансфертів є стабільним, із виконанням на 100%, що свідчить про точне планування та ефективне використання фінансування з цих джерел.

Загалом, виконання видаткової частини бюджету Снігурівської міської ради за січень-лютий 2025 року показує значні відхилення від запланованих витрат у деяких сферах, що може потребувати коригування в подальшому бюджетному процесі для забезпечення більш ефективного використання коштів.

2.2. Система управління персоналом Снігурівської міської ради

Організаційна структура Снігурівської міської ради, представлена на рисунку 2.1, демонструє класичну вертикальну структуру управління, яка є характерною для органів місцевого самоврядування. Вона включає чітке підпорядкування між різними рівнями керівництва та підрозділами, що сприяє ефективному виконанню функцій місцевої влади та належному розподілу відповідальностей.

Міський голова займає найвищу посаду в цій структурі, від якого починається вся система управління міською радою.

Під його керівництвом працює виконавчий комітет, який складається з кількох заступників і керівників підрозділів. Кожен із заступників міського голови має свій напрямок діяльності, що відповідає певним сферам управлінської роботи, а також здійснює координацію роботи відповідних департаментів.

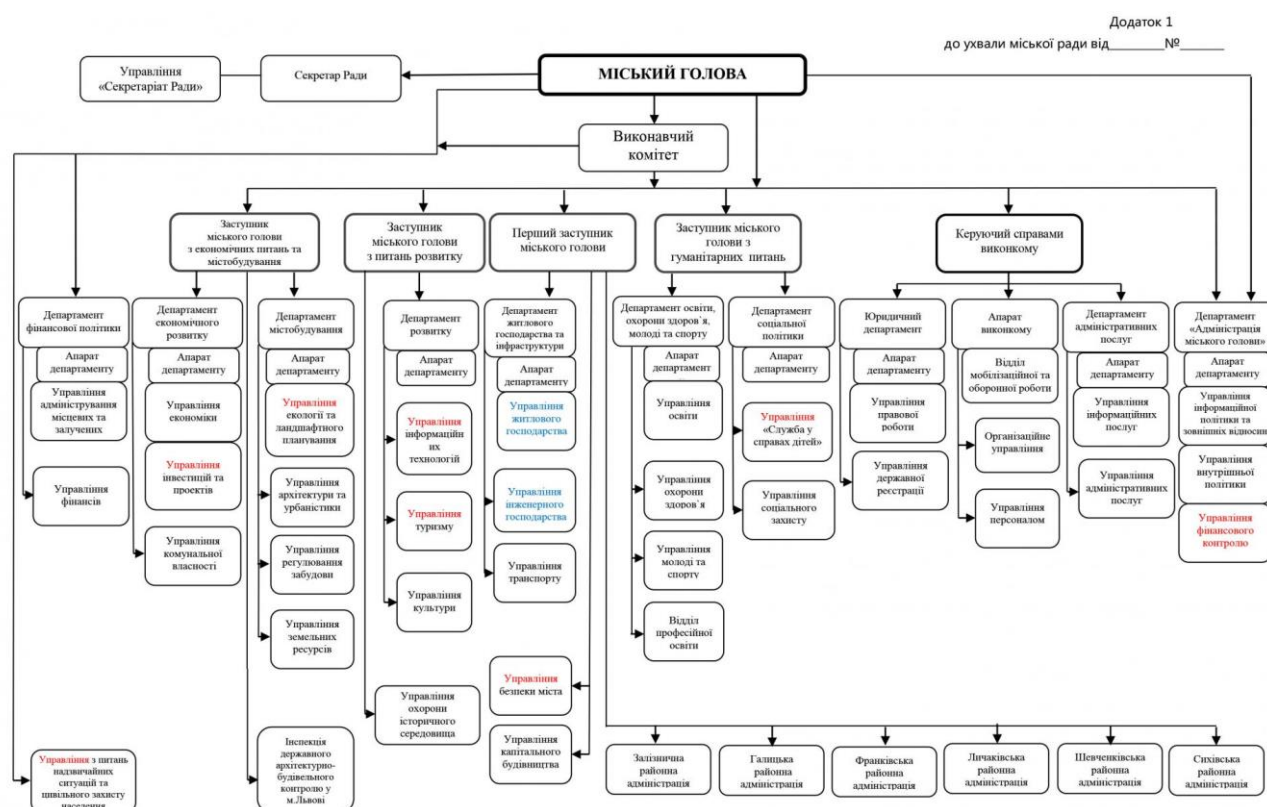


Рис. 2.1. Організаційна структура Снігурівської міської ради

Джерело: [32]

Джерело: складено автором на основі даних Снігурівської міської ради

Заступник міського голови з економічних питань та місцевого бюджету має пряме підпорядкування департаментам, які займаються фінансовими та економічними питаннями, такими як департамент фінансової політики та управління фінансами, департамент економічного розвитку та управління інвестиціями, а також департамент управління комунальним господарством. Усі ці підрозділи забезпечують виконання економічних завдань на місцевому рівні, управління місцевими ресурсами, а також відповідають за розподіл бюджетних коштів та управління економічними проектами.

Заступник міського голови з гуманітарних питань відповідає за організацію роботи в таких важливих сферах, як освіта, культура, соціальний захист і охорона здоров'я. Він координує роботу департаментів освіти, соціального забезпечення, охорони здоров'я, а також інші гуманітарні напрямки. У його підпорядкуванні знаходяться департаменти, які займаються організацією соціальних послуг, культурного розвитку та підтримки спорту, а також

управлінням освітніми установами на місцевому рівні. Таким чином, він відповідає за забезпечення соціальних стандартів та організацію культурних і освітніх ініціатив у громаді.

Заступник міського голови з питань розвитку є ключовою фігурою для забезпечення стратегічного розвитку міста. В його підпорядкуванні знаходяться департаменти, що відповідають за розвиток інфраструктури, транспорт, житлово-комунальне господарство та екологічні питання. Зокрема, до його обов'язків відноситься координація роботи департаментів, що займаються організацією міського транспорту, будівництвом нових об'єктів, забезпеченням житлом та екологічними ініціативами, такими як управління охороною навколишнього середовища та благоустроєм міста.

Керуючий справами виконавчого комітету відповідає за організацію і координацію роботи виконавчих органів міської ради, а також займається юридичними питаннями, пов'язаними з діяльністю ради. Його обов'язки включають забезпечення належного функціонування адміністративного апарату, кадрові питання, а також юридичний супровід прийнятих рішень. Відповідно, він підпорядковує департамент адміністративних послуг, юридичний департамент, департамент мобілізаційної та оборонної роботи, а також департамент адміністративного контролю.

Структура є чітко розподіленою, і кожен з підрозділів має визначений обсяг обов'язків і відповідальності. Міський голова, який знаходиться на вершині цієї ієрархії, має контроль над всіма аспектами міського управління, а заступники міського голови виконують специфічні функції, в залежності від напрямку своєї діяльності. Департаменти ж, в свою чергу, займаються більш вузькими питаннями, відповідно до їх специфіки, і підпорядковуються заступникам міського голови. Ця організаційна структура дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами, що необхідно для швидкого і якісного виконання управлінських функцій на місцевому рівні.

Загалом, така організаційна структура є ієрархічною і спеціалізованою, що забезпечує чітке виконання всіх функцій місцевого самоврядування і дозволяє кожному підрозділу та керівнику зосередитись на виконанні своїх обов'язків.

Система управління персоналом Снігурівської міської ради є важливим елементом організації її діяльності та забезпечення ефективного функціонування місцевого самоврядування. Враховуючи специфіку державного управління на місцевому рівні, система управління персоналом в Снігурівській міській раді орієнтована на забезпечення високого рівня виконання функцій органів влади, сприяння розвитку міської інфраструктури та покращення якості надання публічних послуг для громадян.

Структура управління персоналом в Снігурівській міській раді побудована з урахуванням вертикалі підпорядкування, чіткої організації кадрової роботи та взаємодії з іншими органами місцевого самоврядування та державними установами. Основною метою цієї системи є забезпечення ефективної роботи державних службовців та працівників виконавчих органів ради, а також оптимізація кадрових ресурсів для вирішення завдань розвитку міста та громади.

У Снігурівській міській раді кадрова політика орієнтована на підбір та розміщення кадрів відповідно до вимог посад і кваліфікаційних характеристик. Пріоритет надається залученню кваліфікованих фахівців, які володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом для виконання функцій місцевого самоврядування. При цьому важливою складовою є розвивати та підтримувати професійний рівень працівників, що сприяє підвищенню ефективності роботи ради.



Рис. 2.2. Система управління персоналом Снігурівської міської ради

Джерело: власна розробка автора

Одним із основних елементів системи управління персоналом є формування та підтримка внутрішньої мотивації працівників. Враховуючи, що державна служба, зокрема на місцевому рівні, часто стикається з обмеженням бюджетних коштів, важливим завданням є створення системи, яка б забезпечила

залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Це включає як фінансові стимули, так і нематеріальні форми мотивації, такі як розвиток кар'єрних можливостей, організація навчання та професійного вдосконалення, сприяння створенню сприятливого робочого клімату.

Процес управління персоналом в Снігурівській міській раді також включає етапи планування, підбору, навчання, оцінки та розвитку персоналу. Ці етапи організовуються з урахуванням потреб міської ради та вимог до кваліфікації працівників. Наприклад, регулярне навчання та підвищення кваліфікації сприяють підтримці компетентності працівників та їх здатності до вирішення нових управлінських завдань, що постійно виникають у процесі місцевого управління.

Управління персоналом у Снігурівській міській раді включає також роботу з підвищення ефективності внутрішніх процесів, таких як проведення атестацій та оцінка результативності праці. Це дозволяє забезпечити об'єктивний підхід до оцінки роботи кожного співробітника та своєчасно виявляти необхідність у вдосконаленні або коригуванні управлінських підходів.

Одним із ключових аспектів є взаємодія з громадянами, зокрема через органи місцевого самоврядування. Важливе місце в управлінні персоналом займає забезпечення доступу до інформації, консультацій та підтримки для мешканців міста, адже персонал міської ради часто є першим контактним пунктом для вирішення адміністративних та соціальних питань.

Розглянемо штатний розпис за 2023 рік, який доступний на офіційному сайті Снігурівської міської ради у вільному доступі [37] (Додаток А).

Штатний розпис Снігурівської міської ради на 2023 рік є детальним документом, який визначає кількість посад, розподіл посадових окладів та фонд заробітної плати для кожного структурного підрозділу ради. Важливою частиною цього розпису є чітка організація кадрової структури, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування міської ради і досягнення поставлених цілей.

Згідно з розписом, у Снігурівській міській раді на 2023 рік працює 77,75 штатних одиниць, загальний фонд заробітної плати складає 484,441.75 грн. Однією з основних посад є посада міського голови, для якої встановлений посадовий оклад у розмірі 15,000 грн. Інші висококваліфіковані посади, такі як перший заступник міського голови, заступники з питань виконавчих органів, керуючі справами виконавчого комітету, також мають чітко визначені посадові оклади, які варіюються від 12,000 грн до 15,000 грн.

Система управління персоналом в Снігурівській міській раді містить кілька ключових підрозділів, серед яких юридичний відділ, загальний відділ, відділ з організаційної та кадрової роботи, відділ бухгалтерського обліку та звітності, а також відділ соціального захисту. Для кожного з цих підрозділів надані конкретні посадові оклади, які сприяють залученню висококваліфікованих працівників для виконання адміністративних функцій.

У розписі також зазначено кількість співробітників для кожної посади. Наприклад, в юридичному відділі працює 1 особа, для якої встановлено оклад 7,000 грн, а в бухгалтерії є кілька посад, серед яких головний бухгалтер з окладом 7,000 грн і економіст з окладом 5,200 грн.

Крім того, розпис включає численні адміністративні посади для старост в різних старостинських округах, таких як староста Афанасіївського старостинського округу, староста Василівського старостинського округу та інші. Вони також отримують оклади на рівні 4,300 грн до 5,200 грн, що вказує на важливість їх ролі в управлінні на місцевому рівні.

Цей штатний розпис дозволяє міській раді ефективно організувати свою роботу, визначити відповідальність кожного працівника та забезпечити належне фінансування функціонування кожного підрозділу. Він також є важливим інструментом для забезпечення стабільності та розвитку місцевого управління, зокрема через ефективне використання бюджетних коштів та оптимізацію роботи з персоналом.

Таким чином, система управління персоналом Снігурівської міської ради складається з організованої структури, що включає кваліфікованих працівників,

які відповідають за різні аспекти діяльності міської ради. Важливим елементом є мотивування працівників, що дозволяє забезпечити ефективність роботи ради та задоволення потреб місцевої громади.

2.3. Аналіз системи мотивації персоналу Снігурівської міської ради

Розглянемо місячний посадовий оклад керівних працівників та спеціалістів апарату міської ради в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Місячний посадовий оклад керівних працівників та спеціалістів апарату Снігурівської міської ради

Посада	Місячний посадовий оклад керівних працівників та спеціалістів апарату міської ради
Голова	23 459
Перший заступник голови	19 549
Заступник голови з питань діяльності виконавчих органів, секретар ради, керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	18 767
Староста	17516
Директор департаменту	12 980
Начальник управління	11 260
Начальник Відділу, головний бухгалтер	10 947
Завідувач сектору	9462
Державний реєстратор, адміністратор	8445
Радник, консультант, помічник голови	8523
Головний спеціаліст	8132
Провідний спеціаліст	7741
Спеціаліст I категорії	7585
Спеціаліст II категорії	7272
Спеціаліст	7194

Джерело: складено автором на основі даних Снігурівської міської ради

Виходячи з аналізу місячних посадових окладів керівних працівників та спеціалістів апарату Снігурівської міської ради, можна зробити декілька важливих висновків.

По-перше, посадові оклади на керівних посадах, таких як міський голова (23 459 грн), перший заступник міського голови (19 549 грн), і заступник

міського голови (18 767 грн), є відносно високими в порівнянні з іншими працівниками ради. Це свідчить про високий рівень відповідальності, який покладається на цих осіб, а також важливість їх ролі в управлінні містом і в реалізації стратегічних рішень. Оклад старости (17 516 грн) також є значним, що підкреслює важливість цієї посади в управлінні окремими старостинськими округами.

По-друге, посадові оклади для середнього рівня керівників, таких як директор департаменту (12 980 грн) та начальник управління (11 260 грн), виглядають також достойно, забезпечуючи необхідну мотивацію для виконання адміністративних функцій та управління місцевими ресурсами.

По-третє, оклади для спеціалістів та нижчих посад варіюються в межах від 7 194 грн до 8 132 грн для головного спеціаліста. Це дає змогу залучати кваліфікованих працівників до виконання адміністративних функцій, хоча ця категорія має менші оклади порівняно з керівними посадами.

Загалом, розподіл посадових окладів вказує на логічну ієрархію в системі управління Снігурівської міської ради, де керівні працівники отримують значно вищу заробітну плату, що виправдано рівнем їхньої відповідальності та управлінських обов'язків. При цьому, навіть для спеціалістів, оклади є достатніми для підтримки мотивації та забезпечення ефективного виконання їхніх обов'язків у межах місцевого самоврядування.

В рамках мотиваційної політики Снігурівської міської ради важливим елементом є система оплати праці, що включає не тільки фіксовані посадові оклади, але й додаткові виплати, що стимулюють ефективність роботи. Заробітна плата працівників міської ради складається з кількох складових. Окрім основного окладу, працівники отримують надбавки за ранг, вислугу років, а також за виконання складних завдань, що є важливим фактором для забезпечення високої мотивації та професіоналізму у виконанні службових обов'язків. Крім того, на додаток до основної зарплати, передбачена премія за підсумками роботи протягом місяця. Таким чином, загальний розмір заробітної плати для працівників міської ради варіюється в межах від 10 000 грн до 30 000

грн, залежно від посади та виконуваних обов'язків. Це дозволяє створювати стимулюючі умови для покращення результативності роботи та забезпечення належної якості виконання адміністративних функцій.

У Снігурівській міській раді вже впроваджено комплексну систему мотивації персоналу, яка забезпечує підтримку високого рівня ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Зокрема, організація активно стимулює працівників до співпраці та підтримки позитивної атмосфери всередині колективу. Одним із важливих елементів цієї системи є забезпечення відкритої комунікації між працівниками, як на робочих зустрічах, так і поза ними. Міська рада організовує регулярні тимблдингові заходи, що сприяють розвитку командного духу та покращенню взаєморозуміння серед співробітників. Крім того, працівники мають можливість брати участь у волонтерських заходах, пов'язаних із підтримкою держави, що додає мотивації та підвищує атмосферу згуртованості у колективі [4].

Також в Снігурівській міській раді активно заохочується ініціативність працівників. Ідеї та пропозиції співробітників не лише слухаються, а й впроваджуються, що створює атмосферу відкритості та підтримки новаторства на всіх рівнях. Працівники регулярно отримують словесні подяки за добре виконану роботу, а також мають можливість бути відзначеними нагородами чи публічними відзнаками. Це стимулює їх до досягнення високих результатів і підвищує мотивацію до роботи.

Важливим елементом є також система надання зворотного зв'язку. У Снігурівській міській раді всі працівники розуміють важливість цього процесу. Зворотний зв'язок є конструктивним і надається своєчасно, з акцентом на покращення робочих процесів і оптимізацію діяльності. Створення атмосфери відкритості дозволяє працівникам вільно висловлювати свої думки та пропозиції без страху перед негативними наслідками.

Окрім того, у Снігурівській міській раді активно стимулюють навчання та професійний розвиток. Працівники мають можливість проходити внутрішні тренінги та курси підвищення кваліфікації, що значно покращує їх професійний

рівень і залученість до роботи. Міська рада регулярно інформує співробітників про можливості навчання та забезпечує проведення необхідних внутрішніх навчальних заходів.

Таблиця 2.2

Система мотивації персоналу Снігурівської міської ради

Компонент мотивації	Опис
Створення позитивної атмосфери	Всі працівники розуміють місію, візію та цінності органу публічної влади. Створено відкриту комунікацію між працівниками на робочих зустрічах і поза ними, організовано тимблдинг.
Ініціативність працівників	Працівники мають можливість подавати свої ідеї, які активно слухаються та впроваджуються. Заохочується пропозиції через нагороди, подяки та публічні відзнаки.
Зворотний зв'язок	Працівники отримують конструктивний і своєчасний зворотний зв'язок, який спрямований на покращення робочих процесів. Створена атмосфера відкритості для висловлення думок.
Навчання та професійний розвиток	Працівники регулярно проходять внутрішні тренінги та курси підвищення кваліфікації. Міська рада інформує співробітників про можливості для навчання.
Безбар'єрний робочий простір	Запроваджено гнучкий графік роботи та віддалену роботу. Створено інклюзивну організаційну культуру, що орієнтована на людей з різними фізичними особливостями та потребами.
Волонтерство та залучення до важливих ініціатив	Організовано участь працівників у волонтерських заходах та соціально важливих проектах. Це підвищує мотивацію через додаткову віддачу за підтримку державних ініціатив.
Нагороди та відзначення досягнень	Всі успіхи працівників висвітлюються в внутрішніх каналах комунікації, а їх досягнення відзначаються нагородами, грамотами, публічними відзнаками та іншими формами визнання.
Гнучкість і баланс між роботою та життям	Встановлення гнучкого робочого часу та можливість віддаленої роботи сприяють збереженню балансу між професійним та особистим життям працівників.

Джерело: складено автором на основі даних Снігурівської міської ради

Також у Снігурівській міській раді приділяють велику увагу створенню безбар'єрного робочого простору. Запроваджено гнучкий режим робочого часу, що дозволяє працівникам організувати свій графік так, щоб забезпечити комфортне поєднання роботи з особистим життям. Міська рада активно працює над формуванням відкритої організаційної культури, що орієнтована на людей, де кожен працівник має можливість працювати в інклюзивному середовищі без упереджень за віком, статтю чи фізичними особливостями.

Таким чином, система мотивації в Снігурівській міській раді включає всі необхідні складові для підтримки високого рівня продуктивності, залученості та задоволеності працівників, що, у свою чергу, сприяє успішному виконанню завдань місцевого самоврядування та покращенню якості надання публічних послуг.

Для оцінки системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників міської ради була розроблена анкета [1]. Було опрошено 70 осіб. Результати опитування представимо нижче.

Ось таблиця з відповідями на запитання анкети щодо мотивації працівників Снігурівської міської ради. Кожен з 20 пунктів оцінюється по 5-бальній шкалі, де 0 — зовсім не важливо, а 5 — дуже важливо. Всі 70 опитуваних відповіли на питання, без утримань. Також було 21 та 22 питання із вільними відповідями, їх ми розглянемо нижче окремо.

Таблиця 2.3

Результати анкети щодо мотивації працівників Снігурівської міської ради

№	Питання	0	1	2	3	4	5
1	Наскільки для Вас важливі знижки та пільги, які надає роботодавець?	2	5	8	15	20	20
2	Наскільки, на Вашу думку, матеріальна винагорода має залежати від продуктивності праці?	0	3	10	15	18	24
3	Наскільки Вас мотивують додаткові грошові бонуси за перевиконання планів?	1	2	12	19	18	18
4	Чи вважаєте Ви, що матеріальна винагорода повинна залежати від продуктивності праці?	0	4	10	14	19	23
5	Чи важлива для Вас матеріальна винагорода у формі подарункових сертифікатів?	5	10	15	15	12	13
6	Чи впливає на Вашу мотивацію своєчасність виплати зарплати?	0	2	5	14	22	27
7	Чи є для Вас важливими пільги, такі як медична страховка чи компенсація транспорту?	3	5	8	17	22	15
8	Чи є для Вас мотивуючим фактором оплата компанією курсів навчання чи тренінгів?	2	6	10	18	18	16
9	Чи важливо для Вас отримувати матеріальну допомогу від роботодавця у разі потреби?	1	3	7	18	22	19
10	Чи є для Вас важливим збільшення відпустки як частина матеріальної компенсації?	4	5	12	17	19	13
11	Чи важливо для Вас отримувати матеріальну компенсацію за понаднормову роботу?	1	4	10	16	20	19

Продовження таблиці 2.2

12	Чи є для Вас важливими регулярні зустрічі з керівництвом для обговорення успіхів та можливостей розвитку?	2	5	10	17	18	18
13	Чи мотивують вас заходи, спрямовані на зміцнення командного духу?	1	4	9	16	20	20
14	Чи впливає на Вашу мотивацію можливість працювати над цікавими та творчими проектами?	1	2	5	15	23	24
15	Чи є для Вас важливими дружні та відкриті стосунки з колегами?	0	3	8	18	21	20
16	Чи мотивує Вас підтримка компанією балансу між роботою та особистим життям?	1	2	9	18	19	21
17	Чи мотивує Вас визнання ваших досягнень серед колег?	0	2	7	17	23	21
18	Чи важливим для Вас є створення комфортних умов праці?	1	4	8	16	19	22
19	Чи є для Вас мотивуючими нагороди чи символічні подарунки за успішне виконання завдань?	3	5	10	15	18	19
20	Чи мотивують Вас регулярні тренінги та навчання, організовані компанією?	2	5	9	15	21	18

Джерело: складено автором на основі даних Снігурівської міської ради

У таблиці 2.3 представлені результати анкетування 70 осіб за кожним із питань анкети. Усі респонденти відповіли, оцінюючи важливість різних аспектів мотивації по 5-бальній шкалі, де 0 — зовсім не важливо, а 5 — дуже важливо.

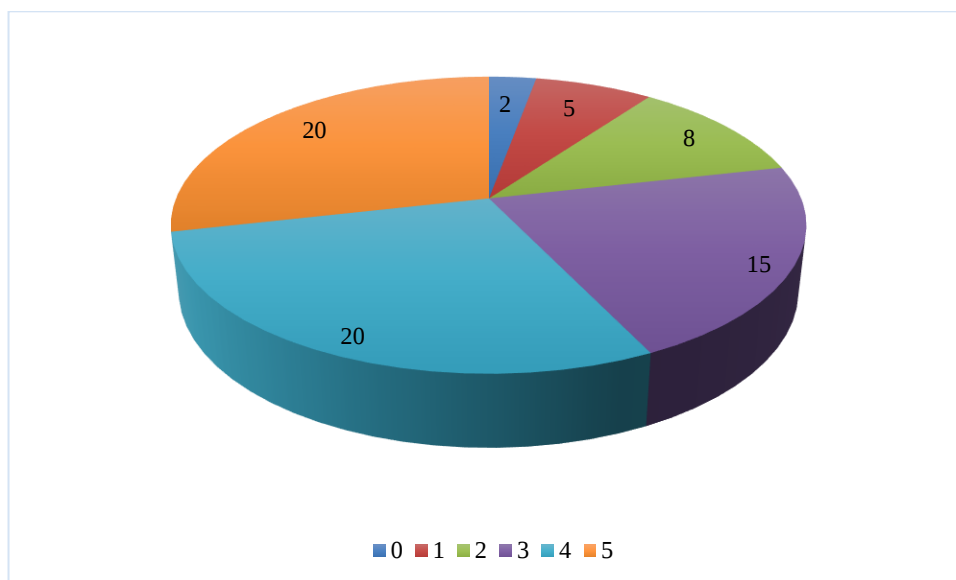


Рис. 2.3. Відповідь на питання «Наскільки для Вас важливі знижки та пільги, які надає роботодавець?»

Питання про важливість знижок і пільг, які надає роботодавець, викликало переважно позитивні відгуки. Більшість респондентів (40 осіб, або 57%)

оцінюють це як досить важливе (4 бали), тоді як лише 2 респонденти вважають це зовсім не важливим (0 балів). Отже, надання знижок та пільг є важливим чинником мотивації для працівників, хоча й не є ключовим.

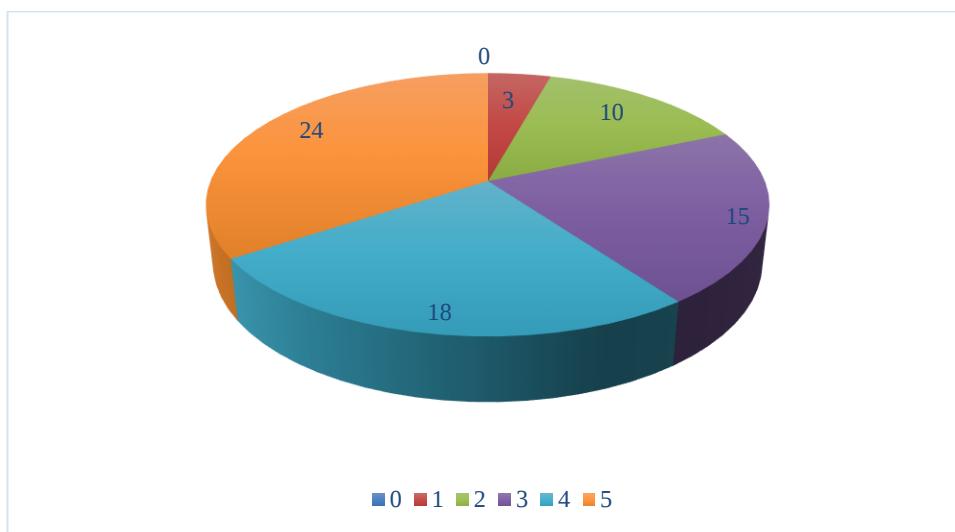


Рис. 2.4. Відповідь на питання «Наскільки, на Вашу думку, матеріальна винагорода має залежати від продуктивності праці?»

Більшість респондентів підтримують ідею, що матеріальна винагорода має залежати від продуктивності праці. 24 респонденти (34%) оцінюють це на найвищий бал (5), що свідчить про велику важливість цього фактора для мотивації. Це означає, що працівники вважають результативність важливим критерієм для винагороди.

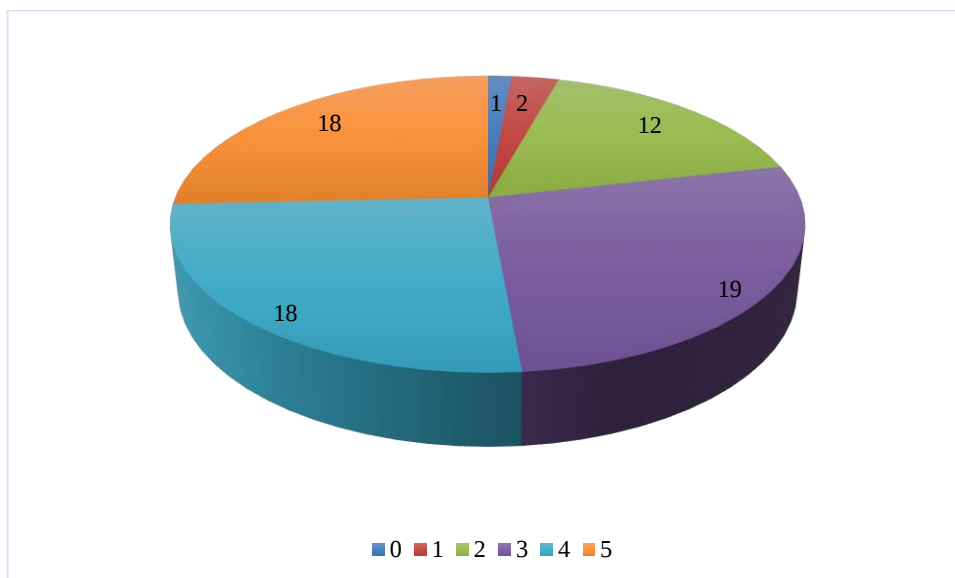


Рис. 2.5. Відповідь на питання «Наскільки Вас мотивують додаткові грошові бонуси за перевиконання планів?»

Додаткові бонуси за перевиконання планів виявились ефективним стимулом для 18 респондентів (26%), які оцінили цей фактор на 5 балів. Тільки 1 респондент не визнає значущості бонусів (0 балів), що підкреслює їх важливість як елементу мотивації для більшості працівників.

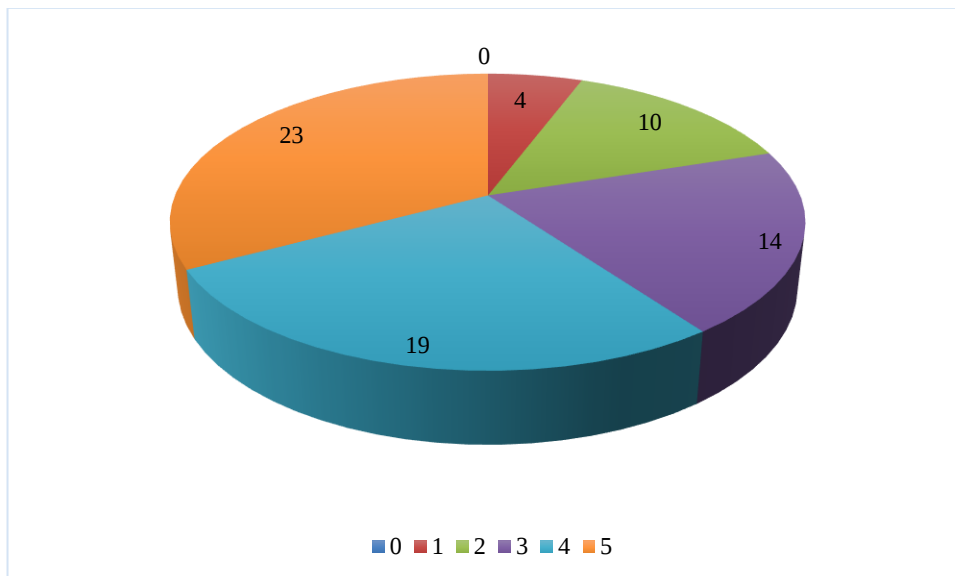


Рис. 2.6. Відповідь на питання «Чи вважаєте Ви, що матеріальна винагорода повинна залежати від продуктивності праці?»

Це питання викликало схожі результати, що і попереднє: 23 респонденти (33%) вважають, що матеріальна винагорода повинна прямо залежати від продуктивності праці. Це свідчить про переконання респондентів, що винагорода має бути справедливою і пропорційною до вкладених зусиль.

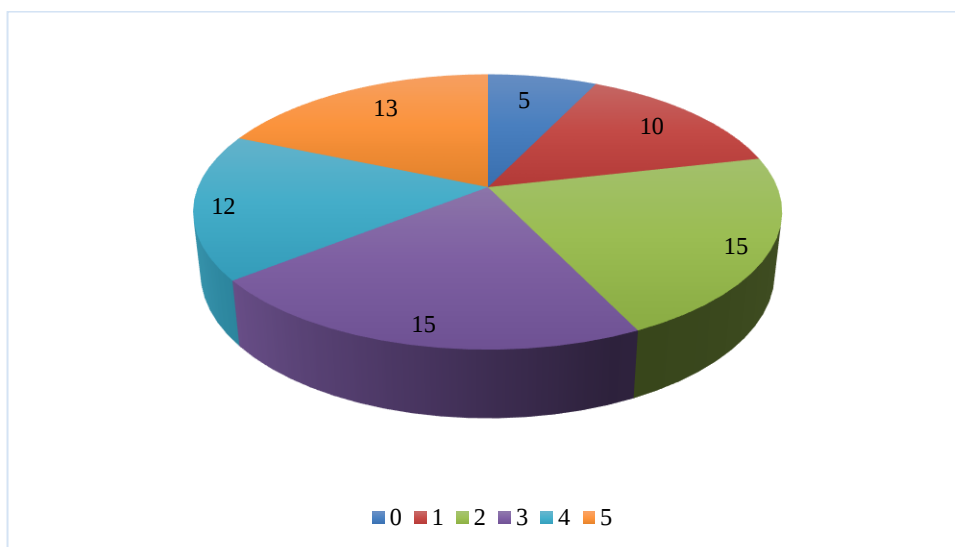


Рис. 2.7. Відповідь на питання «Чи важлива для Вас матеріальна винагорода у формі подарункових сертифікатів?»

Матеріальна винагорода у формі подарункових сертифікатів виявилася менш важливою, ніж інші форми мотивації. 20 респондентів (29%) оцінили цей аспект на 3 бали, а 5 осіб (7%) — на 0 балів. Це свідчить про те, що такий вид винагороди не є основним стимулом для працівників.

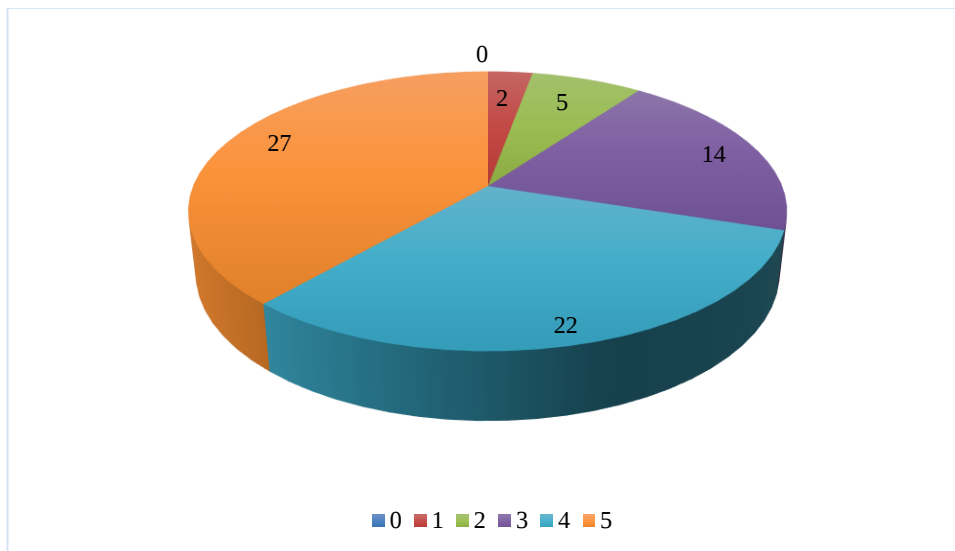


Рис. 2.8. Відповідь на питання «Чи впливає на Вашу мотивацію своєчасність виплати зарплати?»

Питання своєчасності виплати зарплати отримало однозначну підтримку. 27 респондентів (39%) оцінили це питання на 5 балів. Відсутність затримок у виплатах є важливим чинником для забезпечення мотивації працівників.

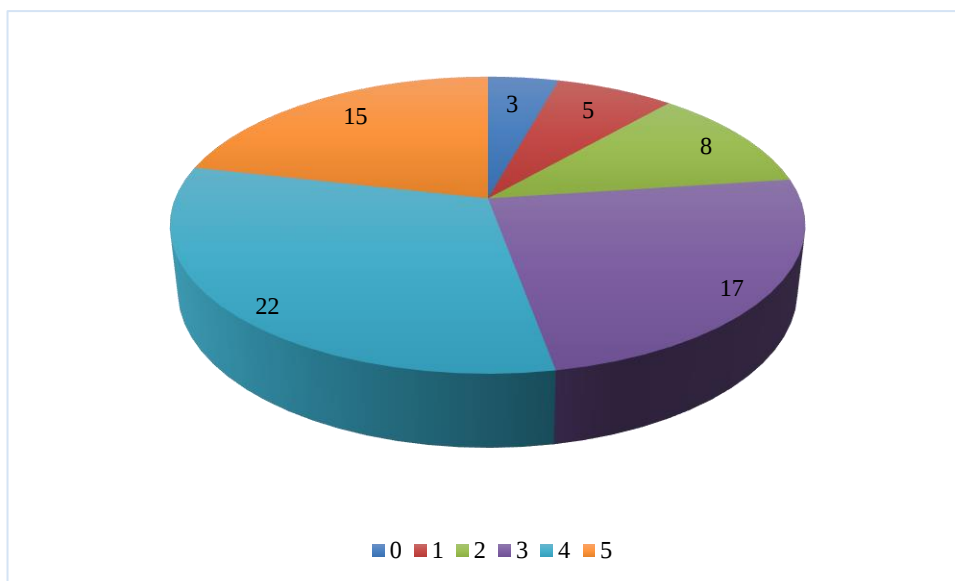


Рис. 2.9. Відповідь на питання «Чи є для Вас важливими пільги, такі як медична страховка чи компенсація транспорту?»

Пільги, такі як медична страховка та компенсація транспорту, є важливими для більшості працівників (37 респондентів, або 53%), які оцінили їх на 4-5 балів. Це показує, що соціальні пільги мають значення для працівників, хоча й не є головним фактором.

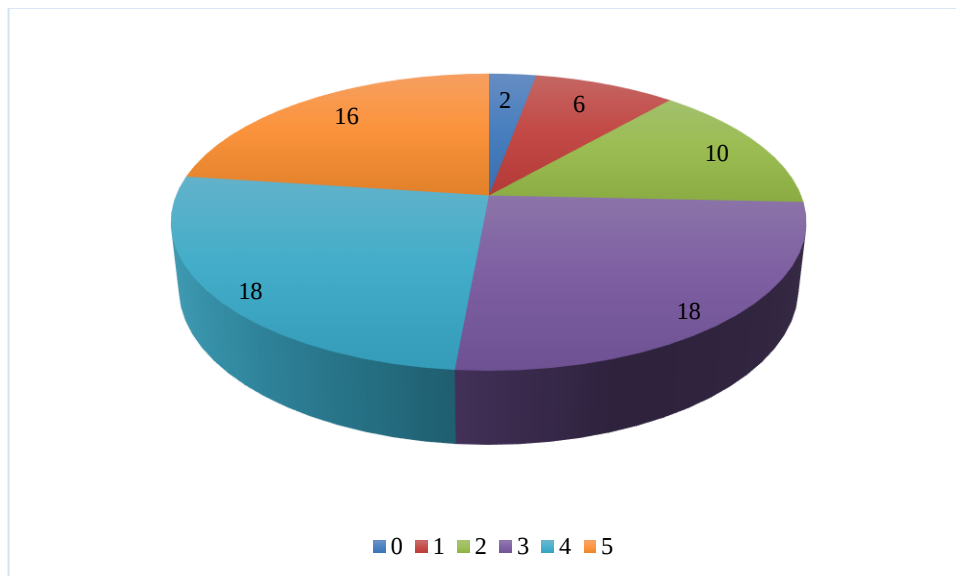


Рис. 2.10. Відповідь на питання «Чи є для Вас мотивуючим фактором оплата компанією курсів навчання чи тренінгів?»

Оплата курсів та тренінгів була важливою для 16 осіб (23%), які оцінили це питання на 5 балів. Важливість професійного розвитку підтверджується високим рівнем підтримки цього мотиваційного чинника.

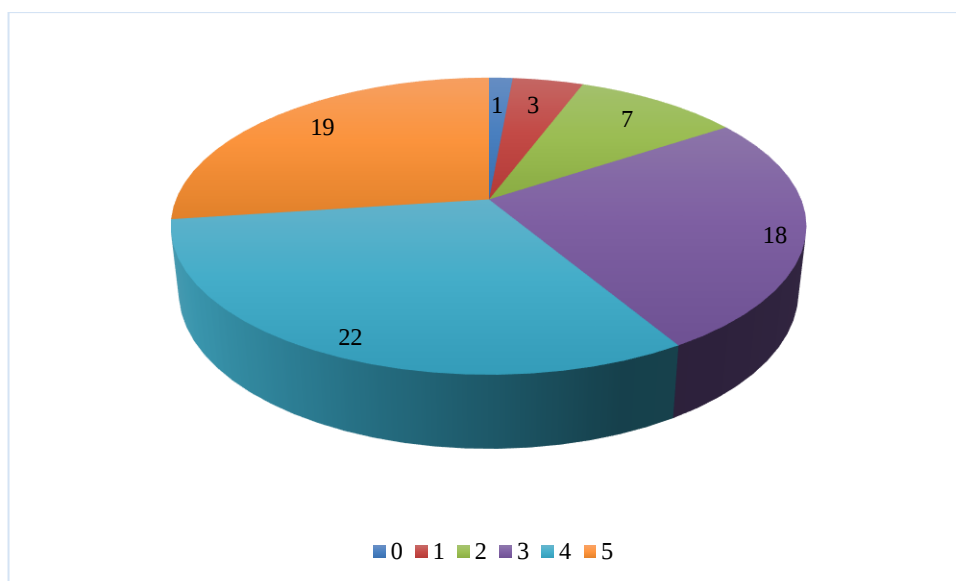


Рис. 2.11. Відповідь на питання «Чи важливо для Вас отримувати матеріальну допомогу від роботодавця у разі потреби?»

Матеріальна допомога у разі потреби важлива для більшості працівників. 19 осіб (27%) оцінили це питання на 5 балів. Це вказує на те, що в разі виникнення непередбачуваних ситуацій працівники очікують підтримки від роботодавця.

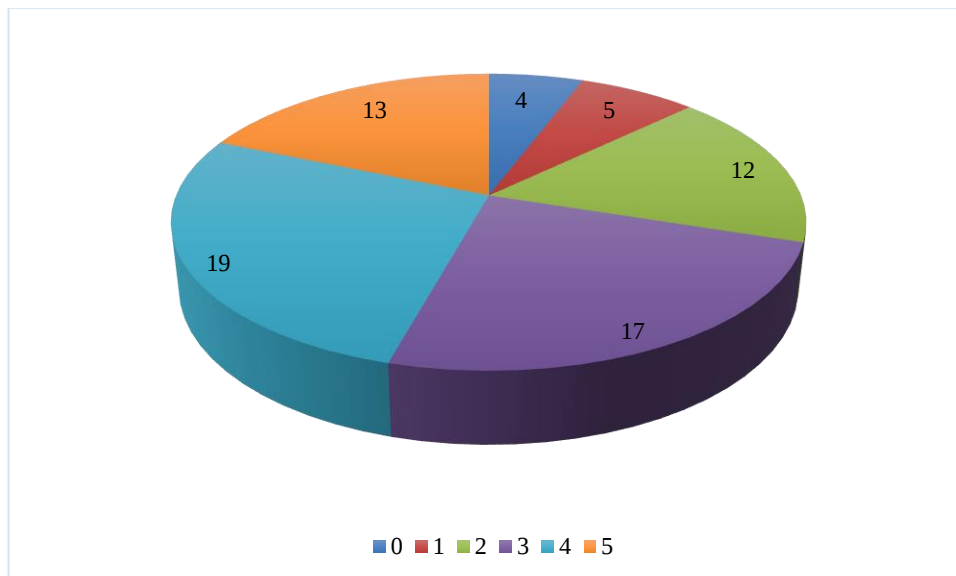


Рис. 2.12. Відповідь на питання «Чи є для Вас важливим збільшення відпустки як частина матеріальної компенсації?»

Збільшення відпустки як частина компенсації важливо для 18 респондентів (26%), які оцінили цей фактор на 4-5 балів. Це свідчить про важливість балансу між роботою та відпочинком для працівників.

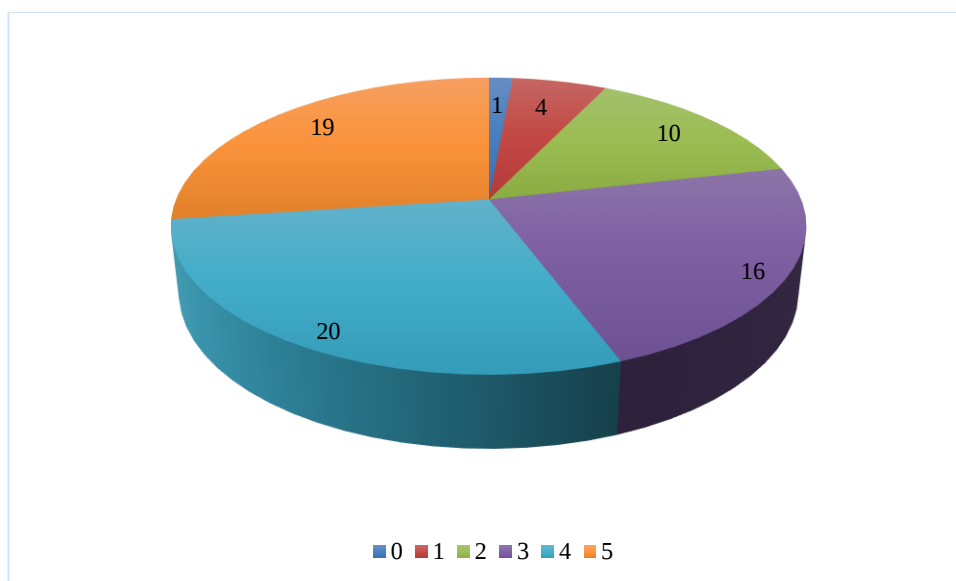


Рис. 2.13. Відповідь на питання «Чи важливо для Вас отримувати матеріальну компенсацію за понаднормову роботу?»

Матеріальна компенсація за понаднормову роботу має важливе значення для 39% респондентів (27 осіб), які оцінили це питання на 4 або 5 балів. Це підтверджує, що більшість працівників вважає необхідним отримання компенсації за понаднормову роботу.

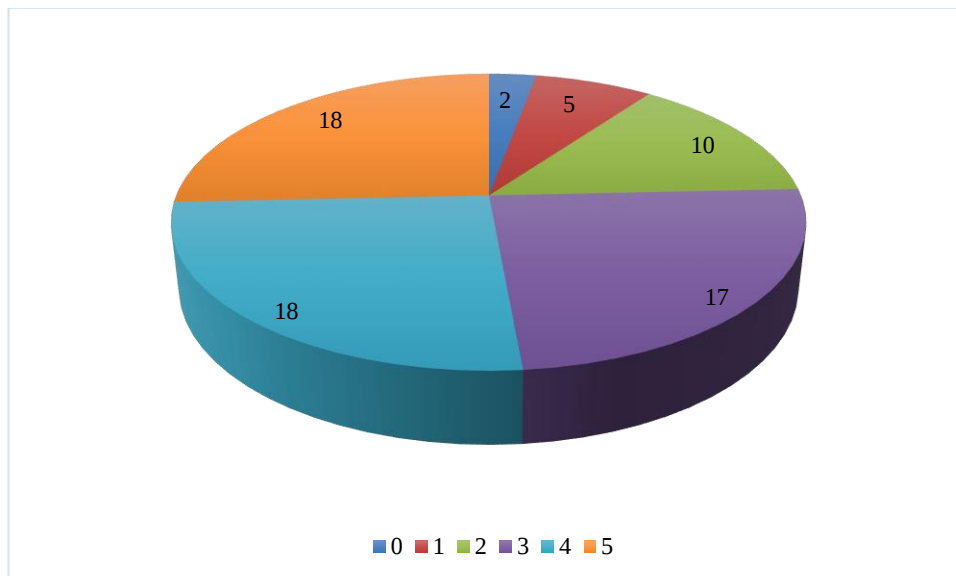


Рис. 2.14. Відповідь на питання «Чи є для Вас важливими регулярні зустрічі з керівництвом для обговорення успіхів та можливостей розвитку?»

Зустрічі з керівництвом виявились важливими для 35 респондентів (50%), які оцінили цей аспект на 4-5 балів. Регулярний зворотний зв'язок і можливість обговорити результати є важливим чинником для розвитку кар'єри працівників.

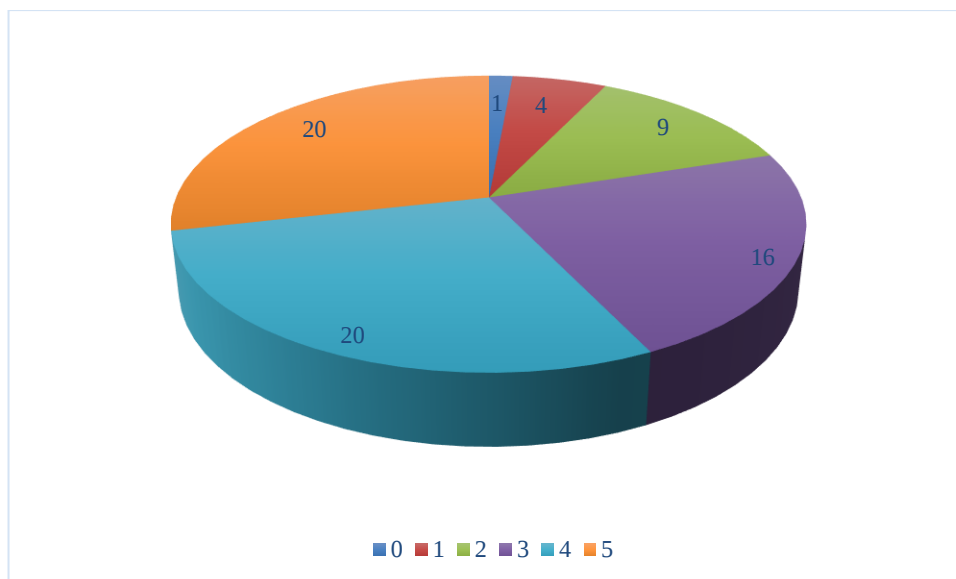


Рис. 2.15. Відповідь на питання «Чи мотивують вас заходи, спрямовані на зміцнення командного духу?»

Заходи, спрямовані на зміцнення командного духу, мотивують більшість респондентів. 40 осіб (57%) оцінили цей фактор на 4-5 балів. Це підтверджує, що командний дух є важливим аспектом робочої мотивації.

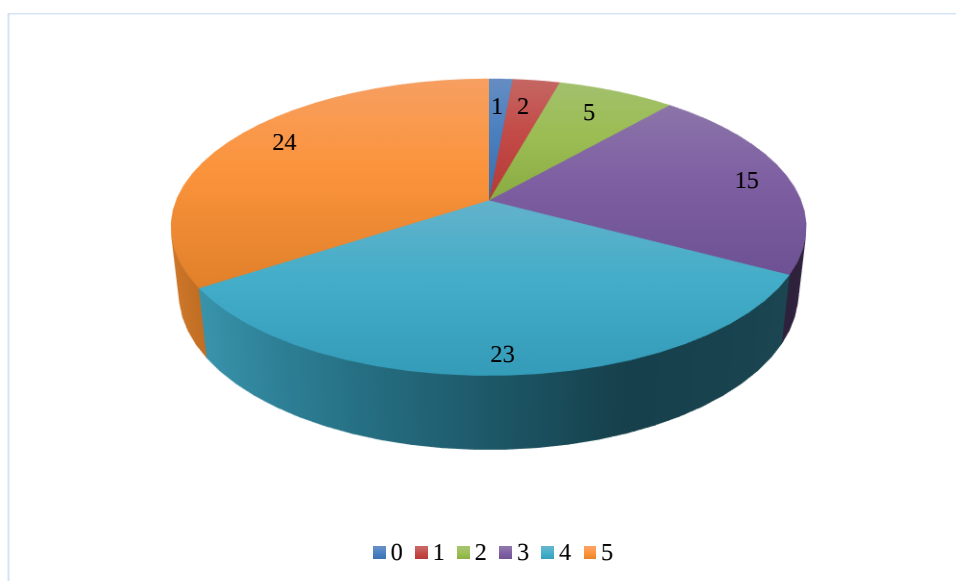


Рис. 2.16. Відповідь на питання «Чи впливає на Вашу мотивацію можливість працювати над цікавими та творчими проектами?»

Багато респондентів (47 осіб, або 67%) вважають можливість працювати над творчими проектами важливою. Це свідчить про те, що робота на творчих проектах є потужним мотиватором.

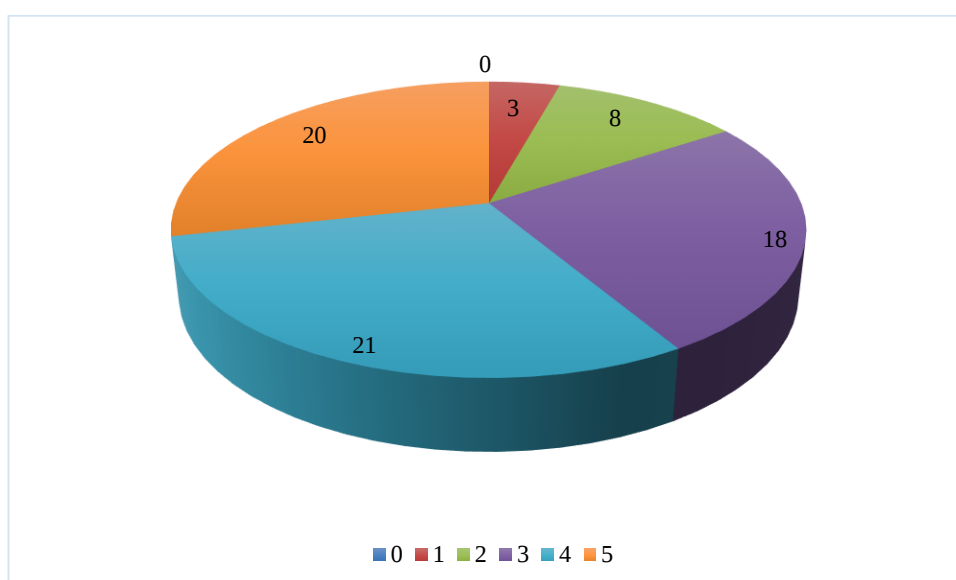


Рис. 2.17. Відповідь на питання «Чи є для Вас важливими дружні та відкриті стосунки з колегами?»

Дружні стосунки з колегами є важливими для 41 респондента (59%), що свідчить про значення здорового клімату в колективі для мотивації працівників.

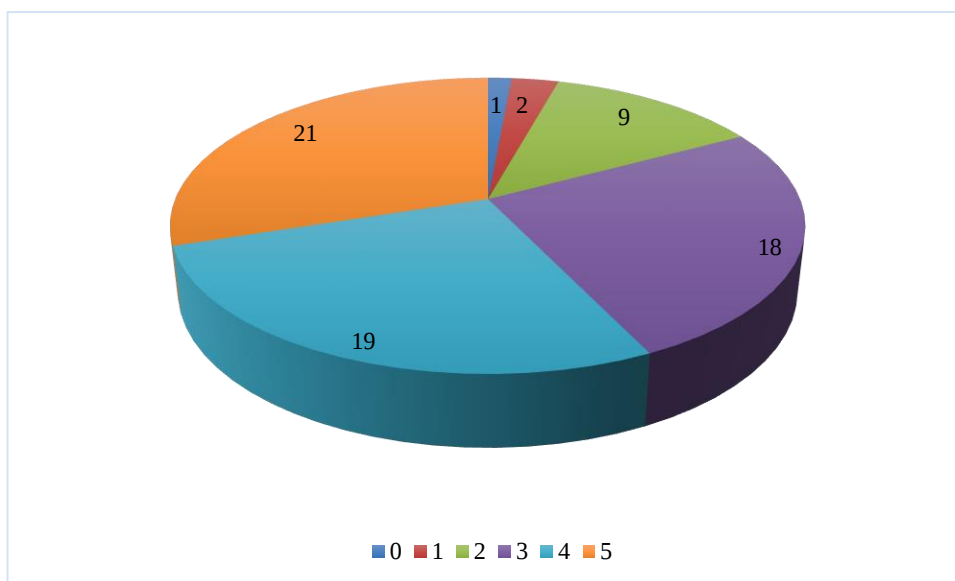


Рис. 2.18. Відповідь на питання «Чи мотивує Вас підтримка компанією балансу між роботою та особистим життям?»

Підтримка балансу між роботою та особистим життям є важливою для 40 осіб (57%), що підтверджує важливість цієї політики для працівників.

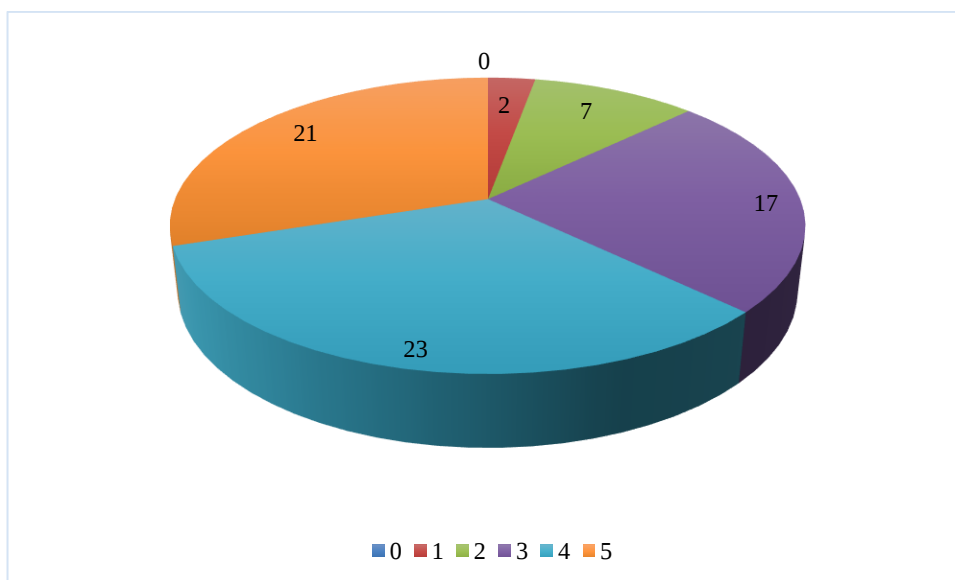


Рис. 2.19. Відповідь на питання «Чи мотивує Вас визнання ваших досягнень серед колег?»

Визнання досягнень серед колег є важливим для 44 респондентів (63%), що підкреслює потребу в позитивному зворотному зв'язку та визнанні праці.

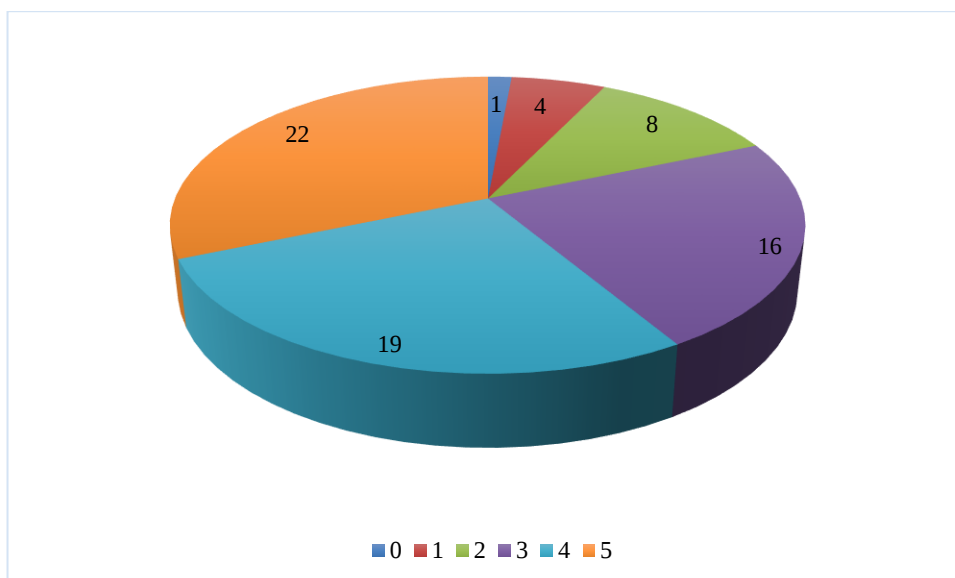


Рис. 2.20. Відповідь на питання «Чи важливим для Вас є створення комфортних умов праці?»

Більшість працівників (41 респондент, або 59%) оцінили цей аспект на 5 балів, що свідчить про важливість фізичного та психологічного комфорту на робочому місці.

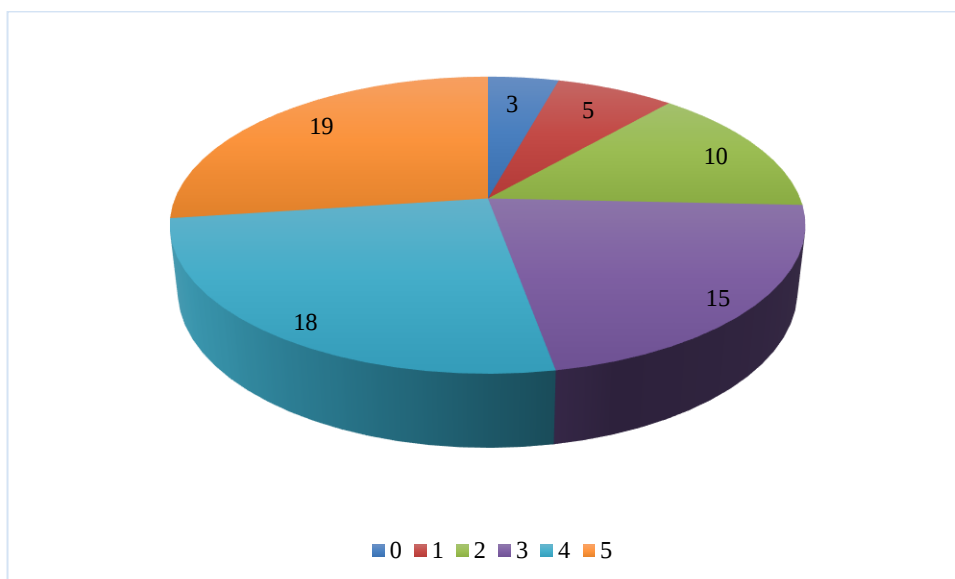


Рис. 2.21. Відповідь на питання «Чи є для Вас мотивуючими нагороди чи символічні подарунки за успішне виконання завдань?»

Мотивуючі нагороди та символічні подарунки виявились важливими для 37 респондентів (53%). Це вказує на значення визнання та заохочення за виконання завдань.

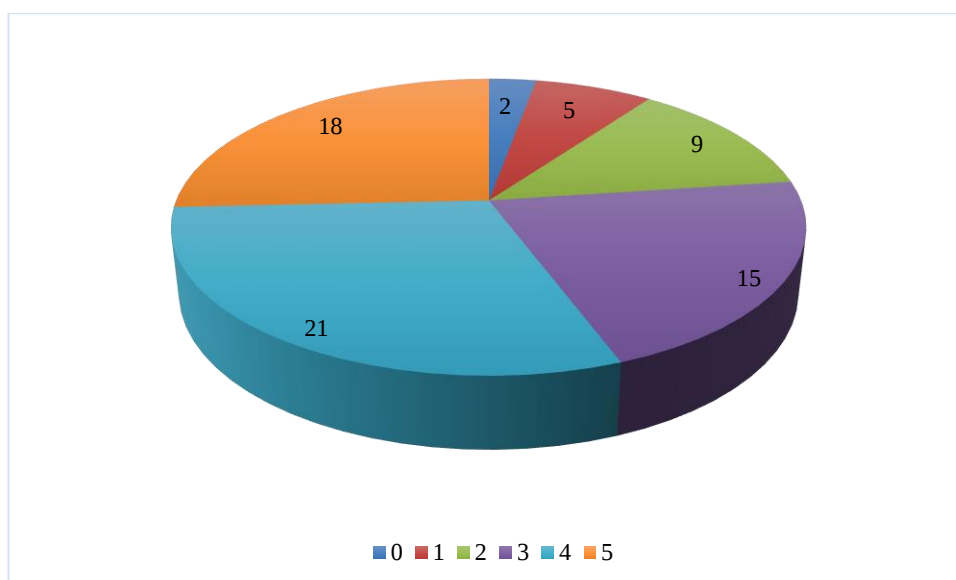


Рис. 2.22. Відповідь на питання «Чи мотивують Вас регулярні тренінги та навчання, організовані компанією?»

Навчання та тренінги є важливими для 39 респондентів (56%), що свідчить про важливість розвитку професійних навичок для працівників.

Які фактори мотивації, на Вашу думку, є найбільш важливими для працівників міської ради, але не були враховані у цьому тесті? Відповіді на це питання ути різноманітними, оскільки мотивація кожного працівника залежить від індивідуальних уподобань, особливостей роботи та середовища.

Багато працівників вважали важливим чітке бачення можливостей для просування по кар'єрній сходинці. Кар'єрний ріст стимулює працівників працювати краще, оскільки вони бачать перспективи для свого розвитку в організації.

В умовах постійного стресу та високої відповідальності, пов'язаних із роботою в органах місцевого самоврядування, важливою є підтримка психологічного здоров'я працівників. Ось чому додаткові програми, спрямовані на зменшення стресу, управління професійним вигоранням або підтримку емоційного благополуччя, стати важливим доповненням до існуючої системи мотивації.

Хоча вже існує певна гнучкість у графіках, не всі організації надають можливість працювати віддалено. Така форма роботи може бути особливо важливою для людей з дітьми чи іншими особистими обов'язками.

Програми розвитку лідерських якостей для співробітників можуть бути стимулом для тих, хто прагне до лідерських позицій у майбутньому, що допомагає забезпечити довготривалу мотивацію працівників.

Ці додаткові фактори значно підвищити ефективність системи мотивації, зробивши її більш індивідуалізованою та орієнтованою на різні потреби працівників.

Що саме у системі мотивації Вашого підприємства, на вашу думку, потребує покращення? Відповіді на це питання також варіюватися залежно від індивідуальних спостережень респондентів щодо поточної системи мотивації.

Багато респондентів звернули увагу на відсутність чітко визначеної і регулярної системи преміювання. Якщо бонуси не є достатньо регулярними або не залежать від чітко визначених показників, це може знижувати мотивацію до виконання перевиконання планів чи досягнення високих результатів.

Багато працівників вказали на відсутність чіткої системи кар'єрного росту, а також недостатній рівень інвестицій у розвиток професійних навичок. Працівники, особливо молодші, можуть прагнути до більшого розвитку своїх навичок, що сприяє їхній кар'єрній мотивації.

Хоча є певна практика зворотного зв'язку, деякі співробітники зазначили, що вони не завжди отримують належне визнання за досягнення, або зворотний зв'язок не завжди є конструктивним та своєчасним.

Як частина покращення системи, запропонували більш персоналізований підхід до кожного працівника, з урахуванням індивідуальних потреб і переваг. Наприклад, хтось більше цінує фінансові стимули, а інші — можливість гнучкого робочого графіка чи додаткові дні відпустки.

Оскільки робота в органах місцевого самоврядування часто супроводжується високим рівнем стресу, працівники потребують більше підтримки, щоб зберігати емоційне та психологічне здоров'я. Створення програм для боротьби з професійним вигоранням або навіть простіші заходи, такі як регулярні тренінги на тему стрес-менеджменту, значно покращити ситуацію.

Усі ці питання важливі для покращення системи мотивації, і їх можна врахувати при розробці рекомендацій щодо її вдосконалення.

Відповіді респондентів на анкету підтверджують, що для працівників Снігурівської міської ради важливими факторами мотивації є не тільки матеріальні стимули, такі як зарплата, бонуси та пільги, але й нематеріальні аспекти, такі як розвиток кар'єри, підтримка командного духу, створення комфортних умов праці, а також можливість працювати над цікавими та творчими проектами. Особливу увагу слід приділити розширенню можливостей для навчання та розвитку, а також покращенню системи визнання досягнень серед колег.

Проведемо SWOT-аналіз системи мотивації персоналу Снігурівської міської ради в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи мотивації персоналу Снігурівської міської ради

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Чітке визначення місії, візії та цінностей: Працівники розуміють цілі органу влади, що сприяє їхній мотивації та командній роботі.	1. Обмежена система преміювання: Немає чіткої та регулярної системи бонусів за досягнення, що може знизити мотивацію працівників.
2. Позитивна атмосфера та тимбілдинг: Організуються неформальні заходи, які покращують взаємодію між працівниками.	2. Низький рівень розвитку кар'єрних можливостей: Відсутність чітко визначених можливостей для кар'єрного росту та просування.
3. Активна ініціативність працівників: Ідеї та пропозиції співробітників активно враховуються і впроваджуються.	3. Недостатній рівень розвитку психологічної підтримки: Відсутність програм для боротьби з професійним вигоранням, стресом.
4. Система зворотного зв'язку: Регулярний конструктивний зворотний зв'язок допомагає працівникам покращувати роботу.	4. Нерегулярні навчання та тренінги: Навчальні програми не завжди регулярно оновлюються або достатньо різноманітні.
5. Гнучкий графік роботи та можливість віддаленої роботи: Створення комфортних умов для працівників за допомогою гнучкого графіку та віддаленої роботи.	5. Не завжди ефективна комунікація всередині організації: Недостатньо прозорої комунікації щодо змін в організації або її політиці.
6. Волонтерські ініціативи та участь у важливих заходах: Співробітники активно залучаються до волонтерських проектів, що підвищує їх мотивацію.	6. Не вистачає індивідуалізованого підходу до кожного працівника: Відсутність персоналізованих програм для розвитку та мотивації.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Інтеграція нових методів мотивації: Можливість впровадити нові методи та	1. Професійне вигорання: В умовах постійного стресу та високої

Продовження таблиці 2.4

інструменти мотивації, такі як гейміфікація чи автоматизація процесів нагород.	навантаженості може виникнути професійне вигорання серед працівників.
2. Розвиток кар'єрних можливостей: Впровадження чіткої системи кар'єрного росту допоможе залучати та утримувати кваліфікованих працівників.	2. Зниження мотивації через нестабільну ситуацію в країні: Невизначеність і стрес, пов'язані з воєнними діями, можуть знижувати мотивацію персоналу.
3. Покращення внутрішнього навчання: Розширення внутрішніх програм навчання і кваліфікації для розвитку працівників.	3. Брак ресурсів для розвитку: Обмежене фінансування та ресурси можуть обмежувати можливості для подальшого розвитку програми мотивації.
4. Залучення молодих спеціалістів: Впровадження молодіжних ініціатив і програм для залучення талановитої молоді в органи місцевого самоврядування.	4. Відтік кадрів: Конкуренція з іншими органами влади або приватним сектором може призвести до відтоку кваліфікованих працівників.

Джерело: складено автором на основі даних Снігурівської міської ради

Отже, система мотивації персоналу Снігурівської міської ради має чітко визначену місію і цінності, що підвищує командний дух, а також активно підтримує ініціативи працівників і сприяє розвитку комунікації. Гнучкий графік та можливість віддаленої роботи також сприяють створенню комфортних умов для працівників. Низький рівень розвитку кар'єрних можливостей та обмежений доступ до тренінгів і навчань є основними слабкими сторонами системи мотивації. Крім того, відсутність чіткої програми психологічної підтримки і стресової адаптації може призвести до професійного вигорання. Впровадження нових методів мотивації, розвиток кар'єрних можливостей, а також поліпшення внутрішнього навчання — це перспективні напрямки для подальшого розвитку мотиваційної політики. Професійне вигорання і нестабільна ситуація в країні можуть стати основними загрозами для ефективності системи мотивації. Відтік кадрів через кращі пропозиції від інших органів або приватного сектору також є значною проблемою.

Висновок до 2 розділу:

У другому розділі роботи здійснено всебічний аналіз фінансово-економічної діяльності Снігурівської міської ради, що включає огляд її

історичної та адміністративної структури, системи управління персоналом, а також дослідження системи мотивації працівників.

Снігурівська міська рада, зокрема її адміністративна структура, має глибокі історичні корені, що дозволяє забезпечувати стабільність у діяльності органу місцевого самоврядування. Місто Снігурівка, що є адміністративним центром ради, має певні переваги, як-то компактність території та значний природний потенціал, що дозволяє забезпечити ефективне управління та взаємодію між органами влади та громадянами.

Система управління персоналом Снігурівської міської ради має чітко організовану вертикальну структуру, яка сприяє ефективному виконанню функцій місцевого самоврядування. Керівництво міської ради активно працює над забезпеченням належного кадрового забезпечення і розвитку. Важливим аспектом є формування та підтримка внутрішньої мотивації працівників через систему заохочень і премій, організацію тимблдингових заходів та надання можливостей для професійного розвитку.

Загалом, система мотивації персоналу міської ради включає різноманітні складові, такі як позитивна атмосфера в колективі, підтримка ініціативності працівників, зворотний зв'язок, волонтерські ініціативи та гнучкий робочий графік. Ці фактори сприяють підвищенню мотивації та ефективності роботи співробітників, а також покращують взаємодію всередині організації.

Виконання аналізу результатів анкетування щодо мотивації працівників Снігурівської міської ради показує важливі аспекти, які формують систему мотивації в організації. З одного боку, матеріальні стимули, такі як знижки, пільги, додаткові грошові бонуси, своєчасна виплата зарплати та медична страховка, мають значну роль в мотивації працівників, що підтверджується високими оцінками відповідей на відповідні питання. З іншого боку, важливість нематеріальних стимулів, таких як розвиток кар'єри, можливість працювати над творчими проектами, підтримка командного духу та створення комфортних умов праці, також відзначена більшістю респондентів.

Більшість опитаних вважають, що матеріальна винагорода повинна залежати від продуктивності праці, а додаткові бонуси за перевиконання планів є ефективним мотиваційним фактором. Це свідчить про те, що працівники надають перевагу чітко визначеним і регулярним винагородам, що прямо залежать від їхніх досягнень. Однак питання про преміювання та кар'єрний ріст викликали також певні занепокоєння серед респондентів, оскільки вони вказали на відсутність чіткої системи преміювання та недостатні можливості для професійного зростання.

Що стосується пільг, то більшість працівників висловили позитивне ставлення до медичних страховок та компенсації транспорту, що є важливим елементом підтримки їхнього благополуччя. Разом з тим, не всі працівники вважають важливим отримання матеріальної допомоги у разі потреби чи збільшення відпустки як частину компенсації.

Опитування також виявило важливість підтримки балансу між роботою та особистим життям. Працівники, які відзначили цей аспект, підтвердили, що він є значущим для їхнього загального задоволення роботою. Це також підкреслює актуальність таких ініціатив, як гнучкий робочий графік та віддалена робота.

Незважаючи на велику увагу до матеріальних аспектів мотивації, респонденти вказали на необхідність покращення системи мотивації через створення чіткішої кар'єрної перспективи, запровадження програм розвитку лідерських якостей і покращення емоційного клімату в колективі. Важливим аспектом є також впровадження програм боротьби з професійним вигоранням і стресом, що є необхідним для підтримки довготривалої мотивації працівників.

Таким чином, результати анкети свідчать про необхідність розширення та вдосконалення системи мотивації, зокрема через впровадження нових ініціатив у сфері кар'єрного росту, розширення можливостей для навчання та розвитку, а також покращення емоційної підтримки працівників. Врахування цих аспектів дозволить створити більш ефективну мотиваційну систему, яка буде відповідати потребам працівників Снігурівської міської ради та підвищить їхню зацікавленість у роботі.

Проте, виявлено й певні слабкі сторони, серед яких обмежена система преміювання, відсутність чіткої кар'єрної лінії для співробітників та необхідність удосконалення психологічної підтримки працівників. Це може призвести до зниження мотивації і професійного вигорання, особливо в умовах постійного стресу та високих вимог до ефективності праці. Враховуючи це, для покращення системи мотивації необхідно розвивати кар'єрні можливості, вдосконалювати внутрішнє навчання та підтримку психологічного здоров'я працівників.

Загалом, Снігурівська міська рада демонструє високий рівень організації і мотивації свого персоналу, але існують перспективи для подальшого розвитку та вдосконалення управлінських підходів і мотиваційних інструментів. У подальших розділах буде розглянуто можливі шляхи реформування існуючої системи мотивації, враховуючи виявлені недоліки та загрози для ефективності її функціонування.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХІ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СНІГУРІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Пропозиції щодо покращення мотиваційної стратегії організації

У зв'язку з проведеним дослідженням та аналізом існуючої системи мотивації персоналу Снігурівської міської ради, на основі результатів опитування та вивчення поточної ситуації, можна запропонувати два основних напрямки вдосконалення мотиваційної стратегії організації, які мають на меті підвищення ефективності роботи працівників, покращення їх професійного розвитку та створення умов для більш високої зацікавленості у виконанні завдань. Ці пропозиції не лише забезпечать розвиток організаційної культури, але й сприятимуть підвищенню рівня задоволення працівників, що, в свою чергу, відобразиться на результативності роботи органу місцевого самоврядування.

Перша пропозиція, яка розглядається для покращення мотиваційної стратегії, полягає у розробці та впровадженні програми професійного розвитку та кар'єрного росту працівників. Це стратегічний крок, що має на меті створення чіткої та структурованої системи розвитку для співробітників, яка включатиме як внутрішні можливості для підвищення кваліфікації, так і доступ до зовнішніх освітніх ресурсів. Програма повинна стати основою для формування кадрового резерву, що сприятиме підвищенню рівня кваліфікації працівників, а також забезпечить їм можливість кар'єрного росту в межах організації.

Важливо, що одним із основних аспектів цієї ініціативи є усвідомлення потреби в наданні працівникам можливості не лише для стандартного навчання, але й для активної участі в спеціалізованих тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, а також в зовнішніх навчальних програмах, які зможуть розширити їхні знання у відповідних професійних сферах. Зокрема, це можуть бути різноманітні курси, організовані на базі професійних асоціацій або навчальних закладів, а також участь у галузевих конференціях та тренінгах. Завдяки цьому

працівники матимуть доступ до найсучасніших знань та методів роботи, що дозволить їм застосовувати нові підходи в їхній професійній діяльності, а також підвищить їхню ефективність.

З огляду на це, пропонується реалізувати проект під умовною назвою «Кар'єрне зростання в органах місцевого самоврядування». Цей проект передбачає комплексне впровадження програми, що включатиме не тільки традиційні форми навчання, а й нові форми підтримки, такі як менторські програми. Менторство, яке реалізується в рамках цієї програми, буде спрямоване на передачу знань та досвіду від старших фахівців до молодших працівників. Це не лише забезпечить навчання нових співробітників, але й дозволить старшим працівникам продемонструвати свій досвід, що підвищить їхню мотивацію і залученість до роботи. Менторські програми стануть важливим інструментом для інтеграції нових співробітників в організацію та дозволять швидше адаптувати їх до робочого процесу.

Задля ефективного впровадження цієї програми важливо створити спеціалізовану платформу для навчання, яка буде інтегрувати різноманітні ресурси та курси. Така платформа надасть працівникам доступ до внутрішніх і зовнішніх навчальних матеріалів, дозволить організовувати онлайн-курси, вебінари, а також забезпечить можливість для самостійного вивчення нових технологій, стандартів та методик роботи. Платформа також повинна містити функціонал для моніторингу прогресу працівників і оцінки результатів навчання, що дозволить керівництву оцінювати ефективність програми.

Не менш важливим етапом є розвиток внутрішнього кадрового резерву, який може стати важливим елементом забезпечення кар'єрного зростання працівників. Визначення потенційних лідерів та подальше їхнє навчання і просування всередині організації дозволить забезпечити її сталий розвиток і підвищити ефективність роботи. Для цього потрібно створити чіткі механізми оцінки потенціалу працівників та визначення їхніх кар'єрних перспектив.

Реалізацією цієї програми повинні займатися відповідні відділи, зокрема відділ кадрів, який разом з керівниками структурних підрозділів організує

навчання, надасть підтримку в інтеграції менторських програм та координуватиме впровадження платформи для навчання. Строки реалізації програми можуть бути різними, але на початковому етапі слід визначити проміжок від 6 до 12 місяців для її впровадження. Це дасть змогу провести аналіз результатів і коригувати підхід у разі необхідності.

Таблиця 3.1

Рекомендації для покращення системи мотивації персоналу Снігурівської
міської ради

Рекомендації	Опис	Відповідальні	Строки реалізації	Необхідні ресурси	Очікувані результати
Програма професійного розвитку та кар'єрного росту працівників	Розробка та впровадження програми навчання, тренінгів, менторства та кар'єрного зростання для працівників, спрямованої на розвиток професійних навичок та кадровий резерв.	Відділ кадрів, керівники підрозділів міської ради	6-12 місяців для початкового етапу	Платформа для навчання, бюджети на тренінги, курси, менторські програми	Підвищення кваліфікації працівників, збільшення кар'єрних можливостей та внутрішнього резерву
Система індивідуальних премій і бонусів, що залежать від продуктивності праці	Створення системи преміювання за досягнення результатів, яка базується на виконанні планів та досягненнях працівників з чіткими критеріями оцінки продуктивності.	Керівники відділів, фінансовий департамент	6 місяців, з подальшим коригуванням	Кошти на премії, визначення критеріїв оцінки та бонусів	Підвищення продуктивності праці, покращення ефективності виконання завдань, стимулювання ініціативи

Джерело: власна розробка автора на основі даних Снігурівської міської ради

Отже, програма професійного розвитку та кар'єрного росту стане важливим інструментом для підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їхнього кар'єрного зростання та створення умов для їхньої мотивації. Вона буде сприяти підвищенню загальної ефективності роботи органу місцевого самоврядування і забезпечить сталий розвиток кадрового потенціалу.

Друга пропозиція передбачає створення системи індивідуальних премій та бонусів, що будуть безпосередньо пов'язані з продуктивністю праці та досягненнями працівників. Така система стане важливим інструментом для підвищення мотивації, оскільки вона забезпечить безпосередній зв'язок між результатами роботи і матеріальним заохоченням. Програма має бути орієнтована на оцінку таких важливих показників, як виконання складних завдань, ініціативність, відповідальність та здатність досягати високих результатів у роботі.

Однією з основних цілей впровадження цієї системи є стимулювання працівників до високопродуктивної діяльності через можливість отримати винагороду, яка буде прямо залежати від їхніх зусиль і досягнень. Згідно з результатами проведеного аналізу, більшість працівників висловили бажання, щоб матеріальна винагорода була пов'язана з досягнутими результатами. Це свідчить про високий попит на систему премій, яка буде стимулювати не тільки виконання стандартних завдань, але й ініціативу та досягнення понаднормових результатів. Зокрема, це дасть можливість створити середовище, в якому працівники відчують свою значущість і винагороду за їхні зусилля, що стане потужним мотиватором для досягнення високих результатів.

Для впровадження цієї системи необхідно створити спеціалізовану комісію, яка буде відповідати за оцінку виконання завдань працівниками. Комісія повинна розробити чіткі критерії для оцінки продуктивності праці та визначити механізм нарахування премій та бонусів на основі досягнутих результатів. Критерії оцінки повинні бути об'єктивними та прозорими, щоб кожен працівник розумів, які саме досягнення призводять до винагороди. Це може включати такі аспекти, як виконання складних завдань, покращення якості

роботи, своєчасне завершення проектів, а також ініціативність у вирішенні проблем і участь у додаткових заходах організації.

Програма «Програма преміювання за результатами роботи» повинна бути розроблена таким чином, щоб включати чітко визначені періоди нарахування премій та бонусів. Це можуть бути щоквартальні або щорічні виплати, залежно від умов організації та специфіки роботи. Визначення чітких часових рамок дозволить працівникам краще орієнтуватися в механізмі отримання винагороди, що збільшить їх зацікавленість у досягненні високих результатів.

Впровадження цієї системи не тільки сприятиме підвищенню мотивації працівників до досягнення високих результатів, але й стане важливим інструментом у боротьбі з професійним вигоранням. Коли працівники побачать прямий зв'язок між своїми зусиллями і винагородою, це дозволить знизити ризик відчуття вигорання та розчарування у роботі. Вони будуть бачити, що їхні зусилля оцінюються та винагороджуються, що позитивно впливає на їхню загальну зацікавленість і продуктивність.

З реалізацією цієї програми можуть бути залучені керівники відповідних відділів, які разом з фінансовим департаментом міської ради будуть відповідальні за її впровадження та подальше коригування. Програма може бути реалізована протягом 6 місяців, з подальшим коригуванням її ефективності на основі зібраних результатів і зворотного зв'язку від працівників. Це дасть можливість не лише забезпечити перший етап реалізації програми, але й оперативно коригувати її залежно від реальних результатів і потреб організації.

Таким чином, створення системи індивідуальних премій і бонусів, яка залежатиме від продуктивності праці та досягнень працівників, сприятиме створенню більш ефективної і мотивованої робочої атмосфери. Вона дозволить знизити рівень вигорання, збільшити зацікавленість працівників у виконанні завдань і допоможе досягти високих результатів як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях.

Ці пропозиції мають на меті не тільки вдосконалити матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників, але й сприяти створенню більш відкритої

та продуктивної робочої атмосфери. Враховуючи поточні результати опитування та вивчення стану системи мотивації в Снігурівській міській раді, запропоновані заходи будуть ефективними інструментами для покращення умов праці та заохочення працівників до більш якісного виконання своїх обов'язків.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів покращення системи мотивації персоналу Снігурівської міської ради, пропоную поділити процес на кілька етапів, кожен з яких має свою структуру витрат, а також враховувати кінцеві вигоди від застосування кожного з цих заходів.

Етап 1. Розробка та впровадження програми навчання та кар'єрного росту

Створення навчальних програм і тренінгів: для підвищення кваліфікації працівників планується проведення 4 тренінгів на рік, по одному на квартал. Кожен тренінг буде тривати 2 дні. Вартість одного тренінгу 5 000 грн (проведення тренінгу професіоналами, оренда приміщення, матеріали).

Загальна вартість за рік для 4 тренінгів $= 5\,000 \text{ грн} \times 4 = 20\,000 \text{ грн}$.

Курси підвищення кваліфікації (онлайн) для 10 ключових співробітників (керівники відділів, заступники) буде організовано проходження онлайн-курсів з професійного розвитку (управління, проектний менеджмент, фінанси). Вартість одного курсу $= 1\,500 \text{ грн}$ на одну людину (середня вартість курсу).

Загальна вартість для 10 осіб $= 1\,500 \text{ грн} \times 10 = 15\,000 \text{ грн}$.

Програма менторства для молодших спеціалістів та нових працівників (20 осіб). Витрати на внутрішні консультації та спеціалістів. Витрати на менторство 1 000 грн на одного ментора (по 1 ментору на кожного співробітника протягом року).

Загальна вартість для 20 працівників $= 1\,000 \text{ грн} \times 20 = 20\,000 \text{ грн}$.

Загальні витрати на етап 1 $= 20\,000 \text{ грн (тренінги)} + 15\,000 \text{ грн (курси)} + 20\,000 \text{ грн (менторство)} = 55\,000 \text{ грн}$.

Тривалість реалізації 12 місяців.

Етап 2. Система преміювання та бонусів

Створення внутрішньої системи для визначення бонусів за продуктивність праці. Це вимагає витрат на розробку і тестування системи оцінки продуктивності, проведення консультацій з експертами. Вартість консультацій та розробки системи 10 000 грн.

Бонуси будуть виплачуватися 10% співробітникам, які досягли високих результатів за підсумками року (всього 7 осіб). Сума бонусу = 3 000 грн на одну особу.

Загальна сума бонусів для 7 осіб = 3 000 грн $\times$ 7 = 21 000 грн.

Загальні витрати на етап 2 = 10 000 грн (консультації і розробка системи) + 21 000 грн (бонуси) = 31 000 грн.

Тривалість реалізації 12 місяців.

Етап 3. Покращення комунікації та впровадження регулярних зворотних зв'язків

Проведення 4 зустрічей за рік для всіх працівників з керівництвом для обговорення результатів, можливостей розвитку і зворотного зв'язку. Вартість однієї зустрічі 2 000 грн (оренда приміщення, організаційні витрати, матеріали).

Загальна вартість для 4 зустрічей = 2 000 грн $\times$ 4 = 8 000 грн.

Загальні витрати на етап 3 = 8 000 грн.

Тривалість реалізації 12 місяців.

Загальні витрати: 55 000 грн + 31 000 грн + 8 000 грн = 94 000 грн.

Плановий прибуток буде вимірюватися не прямими грошовими надходженнями, а підвищенням ефективності та продуктивності праці працівників, що прямо сприятиме економії бюджету і поліпшенню якості надання послуг. Враховуючи, що більшість працівників міської ради отримають

додаткові стимули для кращого виконання своїх обов'язків (наприклад, премії, бонуси, навчання, підтримка кар'єрного росту), можна очікувати:

Збільшення продуктивності праці на 5-10% серед тих працівників, які підвищили свої кваліфікації та отримали бонуси.

Збільшення ефективності роботи міської ради, що виявиться у більш якісному виконанні планів та завдань, економії ресурсів та підвищенні рівня задоволеності громадян.

Економічну ефективність можна обчислити за допомогою показника коефіцієнта ефективності витрат (КЕВ):

$$\text{КЕВ} = \frac{\text{Економія від підвищення ефективності}}{\text{Загальні витрати на заходи}}$$

Якщо припустити, що підвищення продуктивності та ефективності роботи міської ради дозволить зекономити близько 150 000 грн через зменшення витрат на виконання адміністративних завдань, збільшення залученості персоналу, покращення якості надання послуг, то:

$$\text{КЕВ} = \frac{150000 \text{ грн}}{94000 \text{ грн}} \approx 1,6$$

Таким чином, коефіцієнт ефективності витрат становить 1,6, що вказує на позитивну економічну ефективність запропонованих заходів. Це означає, що на кожну витрачену гривню в результаті реалізації заходів міська рада може отримати 1,6 грн додаткового економічного ефекту.

Висновки до 3 розділу

У результаті проведеного аналізу поточної системи мотивації працівників Снігурівської міської ради, було запропоновано два основних заходи для її вдосконалення, спрямованих на підвищення ефективності роботи та кар'єрного

росту співробітників. Обидва заходи орієнтовані на зміцнення мотивації через професійний розвиток та систему винагород, що безпосередньо пов'язана з продуктивністю праці.

Перша пропозиція полягає в розробці та впровадженні програми професійного розвитку та кар'єрного росту для працівників міської ради. Основна мета цього заходу — створити чітку стратегію для розвитку кваліфікацій працівників, включаючи навчальні курси, тренінги, менторські програми та участь у зовнішніх професійних програмах. Це сприятиме розвитку внутрішнього кадрового резерву, що забезпечить не лише підвищення кваліфікації, а й створення умов для кар'єрного зростання працівників. Відповідальними за реалізацію програми є відділ кадрів та керівники підрозділів міської ради. Тривалість реалізації програми на початковому етапі становить 6-12 місяців.

Друга пропозиція передбачає впровадження системи преміювання, що залежить від продуктивності праці. Така система дозволяє заохочувати співробітників до досягнення високих результатів через прямий зв'язок між результатами їхньої роботи та матеріальними винагородами. Оскільки більшість працівників підтримують ідею преміювання за результатами роботи, реалізація цієї ініціативи має позитивно вплинути на мотивацію. Для цього передбачено створення комісії, яка буде оцінювати виконання завдань працівниками та визначати відповідні бонуси.

Обидва заходи сприятимуть створенню більш відкритої, продуктивної робочої атмосфери, де кожен співробітник матиме можливість професійного зростання, а також матиме чітке уявлення про те, що його зусилля оцінюються і винагороджуються. Це, у свою чергу, покращить загальну ефективність міської ради, сприяючи досягненню високих результатів у виконанні завдань і наданні послуг громадянам.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів показав, що витрати на реалізацію обох пропозицій (94 000 грн) виправдаються завдяки збільшенню продуктивності праці, що дозволить заощадити до 150 000 грн на

зменшенні витрат на адміністративні завдання та поліпшенні якості надання послуг. Коефіцієнт ефективності витрат (КЕВ) становить 1,6, що свідчить про позитивний економічний ефект від реалізації цих заходів.

Таким чином, запропоновані заходи є не лише доцільними, але й економічно ефективними. Вони дозволяють досягти значних результатів у підвищенні ефективності роботи міської ради при помірних витратах, що робить їх реалізацію вигідною як для організації, так і для її працівників.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було розглянуто ключові теоретичні аспекти мотивації, її поняття та сутність, а також основні методи та підходи до управління мотивацією персоналу в організаціях. Мотивація, як складний та багатогранний процес, є однією з основних складових управління персоналом, яка безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації. Мотивація визначається не лише через зовнішні стимули, такі як матеріальні винагороди, але й через внутрішні чинники, включаючи емоційні та психологічні потреби працівників.

Однією з основних ідей, які були висвітлені, є те, що мотивація має інтегрувати різні фактори — матеріальні та нематеріальні. Це дозволяє створити більш ефективну систему управління персоналом, що сприяє досягненню високих результатів як на індивідуальному, так і на колективному рівні. Теоретичні концепції мотивації, запропоновані такими вченими, як Маслоу, Врум, Герцберг, МакКлелланд, підкреслюють важливість розуміння мотиваційних процесів як взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, які мають вирішальний вплив на ефективність роботи працівників та досягнення цілей організації.

Визначено, що мотивація не є одномоментним процесом, а є тривалим і динамічним, що вимагає постійного удосконалення методів та підходів до її управління. Система мотивації повинна включати не тільки матеріальні стимули, але й аспекти, що сприяють професійному розвитку працівників, формуванню кар'єрних перспектив, підтримці корпоративної культури та розвитку здорового психологічного клімату. Підходи до мотивації, такі як індивідуалізація, підтримка лідерських якостей, розвиток командної роботи та стратегія довгострокового розвитку, є важливими елементами управлінських стратегій для досягнення високих результатів.

Отже, мотивація в управлінні персоналом є основою для розвитку організаційної культури та забезпечення високої продуктивності праці.

Порівняння різних теорій мотивації дає змогу зрозуміти її комплексний характер і роль у сучасному управлінні, а також необхідність застосування різноманітних підходів та методів для ефективного управління мотивацією персоналу в умовах постійних змін на ринку праці та розвитку організацій.

У другому розділі роботи здійснено всебічний аналіз фінансово-економічної діяльності Снігурівської міської ради, що включає огляд її історичної та адміністративної структури, системи управління персоналом, а також дослідження системи мотивації працівників.

Снігурівська міська рада, зокрема її адміністративна структура, має глибокі історичні корені, що дозволяє забезпечувати стабільність у діяльності органу місцевого самоврядування. Місто Снігурівка, що є адміністративним центром ради, має певні переваги, як-то компактність території та значний природний потенціал, що дозволяє забезпечити ефективне управління та взаємодію між органами влади та громадянами.

Система управління персоналом Снігурівської міської ради має чітко організовану вертикальну структуру, яка сприяє ефективному виконанню функцій місцевого самоврядування. Керівництво міської ради активно працює над забезпеченням належного кадрового забезпечення і розвитку. Важливим аспектом є формування та підтримка внутрішньої мотивації працівників через систему заохочень і премій, організацію тимблдингових заходів та надання можливостей для професійного розвитку.

Загалом, система мотивації персоналу міської ради включає різноманітні складові, такі як позитивна атмосфера в колективі, підтримка ініціативності працівників, зворотний зв'язок, волонтерські ініціативи та гнучкий робочий графік. Ці фактори сприяють підвищенню мотивації та ефективності роботи співробітників, а також покращують взаємодію всередині організації.

Виконання аналізу результатів анкетування щодо мотивації працівників Снігурівської міської ради показує важливі аспекти, які формують систему мотивації в організації. З одного боку, матеріальні стимули, такі як знижки, пільги, додаткові грошові бонуси, своєчасна виплата зарплати та медична

страховка, мають значну роль в мотивації працівників, що підтверджується високими оцінками відповідей на відповідні питання. З іншого боку, важливість нематеріальних стимулів, таких як розвиток кар'єри, можливість працювати над творчими проектами, підтримка командного духу та створення комфортних умов праці, також відзначена більшістю респондентів.

Більшість опитаних вважають, що матеріальна винагорода повинна залежати від продуктивності праці, а додаткові бонуси за перевиконання планів є ефективним мотиваційним фактором. Це свідчить про те, що працівники надають перевагу чітко визначеним і регулярним винагородам, що прямо залежать від їхніх досягнень. Однак питання про преміювання та кар'єрний ріст викликали також певні занепокоєння серед респондентів, оскільки вони вказали на відсутність чіткої системи преміювання та недостатні можливості для професійного зростання.

Що стосується пільг, то більшість працівників висловили позитивне ставлення до медичних страховок та компенсації транспорту, що є важливим елементом підтримки їхнього благополуччя. Разом з тим, не всі працівники вважають важливим отримання матеріальної допомоги у разі потреби чи збільшення відпустки як частину компенсації.

Опитування також виявило важливість підтримки балансу між роботою та особистим життям. Працівники, які відзначили цей аспект, підтвердили, що він є значущим для їхнього загального задоволення роботою. Це також підкреслює актуальність таких ініціатив, як гнучкий робочий графік та віддалена робота.

Незважаючи на велику увагу до матеріальних аспектів мотивації, респонденти вказали на необхідність покращення системи мотивації через створення чіткішої кар'єрної перспективи, запровадження програм розвитку лідерських якостей і покращення емоційного клімату в колективі. Важливим аспектом є також впровадження програм боротьби з професійним вигоранням і стресом, що є необхідним для підтримки довготривалої мотивації працівників.

Таким чином, результати анкети свідчать про необхідність розширення та вдосконалення системи мотивації, зокрема через впровадження нових ініціатив

у сфері кар'єрного росту, розширення можливостей для навчання та розвитку, а також покращення емоційної підтримки працівників. Врахування цих аспектів дозволить створити більш ефективну мотиваційну систему, яка буде відповідати потребам працівників Снігурівської міської ради та підвищить їхню зацікавленість у роботі.

Проте, виявлено й певні слабкі сторони, серед яких обмежена система преміювання, відсутність чіткої кар'єрної лінії для співробітників та необхідність удосконалення психологічної підтримки працівників. Це може призвести до зниження мотивації і професійного вигорання, особливо в умовах постійного стресу та високих вимог до ефективності праці. Враховуючи це, для покращення системи мотивації необхідно розвивати кар'єрні можливості, вдосконалювати внутрішнє навчання та підтримку психологічного здоров'я працівників.

Загалом, Снігурівська міська рада демонструє високий рівень організації і мотивації свого персоналу, але існують перспективи для подальшого розвитку та вдосконалення управлінських підходів і мотиваційних інструментів. У подальших розділах буде розглянуто можливі шляхи реформування існуючої системи мотивації, враховуючи виявлені недоліки та загрози для ефективності її функціонування.

У результаті проведеного аналізу поточної системи мотивації працівників Снігурівської міської ради, було запропоновано два основних заходи для її вдосконалення, спрямованих на підвищення ефективності роботи та кар'єрного росту співробітників. Обидва заходи орієнтовані на зміцнення мотивації через професійний розвиток та систему винагород, що безпосередньо пов'язана з продуктивністю праці.

Перша пропозиція полягає в розробці та впровадженні програми професійного розвитку та кар'єрного росту для працівників міської ради. Основна мета цього заходу — створити чітку стратегію для розвитку кваліфікацій працівників, включаючи навчальні курси, тренінги, менторські програми та участь у зовнішніх професійних програмах. Це сприятиме розвитку внутрішнього кадрового резерву, що забезпечить не лише підвищення

кваліфікації, а й створення умов для кар'єрного зростання працівників. Відповідальними за реалізацію програми є відділ кадрів та керівники підрозділів міської ради. Тривалість реалізації програми на початковому етапі становить 6-12 місяців.

Друга пропозиція передбачає впровадження системи преміювання, що залежить від продуктивності праці. Така система дозволяє заохочувати співробітників до досягнення високих результатів через прямий зв'язок між результатами їхньої роботи та матеріальними винагородами. Оскільки більшість працівників підтримують ідею преміювання за результатами роботи, реалізація цієї ініціативи має позитивно вплинути на мотивацію. Для цього передбачено створення комісії, яка буде оцінювати виконання завдань працівниками та визначати відповідні бонуси.

Обидва заходи сприятимуть створенню більш відкритої, продуктивної робочої атмосфери, де кожен співробітник матиме можливість професійного зростання, а також матиме чітке уявлення про те, що його зусилля оцінюються і винагороджуються. Це, у свою чергу, покращить загальну ефективність міської ради, сприяючи досягненню високих результатів у виконанні завдань і наданні послуг громадянам.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів показав, що витрати на реалізацію обох пропозицій (94 000 грн) виправдаються завдяки збільшенню продуктивності праці, що дозволить заощадити до 150 000 грн на зменшенні витрат на адміністративні завдання та поліпшенні якості надання послуг. Коефіцієнт ефективності витрат (КЕВ) становить 1,6, що свідчить про позитивний економічний ефект від реалізації цих заходів.

Таким чином, запропоновані заходи є не лише доцільними, але й економічно ефективними. Вони дозволяють досягти значних результатів у підвищенні ефективності роботи міської ради при помірних витратах, що робить їх реалізацію вигідною як для організації, так і для її працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анкета оцінки системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників міської ради. URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdVivlBKekKuHFfVTX44DagQEISWI_tXa700Q1m4SPSTWZsDA/viewform (дата звернення: 25.04.2025)
2. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2020. № 1. С. 153-163.
3. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №23. С. 98-104.
4. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2023. С.133-139.
5. Воржакова Ю. П., Лінива І. С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. *Ефективна економіка*. 2022. №12. 14 с.
6. Герасименко А. В. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1461> (дата звернення: 25.04.2025)
7. Герасименко А. В. Сучасні теорії мотивації праці. *Наукові перспективи*. 2022. №9(27). С. 209-221.
8. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-86.
9. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. №42 (2022). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649> (дата звернення: 25.04.2025)

10. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2021. №10. С. 22-28.
11. Довбня С. Б., Гуро Н. М. Актуалізація мотивації праці в умовах нестабільної економіки. *Економічний простір*. 2021. №168. С. 55-59.
12. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2021. Том 70. № 3. С. 140-147.
13. Дороніна, О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. №1(41). С. 183-190.
14. Єгіазарян А. С. Сутність нематеріальної мотивації персоналу підприємства та основні її компоненти. Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу України: матеріали 32-ї студентської науково-теоретичної конференції, 18-20 березня 2020 р. Миколаїв: МНАУ, 2020. С. 95-98.
15. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966> (дата звернення: 25.04.2025)
16. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2. 2023. №1. 75-83.
17. Інформація про дохідну та видаткову частину бюджету Снігурівської ТГ. URL: <https://snigurivska-gromada.gov.ua/news/1741267398/> (дата звернення: 25.04.2025)
18. Калінін А. М., Колісніченко Р. М., Гавриленко О. Є. Мотивація праці в сучасних умовах: економічні, психологічні та правові аспекти. *Наукові перспективи*. 2022. №1(19). С. 334-350.

19. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. №1(47). С. 72-77.
20. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 25.04.2025)
21. Мотивація персоналу, як інструмент управління персоналом на публічній службі. URL: <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi> (дата звернення: 25.04.2025)
22. Мотузенко, О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №2 (58). С. 103-111.
23. Невмержицька С. М. Мотивація як спосіб активізації діяльності персоналу сучасної організації. III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку». 10 червня 2022 року. С. 46-50.
24. Носарєв М. Операція мотивація: як оформити опціони для співробітника. 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20232728-operaciya-motivaciya-yak-oformiti-opcioni-dlya-spivrobitnika>. (дата звернення: 25.04.2025)
25. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48-52
26. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968> (дата звернення: 25.04.2025)
27. Основи підприємницької діяльності: підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

28. Офіційний сайт Снігурівської міської ради. URL: <https://snigurivska-gromada.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2025)
29. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2(02). С. 45-48
30. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. №3(76). С. 47-63.
31. Сало Я. В., Павличенко А. О. Вплив мотивації праці на якість трудового життя працівників. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/321> (дата звернення: 25.04.2025)
32. Склад керівництва громади Снігурівської міської ради. URL: <https://snigurivska-gromada.gov.ua/zastupnik-miskogo-golovi-23-22-57-16-04-2020/> (дата звернення: 25.04.2025)
33. Співак І. Я., Крепич С. Я. Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. 2020. №3. С. 22-29.
34. Толуб Н. Курси, турбота про ментальне здоров'я та накопичення балів. 2021. URL: <https://thepage.ua/ua/business/socialni-paketi-dlya-spivrobitnikiv-v-ukrayinskih-ta-zakordonnih-kompaniyah> (дата звернення: 25.04.2025)
35. Харічков С. К., Філіппов В. Ю. Соціо-еколого-економічні засади сталого розвитку (Розділ 4). Менеджмент: Навчальний посібник / ред. Філіппова С. В., Юдін М. А. Одеса: Бондаренко М. О. 2019. С. 118-164.
36. Хожайнова В. Чотириденний робочий тиждень: як на нього переходить світ і чи можливо таке в Україні. 2021. URL: <https://suspilne.media/146221-cotiridennij-robocij-tizden-ak-na-nogo-perehodit-svit-i-ci-mozливо-take-v-ukraini> (дата звернення: 25.04.2025)
37. Штатний розпис Снігурівської міської ради. URL: <https://snigurivska-gromada.gov.ua/shtatnij-rozpis-08-11-13-25-01-2021/> (дата звернення: 25.04.2025)