

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

Цикало Валерії Романівни

**Науковий керівник:
д.е.н., професор Ситницький М. В**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Сутність та види стимулювання праці персоналу	5
1.2. Особливості та етапи формування системи стимулювання персоналу	13
1.3. Інформаційно-методичне забезпечення формування системи матеріального стимулювання персоналу в організації	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВИКОНАВЧОМУ КОМІТЕТІ БОРИСПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	25
2.1. Інформаційно-економічна характеристика Виконавчого комітету бориспільської міської ради	25
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Виконавчого комітету бориспільської міської ради	27
2.3. Мотиваційний механізм управління Виконавчого комітету бориспільської міської ради	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВИКОНАВЧОМУ КОМІТЕТІ БОРИСПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	44
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Останні десятиріччя узагальненому поняттю "мотивація" присвячені праці вчених-дослідників у різноманітних сферах науки: психології, соціології, економічній соціології, менеджменті, економіці тощо.

Система стимулювання персоналу залишається важливим аспектом у управлінні організацією у наші дні. Вплив на співробітників через різні стимули та мотиваційні заходи допомагає створити позитивну робочу атмосферу, підвищити ефективність роботи та досягти поставленої мети. Тож, актуальність даної теми обґрунтовується гострою необхідністю створення та впровадження матеріального стимулювання працівників державних та місцевих органів у відповідних організаціях, зокрема – в органах місцевого самоврядування.

Проблемою розробки та удосконалення підходів до стимулювання персоналу займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких: Білорус Т.В., Герасименко.О.О., Ковальська К.В., Грішнова О.А., Аппа Е., Тебепа С. Ф., Авуджі Ч. Е., Бикова А., Лобза А., Гавриш Дж., Сорока І., Карпенко Ю., Дакворт А. Л., Вайт Р. Е., Маттеуччі А. Дж., Ширер А., Гросс Дж., Кахуко А.В., Кесельс І., Моффітт Т.Є., Арсено Л., Бельські Д., Діксон Н., Хенкокс Р.Дж., Харрінгтон Х., Шиблі М., Бондар В. Д., Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х., Варава Л. М., Арутюнян А. Р., Ряба А.В., Войнаренко М. П., Юр'єва-Юрій А. В., Гарват О.А., Герасименко Т.О., Мазуренко О. М., Грабовенко С. М., Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В., Данилейчук Р.Б., Зайцева Т.В., Катаєва Л.І., Полозова Т.А., Мосійчук І. В., Попович О. В., Седов О. М., Танаєв В., Шостак Л.В., Шепелюк Н.П., Яковлев О. А. та ін.

Об'єкт роботи – система матеріального стимулювання персоналу організації.

Предметом є теоретичні, практичні та інформаційно-методичні аспекти забезпечення формування системи матеріального стимулювання персоналу Виконавчого комітету бориспільської міської ради.

Мета роботи – дослідити особливості та ключові аспекти забезпечення формування системи матеріального стимулювання персоналу Виконавчого комітету бориспільської міської ради та подальше її удосконалення.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- висвітлити сутність та види стимулювання праці персоналу;
- визначити особливості та етапи формування системи стимулювання персоналу;
- охарактеризувати інформаційно-методичне забезпечення формування системи матеріального стимулювання персоналу в організації;
- навести організаційно-економічну характеристику Виконавчого комітету бориспільської міської ради;
- здійснити діагностику фінансово-економічних показників діяльності Виконавчого комітету бориспільської міської ради;
- проаналізувати мотиваційний механізм управління у Виконавчому комітеті бориспільської міської ради;
- запропонувати шляхи удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу у Виконавчому комітеті бориспільської міської ради.

Для написання кваліфікаційної роботи було використано : монографії, звіти організацій, статистичні данні, наукові періодичні видання, результати емпіричних досліджень.

Кваліфікаційна робота включає у себе: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та види стимулювання праці персоналу

З огляду на нестабільність зовнішнього середовища, значну залежність від інвестицій і кредитів, а також обмеженість внутрішніх екстенсивних чинників економічного росту постає доволі зрозумілим, що зріст ефективності національної економіки в цілому й окремого торговельного організації залежить від використання інтенсивних чинників і, насамперед, від підвищення ефективності праці. У сучасних умовах стає надзвичайно актуальним розробка методичного забезпечення оцінки ефективності праці належно до ринкової стратегії організації, що дасть змогу об'єктивно визначити напрямки виходу організацій із кризового стану, розробити надійну довготермінову стратегію їх економічного росту.

Стимулювання праці трудового сектору на організації – це комплекс дій керівництва по відношенню до персоналу, що включає такі процедури, які дадуть певний поштовх робітників здійснювати свою роботу якісніше та швидше. Для ефективного виконання функції мотивації в теперішніх умовах менеджера (керівнику) потрібно вільно володіти понятійним мотиваційним апаратом та вірно розуміти його, враховувати та використовувати в управлінській діяльності об'єктивно існуючий взаємозв'язок таких основних понять, як мотив і стимул. Але при цьому пропонуємо порівняти різні підходи до визначення мотивації та стимулювання для подальшого аналізу (табл. 1.1).

Так, виходячи з вище представленої інформації, мотивація і стимулювання є двома поняттями, пов'язаними з мобілізацією та активацією працівників, але вони мають різні значення і підходи.

Таблиця 1.1

Відмінні риси між мотивацією та стимулюванням персоналу організації *

Характерні риси	Ознаки					
	Межі застосування	Час заходів	Спрямування заходів	Ставлення до праці	Форма організації на організації	Загальні цілі
Мотивація	Організація праці на організації	Довгострокові сталі дії	Вплив на внутрішню свідомість людини	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Заохочування працівників до сумлінної праці
Стимулювання	В межах мотивації праці працівників організації	Короткострокові поточні дії	Коригування ззовні поведінки людини	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними	Закріплення фактичних досягнень у праці	Заохочування працівників працювати краще, ніж це обумовлено наявними трудовими відносинами

* Розроблено автором на основі [8]

Мотивація зазвичай відноситься до внутрішнього стану або сили, що підштовхує працівника до досягнення певної мети або задоволення певної потреби. Це внутрішня потреба або бажання, яке мобілізує працівника до вчинення певних дій. З іншого боку, стимулювання відноситься до зовнішніх факторів, які спонукають або посилюють мотивацію працівника, такі як матеріальні заохочення, похвали, премії тощо. Крім цього, стимулювання праці покладає собою створення умов, за яких активна трудова діяльність, яка дає завчасно зазначені результати, стає необхідною і задовільною умовою

задоволення активних вимог і потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

Мотивація може походити з внутрішніх джерел, таких як особисті цілі, цінності, інтереси та задоволення від виконаної роботи. Це внутрішнє відчуття задоволення і задоволення від досягнення результатів або виконання завдань. Стимулювання ж надається зовнішніми факторами, що надихають або заохочують працівників до вчинення певних дій, які можуть включати матеріальні нагороди, похвали, премії або інші форми заохочення.

Результати проведених досліджень узагальнюють теоретичні знання про розвиток управління продуктивністю праці і базуються на принципах наукового управління, процесуального, системного, ситуаційного, адміністративного підходів до людських відносин, поведінки і кількісних методів.

Важлива роль у формуванні механізму управління продуктивністю праці належить принципам системного підходу: єдності, розвитку, глобальності мети, функціональності, ієрархії, організованості [21].

Як можна побачити, зазвичай на практиці керівництво не завжди здійснюють процедури зі стимулювання праці працівників, і якщо навіть навпаки – нечасто виходить отримати бажаний результат. В решті решт, колектив розпадається, тому що не вдовольняються їх потреби та бажання або керівництво не отримує певної віддачі від працівників, що в сукупності призводить до високої плинності кадрів на фірмі.

За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними.

Відомо, що в загальному методи стимулювання праці трудового колективу можуть бути матеріальними та нематеріальними. Що не дивовижно, на багатьох організаціях перший метод застосовується найчастіше, тому що в такому випадку легше: «заплатив та сидиш». Щодо другого методу, то він є більш дієвим та складнішим, і, що не менш важливо, довгостроковим, на відміну від першого.

До матеріальних методів належить оплата праці та грошові винагороди у вигляді премій і бонусів, а також участь в прибутках і інші. Названий вид стимулювання праці, який також трактується як пряма матеріальна мотивація, вважається одним з найефективніших. Матеріальні стимули підвищують ініціативу працівників, збільшують рівень задоволеності від роботи, залучають потенційних співробітників [27].

Продовж десятиліть мотивація – це тема, яка викликає великий інтерес у педагогів та психологів. Зазвичай, дослідники характеризують мотивацію як процеси, які дозволяють людям обирати релевантні цілі та успішно переслідувати їх. Для прикладу, оптимально мотивовані робітники вочевидь будуть шукати собі складних завдань та ефективно саморегулюватись у той час як вони працюють над завданнями, і виявляти стійкість, коли вони стикаються з невдачею. Звісно, що вони докладуть куди більше зусиль та знайдуть нові стратегії або покличуть по допомогу, якщо вони так би мовити застрягнуть. Само собою розуміється, що робітникам потрібна така мотивація у той час коли вони стикаються з тяжкою роботою.

Для застосування нематеріального методу необхідно розробити певні процедури, що спиратимуться на соціально-психологічні фактори, а саме:

- ✓ мотивація трудової діяльності;
- ✓ формування відношення до праці;
- ✓ трудова адаптація;
- ✓ міжособистісні відносини;
- ✓ соціально-психологічний клімат колективу та інші.

Цей блок факторів (ті, що не відносяться до матеріального заохочення), згідно з проведеними дослідженнями вчених та різних анкетувань, здатний підвищити продуктивність праці аж на 13-18%. З власно проведеного дослідження (опитування знайомих з приводу «Що для вас є найсуттєвішим на роботі для отримання плідних, високопродуктивних результатів праці?») можу впевнено сказати, що такий фактор, як згуртованість колективу та

дружелюбна атмосфера на роботі, є одним з лідируючих, адже 7 з 10 опитуваних поставили саме його на перше місце. Інші (2 з 3) відзначити заробітну платню, один віддав свій голос за власний інтерес та зацікавленість роботою.

Протягом багатьох років мотиваційні дослідження зосереджувались з головним чином на проведенні експериментальних досліджень у лабораторії та на кореляційних дослідженнях в організаціях. Данні дослідження надали конче цінну інформацію та знання щодо принципів функціонування мотивації та створили певну основу для подальших спроб вплинути на мотивацію працівників. Але, тільки недавно дослідники поставили перед собою завдання розробити та запровадити інструктивні втручання, які спрямовані на підвищення мотивації. Перед тим, як ми перейдемо до навчальних втручань у цьому питанні, давайте коротко розглянемо минулі напрямки теорії та досліджень, котрі призвели до цього розвитку.

Для ефективного здійснення завдань під час праці потрібна ефективна саморегуляція протягом усього процесу роботи. Працівники повинні не тільки планувати та виконувати процес праці, але й їм потрібно залишатися на завданні та протистояти постійним спокусам і відволіканням, які зустрічаються на їх шляху, що стає все складнішим у міру появи нових форм ЗМІ, соціальних мереж тощо. Багаторічні дослідження показують важливість такого самоконтролю для досягнення в короткостроковій і довгостроковій перспективі [7, с. 2693-2698]. Стаття [3, с. 329-341] приймає ці минулі висновки та перетворює їх на втручання з метою підвищення обізнаності працівників та використання ефективних стратегій самоконтролю під час роботи над завданнями.

Для того, щоб зрозуміти, які ж недоліки в сучасній системі стимулювання праці можна виділити, слід розглянути загальноприйняті принципи та фактори стимулювання праці (рис. 1.1, рис. 1.2).

Вважаємо за потрібне звернути увагу на такий принцип, як чіткий взаємозв'язок винагороди працівника з кінцевим результатом діяльності. Судячи з практики, так буває не завжди. Щоб відзначити певного працівника серед інших за високі заслуги, керівник повинен бути досить пильним та уважним, мати вміння спостерігати та виявляти справжніх високо результативних працівників. Цей принцип саме по названій причині може не давати очікуваних результатів.

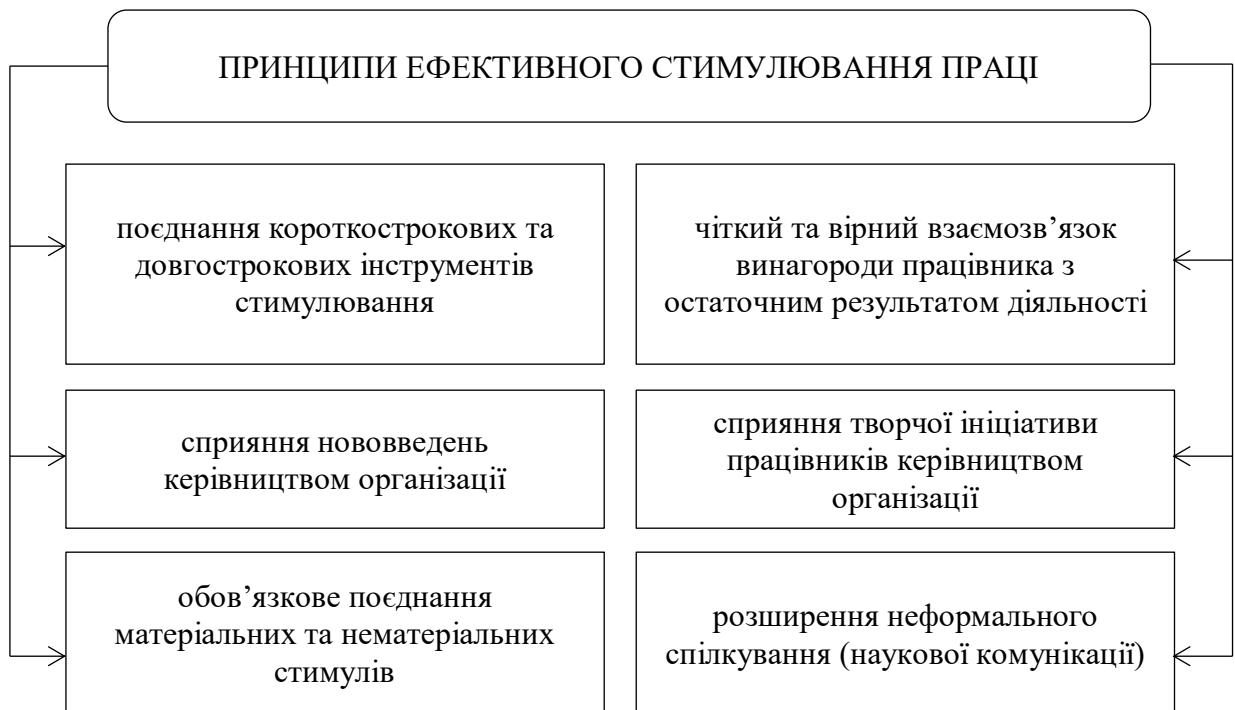


Рис. 1.1. Принципи ефективного стимулювання праці на організації

* Розроблено автором

Щодо поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, то вище була зачеплена ця тема і можна продовжити тим, що, справді, один без іншого ці стимули існувати не можуть, по крайній мірі, якщо розглядати довгострокову перспективу. Як приклад, така ситуація: добре ставлення, людина працює на всю силу, місяць... рік... але при цьому заробітна плата стабільна. Звісно ж, в такому випадку, тільки нематеріального стимулу

недостатньо. Рано чи пізно ця людина вичерпає всі свої ресурси та терпіння і піде, не дочекавшись матеріальної винагороди за свої старання.

Якщо розглянути фактори стимулювання якісної праці, наведені нижче на рис. 1.2, то перший, який припаде до ока – достатня інформованість щодо справ в компанії. Історія з власного досвіду. Моя співробітниця завжди була в курсі всього. Не по бажанню керівника, так по своїй волі. Така її натура. При цьому, що найголовніше, працювати їй це не заважало, а тільки підбадьорювало та надихало. Але такий розклад – один на сотню. Часто керівництво багато чого не договорує своїм підлеглим, адже вважає це зайвим, а потім не розуміють, чого така висока плинність кадрів. Цей один фактор тягне за собою немалі наслідки. І це є проблемою в сучасній системі «не стимулювання» робітників організацій.



Рис. 1.2. Фактори стимулювання якісної праці

* Розроблено автором

Інший фактор, який заслуговує уваги, – рівномірний розподіл робіт між колегами з врахуванням посади та покладених на нього обов'язків. Всім відома ситуація, коли хтось сидить без справи, а інших «під зав'язку». Причина може бути одна з двох: або один халявщик, що робить вигляд зайнятого, або в компанії є проблема з розподілом завдань між працівниками та делегуванням обов'язків. Адже під кінець звітного періоду виявляється, що ніхто нічого не встигає і винними в цьому будуть всі, але не керівництво і не ті люди, які «халявили» (не в усіх випадках, але ж). Тому дане питання потребує особливої уваги та доволі частого перегляду ситуації, що складається у виконанні службових обов'язків.

Аналізуючи всі інші фактори стимулювання праці трудового колективу на організації, виділимо також справедливе та чесне ставлення до працівників зі сторони керівництва. Даний фактор, як такий, є основоположним для гарної атмосфери, наприклад, в офісі. Неможливо працювати на людському рівні, коли хтось чимось незадоволений. Тому керівництву слід прикладати доволі багато зусиль, щоб максимально розташовувати своїх працівників до плідної, продуктивної та ефективної праці.

З огляду на нестабільність зовнішнього середовища, значну залежність від інвестицій і кредитів, а також обмеженість внутрішніх екстенсивних чинників економічного росту постає зрозумілим, що підвищення ефективності національної економіки як правило й окремого торговельного організації залежить від використання інтенсивних чинників і, насамперед, від підвищення ефективності праці.

Наявність встановлених недоліків матеріального та нематеріального стимулювання персоналу на організації призводить до необхідності розробки комплексного підходу до вирішення даного питання, який має включати заходи по реалізації рішень, сформованих у ході дослідження та вирішення задач по підвищенню дієвості існуючих систем. У той же час, комплекс дій по підвищенню ефективності існуючих систем повинен поєднувати економічні та соціальні інтереси як найманої робочої сили, так і роботодавців.

Наостанок слід відзначити, що мотивація - це внутрішня сила, яка підштовхує людину до досягнення певної мети. Вона зазвичай ґрунтується на індивідуальних потребах, цінностях та очікуваннях. Мотивація може бути як внутрішньою, тобто приходити зсередини людини, так і зовнішньою, коли зовнішні фактори, такі як отримання винагороди або погроза покарання, стимулюють людину до досягнення мети. Стимулювання, в свою чергу, – це процес надання позитивного або негативного впливу на людину з метою підвищення її продуктивності або досягнення певної мети. Стимулами можуть бути різні речі, такі як матеріальна винагорода, похвала, підвищення посади, погроза покарання тощо.

Отже, відмінність між мотивацією та стимулюванням полягає у тому, що мотивація визначає внутрішній рушій людини, тоді як стимулювання надає зовнішній вплив на людину з метою досягнення певної мети. Мотивація може бути джерелом стимулювання, але стимулювання не може замінити мотивацію.

1.2. Особливості та етапи формування системи стимулювання персоналу

Ефективний розвиток персоналу відбувається, насамперед, через дієву систему стимулювання та мотивації. Система стимулювання праці в умовах ринкової економіки є вкрай важливим елементом в управлінні та розвитку

сучасної організації, так як він і створює такі умови праці задля всіх працівників, які дозволяють йому максимально ефективно використати свій трудовий потенціал, від цього залежить реалізація цілей та завдань організації [5, с. 27].

Чітко розроблений процес стимулювання дозволяє трудовим колективам тривалий період часу ефективно функціонувати без втручання суб'єкта керування. Стимулювання як спосіб керування припускає необхідність врахування інтересів особистості, трудового колективу, ступеня їхнього задоволення, тому що саме потреби є найважливішим чинником поведження соціальних систем. Сама по собі потреба не може спонукати працівника до якихось певних дій. Тільки тоді, коли потреба зустрічається із предметом, здатним її задовольнити, вона може направляти й регулювати діяльність соціальної системи, управляти її поведженням. Усвідомлення потреб викликає інтереси, бажання, прагнення, потяги [5, с. 29].

В першу чергу, пропонуємо розглянути особливості моделей стимулювання працівників, що існують в різних країнах (рис. 1.3).

Як можемо бачити, японська модель щодо заохочень працівників виділяється тим, що при виборі методу стимулювання враховуються професійний рівень, кваліфікація та навички, вік та стаж роботи.

Інша модель, така, як американська, базується на соціо-культурних особливостях країни. Вона орієнтується на власні інтереси працівників з метою досягнення суттєвих робочих результатів, а також щасливого стану кожного співробітника. Керівництво організацій підтримують ініціативу щодо участі працівників у розподілі та управлінні прибутками, а також поділі майна.

Розглядаючи британську модель стимулювання праці, її особливістю можна назвати взаємозв'язок зарплати та фінансових результатів компанії (прибутків чи збитків).

Стосовно моделі стимулювання працівників, що зазвичай формується на організаціях Туреччини, то вони використовують як матеріальне, так і

нематеріальне стимулювання, зокрема – через впровадження корпоративної культури та застосування психологічних стимулів з метою покращення умов праці працівників час від часу. Використання такою моделі сприяє задоволенню потреб колективу та підвищенню мотивації їх праці на організації.

Важливим аспектом у зарубіжній практиці стимулювання персоналу приділяється тривалість роботи в організації як суттєвий стимул. Наприклад, в японській моделі стаж до 40% встановлює розмір віддяка, в американській моделі - враховує з-під індивідуалізації заробітної плати. У той самий час у практиці освітніх організацій педагогічних працівників диференціюють групи залежно від стажу роботи, оскільки змінюються мотиваційні домінанти.

Особлива увага щодо стимулювання персоналу організації відводиться саме матеріальній системі, що має свої особливості, які, в свою чергу, можуть варіюватися залежно від конкретної компанії та її стратегії.

Одні з найбільш поширених стимулів включають зарплату, бонуси, премії, підвищення зарплати, акції чи опції на акції компанії тощо. Фінансові стимули визнаються багатьма співробітниками як ефективний спосіб винагороди за досягнення високих робочих результатів.

Іншою формою матеріального стимулювання є система переваг, яка надає додаткові пільги співробітникам. Це може включати медичне страхування, пенсійні плани, компенсацію витрат на професійний розвиток, пільги на покупки товарів або послуг компанії, членство в спортивних клубах тощо. Ці переваги можуть бути цінними для співробітників і сприяти залученню та утриманню талановитих працівників.

Інший вид матеріального стимулювання – додаткова оплата. Вона може бути надана у вигляді бонусів, премій та інших фінансових пільг, наданих працівникам організації. Такий вид оплати націлений на поштовх для досягнення певних цілей, підвищення продуктивності, або відображає позитивну діяльність працівника в різних сферах роботи. Деякі організації

встановлюють систему премій за досягнення конкретних цілей або результатів. Це може включати індивідуальні премії за високі показники продуктивності, премії для команд за досягнення загальних цілей або премії за інновації і творчість. Система премій може стимулювати співробітників до виконання завдань високої якості та досягнення стратегічних цілей компанії.

Японська модель	<ul style="list-style-type: none"> • Заохочення співробітників базується на таких складових: професійний рівень, кваліфікація та навички, а також вік і стаж роботи
Модель Великобританії	<ul style="list-style-type: none"> • Використання готівки, акції та коливання заробітної плати на основі доходу
Американська модель	<ul style="list-style-type: none"> • Модель орієнтована на особисті інтереси кожного співробітника для досягнення ефективних результатів роботи. Співробітники можуть брати участь у прибутках і доходах, а також у правах власності та управління компанією
Німецька модель	<ul style="list-style-type: none"> • Керівництво в першу чергу враховує інтереси співробітників
Турецька модель	<ul style="list-style-type: none"> • Використання матеріальних стимулів, корпоративної культури та психологічних стимулів для покращення умов праці на регулярній основі
Італійська модель	<ul style="list-style-type: none"> • Виплата колективних і індивідуальних надбавок до галузевої тарифної ставки; • Виплата надбавок, пов'язаних із зростанням вартості життя
Швецька модель	<ul style="list-style-type: none"> • Потужна соціальна політика; • Диференціація системи податків та пільг

Рис. 1.3. Характеристика основних моделей мотивації працівників іноземних підприємницьких структур *

* Розроблено автором на основі [6;9;38]

Особливості системи стимулювання персоналу можна також розкрити через функції, що вона виконує. Залежно від стимулювання та робочих характеристик, функції поділяються на такі:

- Економічна функція сприяє ефективності роботи виробництва. Вона є предметом економічної діяльності, включаючи поліпшення роботи виробництва, а також розподілу відносин співробітників між собою. Однією з актуальних проблем реалізації найбільш повний у цій функціональній сфері є диференціація заробітної плати в залежності від реальної різниці в робочій силі, в результатах праці [22, с.323].

- Важливість соціальної функції стимулювання полягає в тому, що соціально-економічне становище працівників значною мірою визначає їх економічні та соціальні інтереси у суспільстві. На даний момент, людина, яка займає стійку позицію та відіграє важливу роль у розподіл праці, є певною ланкою у всій діяльності організації. Стимулювання праці шляхом урахування диференціації доходів впливає на соціальну структуру суспільства.

- Соціально-психологічна функція стимулювання, зачіпає всі засоби організації системи стимулювання у формуванні внутрішнього світу співробітника: його потреб, цінностей, установок і типу співробітництва між собою. Соціально-психологічна функція перебуває у тісній залежності від виховної та моральної. Залежно від заходів стимулювання, відбиває внесок стимулів до праці та формування моральних якостей як норм праці.

Реалізація цих функцій на етапі визначає новий підхід до принципу «від кожного – за здібностями, кожному – по праці». Найкращий розподіл відносин забезпечується соціальною справедливістю. Коли механізм розподілу деформований, не обов'язково більше отримує та краще живе той, хто краще

працює. Праця в цьому випадку не є основним джерелом добробуту та не сприймається як соціальна цінність. Примножується значимість інших, зокрема й не трудових, джерел доходів, співробітники орієнтуються часом на працю у громадському виробництві, та його економічне становище не визначається цією працею, підбивається віра у соціальну справедливість і рівність, розхитується трудова мораль. Для сталої соціальної справедливості, трудового життя і спрямована активна соціальна та економічна політика держави.

Що стосується етапів формування системи стимулювання працівників в організації, виділимо наступні:

1. Затвердження стратегічних цілей та завдань компанії у певній сфері діяльності;
2. Аналіз проблем існуючої системи мотивації, вивчення ціннісних орієнтирів та ступеня задоволеності працівників своєю роботою;
3. Проведення оцінки кожного співробітника;
4. Затвердження тарифної сітки;
5. Затвердження інструментів, які планують застосовувати у системі мотивації персоналу (матеріальні та нематеріальні);
6. Встановлення взаємозв'язку між результатами діяльності та винагородою.

Розглядаючи більш докладно і деталізовано наведені етапи, слід зазначити, що на першому етапі проводиться діагностика поточної системи мотивації та стимулювання, згідно з якою автор враховує цю існуючу систему при формуванні нової, виявляючи переваги та недоліки та специфіку попередньої системи.

На другому етапі відбувається формування цілей та принципів політики організації в галузі винагороди, визначається структура системи стимулювання.

З третього по п'ятий етапи формуються системи матеріального (грошового та негрошового) та нематеріального стимулювання.

Останній етап спрямовано розробку внутрішніх нормативних документів із закріплення розроблених положень системи стимулювання.

Щодо останнього, шостого, етапу, встановлення взаємозв'язку між результатами діяльності працівника та винагородою є однією з ключових особливостей матеріальної системи стимулювання персоналу. Цей підхід базується на принципі, що працівник отримує винагороду, пропорційну його внеску в досягнення організаційних цілей. Крім цього, важливо мати прозору систему оцінки працівників, що базується на конкретних метриках та результативності. Це дозволяє ясно визначити досягнення працівників і встановити пряму залежність між цими результатами та винагородою.

1.3. Інформаційно-методичне забезпечення формування системи матеріального стимулювання персоналу в організації

Незважаючи на безліч методів і форм стимулювання праці персоналу, безсумнівно, саме матеріальне стимулювання має першочерговий вплив на трудову активність працівників, що відбивається на підвищенні продуктивності їхньої праці, оскільки ефективність праці співробітника визначається чітко – конкретною сумою грошей. Для задоволення матеріальних потреб людині потрібні відповідні блага, які в даних конкретних умовах є реально досяжними. На наш погляд, тільки реально досяжні блага можуть виступати як стимули трудової поведінки. Стимули як зовнішні спонукачі трудової діяльності – це блага, які можуть бути представлені людині задоволення тих чи інших потреб у виконанні їм певних зусиль: здійсненні будь-яких дій чи функцій, досягненні певних результатів.

На законодавчому рівні в Україні питанням матеріального стимулювання праці Міністерством праці та соціальної політики України

розроблено та присвячено «Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій» [24].

Зокрема, питанню методичного забезпечення відведено окремий розділ «Методи розрахунків окремих показників оцінки діяльності організації та його служб під час використання цих показників у матеріальному стимулюванні праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців», де наведено основні показники ефективності діяльності, матеріального стимулювання та підвищення його рівня.

Організація механізму стимулювання персоналу у компанії може включати декілька етапів:

- 1) визначення основних напрямів мотиваційної політики компанії відповідно до цілей компанії;
- 2) визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на структуру мотивації праці персоналу в компанії;
- 3) виявлення можливостей зміни чинників, які впливають систему мотивації праці, відповідно до мотиваційної політикою організації;
- 4) вибір методів на формування та структуру мотивації праці персоналу;
- 5) визначення інструментів на трудову поведінку та активність співробітників;
- 6) прийняття управлінського рішення щодо застосування обраних інструментів стимулювання у практику компанії;
- 7) виявлення управлінських ресурсів із реалізації мотиваційної політики організації;
- 8) оцінка ефективності мотиваційної політики організації.

У сучасних умовах постійного розвитку необхідно виділити основні домінуючі тенденції у зміні та трансформації стимулювання працівників:

- дедалі більше систем стимулювання націлено забезпечення зв'язку рівня оплати праці з його продуктивністю та ефективністю у межах конкретних організацій;

- в останні роки у всіх розвинених країнах відбувається плановий та поступовий перехід до гнучкої системи оплати праці, в основі якої досягнутий та закріплений економічно та законодавчо необхідний рівень постійної частини заробітної плати та поступове збільшення її змінної частини;

- велике поширення, особливо у розвинених західних країнах, отримує системи участі у прибутках, що базуються на результатах діяльності організації в цілому [35]; завершити перелічення

- розширюється сфера застосування колективних форм стимулювання праці працівників за результатами виробничо-господарської діяльності;

- більше застосування матеріально-соціальних стимулів у загальній системі стимулювання працівників на організації;

- зменшення у вітчизняній практиці моральних складових у процесі стимулювання та його другорядний характер;

- стають потрібними нові системи оплати та стимулювання праці персоналу.

Згідно з даними тенденціями, знаходять застосування щодо нових способів стимулювання праці персоналу, оцінки його ефективності та встановлення логічних зв'язків між ефективністю роботи персоналу, кваліфікації, інших критеріїв та тими стимулами, які знаходять застосування до персоналу, підвищується ступінь індивідуалізації оплати праці.

Нині виникла потреба у розробках нових технологій стимулювання персоналу, однією з яких є грейдова система. Система грейдів є більш просунутою модифікацією «тарифної сітки», яка застосовується лише до деяких категорій посад і оцінює їх формально [9]. Система грейдів (або грейдинг) є одним з методів організації системи стимулювання персоналу, який базується на класифікації посад і працівників в організації на рівні груп

або розрядів, відповідно до їхнього рівня відповідальності, компетенцій та внеску в організацію.

На сьогоднішній день система грейдів – це найкраща та признана система нарахування посадових окладів на базі бально-факторного методу та матрично-математичних моделей. Найголовніше завдання, яке вирішує грейдинг - це мотивація співробітників на роботу. Ця система вибудовує прозору систему оплати праці [9].

Грейдинг враховує найрізноманітніші показники цінності кожного фахівця, що безпосередньо визначають розмір його заробітної плати та винагород. Серед таких факторів і ступінь відповідальності співробітника, і вплив його роботи на бізнес-результат усієї компанії, а також досить рідкісний для вітчизняної практики розрахунок ціни помилки. Крім того, беруться до уваги реальні умови роботи, а також ступінь комунікативного та інформаційно-аналітичного навантаження на конкретного співробітника.

Основні принципи системи грейдів:

1. Визначення різних рівнів посад на основі їхньої складності, відповідальності та внеску в організацію, що може бути здійснено шляхом розробки посадових описів та встановлення критеріїв для кожного рівня.

2. Оцінка працівників з урахуванням їхнього рівня компетенцій, виконання обов'язків та досягнень: проведення атестацій, оцінку продуктивності та розгляд результатів роботи.

3. Розподіл працівників на різні рівні грейдів відповідно до їхньої класифікації. Кожен грейд може мати відповідні до нього компенсаційні пакети та можливості розвитку кар'єри.

4. Встановлення системи матеріального стимулювання, яка пов'язана з рівнем грейду. Це може включати підвищення заробітної плати, бонуси, премії та інші форми винагород, які залежать від грейду працівника.

Пропонуємо розглянути методику формування раціональної системи стимулювання (рис. 1.4).

Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу [19], лише 10% людей працюють постійно добре чи постійно погано. Решті 90% потребують чітко сформульованих завдань і стимулу, щоб приносити користь компанії. З цього можна дійти логічного висновку, що з продуманої системи мотивації великою мірою залежить успішність всієї установи.



Рис. 1.4. Методика формування раціональної системи стимулювання

* Розроблено автором на основі [8;24]

Так, формування раціональної системи стимулювання включає в себе декілька кроків і методик, що допомагають створити ефективну систему, яка відповідає потребам організації та сприяє досягненню поставлених цілей. Воно має здійснюватися за конкретною методикою, розробленою організаціям. Розробка системи стимулювання персоналу має закінчуватися оцінкою ефективності її впровадження задля забезпечення оперативного внесення поліпшуючих змін.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВИКОНАВЧОМУ КОМІТЕТІ БОРИСПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Інформаційно-економічна характеристика Виконавчого комітету бориспільської міської ради

Виконавчий комітет Бориспільської міської Ради є виконавчим органом місцевого самоврядування. Детальна інформація про досліджувану організацію наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про виконавчий комітет Бориспільської міської ради *

Повне найменування	Виконавчий комітет Бориспільської міської ради
Скорочена назва	Бориспільський міськвиконком
Код ЄДРПОУ	33003375
Дата реєстрації	21.05.1997
Організаційно-правова форма	Орган місцевого самоврядування
Форма власності	Державна власність/власність територіальних громад
Адреса	Україна, 08300, Київська обл., м. Бориспіль, вул. Київський шлях, будинок 72

* Розроблено автором на основі [11]

Виконавчий комітет Бориспільської міської Ради складається з 147-ми членів, які обираються на посаду міського голови або призначаються міською радою. Організаційна структура наведена в таблиці 2.2.

Виконавчий комітет Бориспільської міської Ради відповідає за виконання рішень міської ради та забезпечення роботи міської влади. Крім того, комітет має такі функції, як розробка та здійснення міської політики, планування та координація роботи міських служб та органів самоврядування, контроль за виконанням бюджету та забезпечення фінансової дисципліни в місті, взаємодія з громадськістю, та інші повноваження, передбачені законами.

Таблиця 2.2

Організаційна структура виконавчого комітету Бориспільської міської ради

№№ з/п	Назва структурного підрозділу та посади	Кількість одиниць
1.	Керівний склад міської ради та виконавчого комітету	
1.1.	Міський голова	1
1.2.	Секретар міської ради	1
1.3.	Заступник міського голови	5
1.4.	Староста	6
	Всього:	13
2.	Патронатна служба міського голови	1
3.	Управління юридично – кадрового забезпечення та з питань запобігання корупції	11
4.	Відділ економічної та інвестиційної політики	3
5.	Відділ торгівлі та підприємництва	3
6.	Відділ забезпечення роботи ради	4
7.	Відділ інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю	4
8.	Адміністративне управління	16
9.	Відділ ведення Державного реєстру виборців	3
10.	Архівний сектор міської ради	2
11.	Відділ обліку та звітності	5
12.	Управління інформаційних технологій	7
13.	Відділ з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення	3
14.	Управління землеустрою та кадастру	15
15.	Відділ державної реєстрації	5
16.	Відділ реєстрації місця проживання	11
17.	Сектор публічних закупівель	2
18.	Сектор господарського забезпечення	28
19.	Відділ з контролю за благоустроєм	9
20.	Головний спеціаліст з режимно - секретної роботи	1
21.	Головний спеціаліст з оборонно – мобілізаційної роботи	1
	Разом штатних одиниць:	147

* Розроблено автором на основі [11]

Виконавчий комітет Бориспільської міської Ради взаємодіє з іншими органами місцевого самоврядування, зокрема з міською радою, комісіями та службами, а також з державними органами та іншими структурами, зокрема з міністерствами та відомствами. Крім того, комітет співпрацює з громадськістю, зокрема з місцевими громадськими організаціями та жителями міста.

Виконавчий комітет Бориспільської міської Ради забезпечується необхідними інформаційними ресурсами для здійснення своїх функцій та повноважень. До складу інформаційних ресурсів можуть входити такі

підрозділи: відділ з питань інформаційної політики, відділ з питань зв'язків з громадськістю, відділ з питань міжнародної співпраці та інші.

Виконавчий комітет Бориспільської міської Ради отримує фінансування з міського бюджету для здійснення своїх функцій та повноважень. У зв'язку з цим, комітет забезпечує раціональне використання бюджетних коштів та подає звіти про їх використання.

Виконавчий комітет Бориспільської міської Ради забезпечується кадровими ресурсами для здійснення своїх функцій та повноважень. Для цього можуть бути створені відповідні підрозділи, які займаються підбором, навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу.

Отже, аналізуючи організаційно-правові характеристики Виконавчого комітету Бориспільської міської Ради, можна зробити висновок, що цей орган є складовою частиною місцевого самоврядування та виконує функції, пов'язані з управлінням містом. Для здійснення своїх завдань комітет має відповідну структуру, взаємодіє з іншими органами влади та громадськістю, забезпечується інформаційними та кадровими ресурсами, а також фінансується з міського бюджету.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Виконавчого комітету бориспільської міської ради

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Бориспільського міськвиконкому розпочнемо з аналізу активів (рис. 2.3).

З Додатку А та рис. 3.1. можна зробити наступні висновки про активи Виконавчого комітету Бориспільської міської ради протягом останніх трьох років:

1. Загальна вартість активів значно зросла з 2020 року до 2022 року, з 14,6 млн грн до 36,4 млн грн, що свідчить про значний розвиток інфраструктури міста та підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

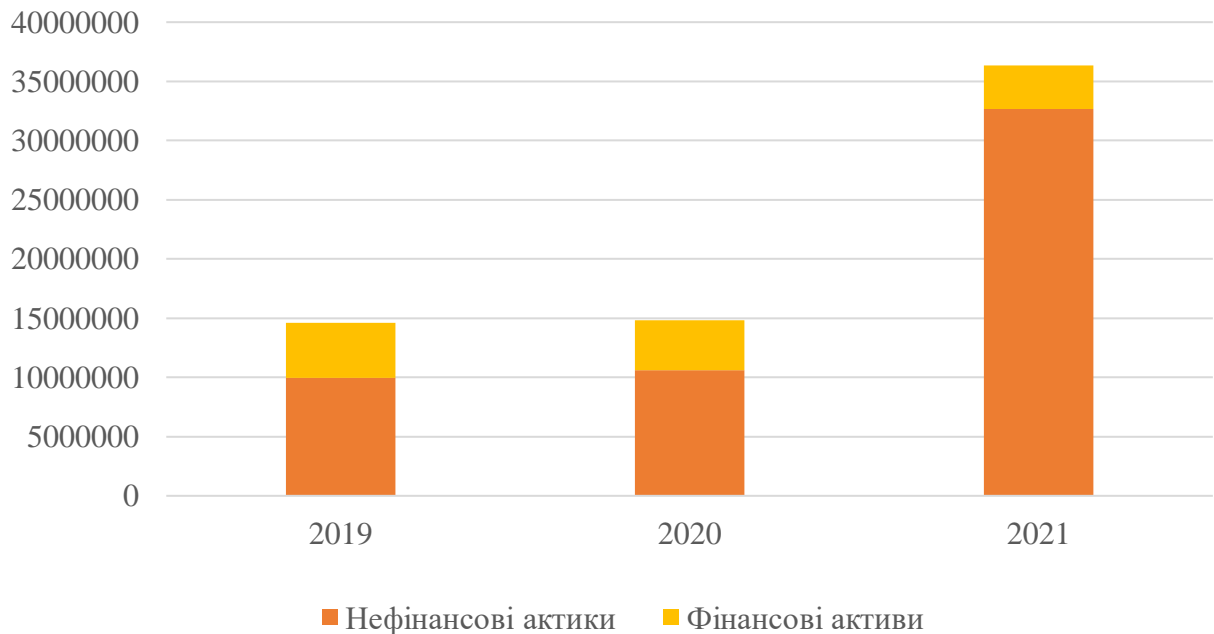


Рис. 2.3. Активи Бориспільського міськвиконкому, тис. грн. *

* Розроблено автором на основі Додатку А

2. Основні засоби, такі як будівлі, обладнання та інфраструктура, значно зросли у вартості з 8,5 млн грн у 2020 році до 31,3 млн грн у 2022 році. Це свідчить про зростання кількості і різноманітності проектів, що реалізуються Виконавчим комітетом.

3. Нематеріальні активи, такі як права на інтелектуальну власність та інші нематеріальні активи, залишилися стабільними на протязі 3 років, маючи вартість 161 222 грн.

4. Незавершені капітальні інвестиції зменшилися з 541 317 грн у 2021 році до 19 320 грн у 2022 році. Це може свідчити про успішне завершення проектів, що були розпочаті раніше.

5. Запаси зменшилися з 1 417 830 грн у 2021 році до 1 224 718 грн у 2022 році. Це може свідчити про більш ефективне використання запасів, або про скорочення обсягів робіт.

Перейдемо до розгляду пасивів (рис. 2.4).

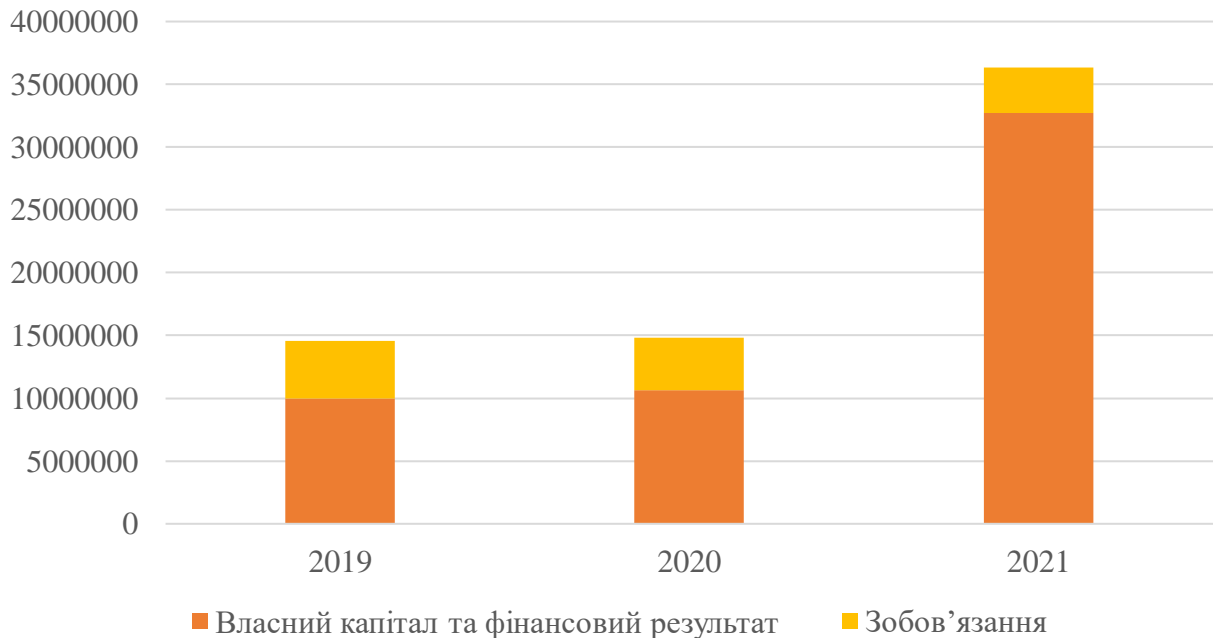


Рис. 2.4. Пасиви Бориспільського міськвиконкому, грн.

* Розроблено автором на основі Додатку А

За розділом I "Власний капітал та фінансовий результат" можна зазначити, що внесений капітал у 2022 році збільшився до 39 175 724 грн, що є значним зростанням порівняно з попередніми роками. Фінансовий результат у 2022 році становить -6 497 654 грн, що є погіршенням порівняно з 2021 роком. Також було отримано цільове фінансування у сумі 541 317 грн.

За розділом II "Зобов'язання" можна зазначити, що довгострокові зобов'язання зменшилися до 3 586 379 грн у 2022 році. Поточні зобов'язання включають зобов'язання за платежами до бюджету, розрахунками з оплати праці та інші поточні зобов'язання. У 2022 році поточні зобов'язання складають 10 000 грн, що менше, ніж у попередні роки.

Таким чином, загальний баланс Виконавчого комітету Бориспільської міської ради у 2022 році складає 36 361 036 грн, що є значним збільшенням порівняно з попередніми роками.

Перейдемо до розгляду фінансових результатів організації (рис. 2.5).

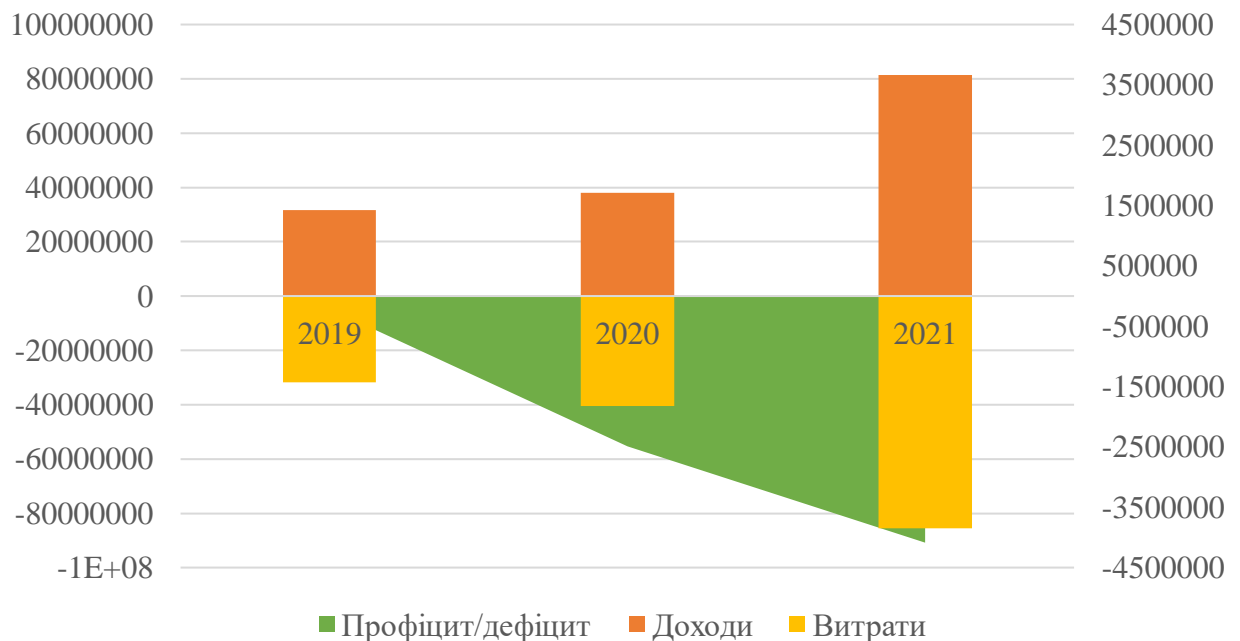


Рис. 2.5. Фінансові результати діяльності Бориспільського міськвиконкому, грн.

* Розроблено автором на основі Додатку Б

За таблицями досліджень пасивів та фінансових результатів Виконавчого комітету Бориспільської міської ради можна побачити, що у 2022 році внесений капітал значно збільшився порівняно з 2021 роком, а фінансовий результат погіршився. Також можна відзначити значний ріст доходів за останні три роки, зокрема від бюджетних асигнувань, а також значний зріст витрат на виконання бюджетних програм. Однак, звітний період 2021-2022 років показав дефіцит у фінансовому результаті, що може вказувати на проблеми у господарській діяльності Виконавчого комітету.

Видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету наведені на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету у 2021 році, тис. грн.

* Розроблено автором на основі Додатку Б

З Додатку Б та рис. 3.4 видно, що загальні видатки бюджету зросли з 31,8 млн у 2019 році до 85,5 млн у 2021 році. Найбільші видатки були спрямовані на загальнодержавні функції, які склали 28,5 млн у 2019 році, 34,9 млн у 2020 році та 74,2 млн у 2021 році. Найбільший зріст витрат спостерігався у соціальному захисті та соціальному забезпеченні, де видатки зросли зі значення 0 у 2019 році до 1,5 млн у 2021 році. Також варто зазначити, що видатки на охорону здоров'я зросли з 2,5 млн у 2019 році до 6,2 млн у 2021 році.

2.3. Мотиваційний механізм управління Виконавчого комітету бориспільської міської ради

На державне управління, будь-то на загальнодержавному рівні або місцевому, покладаються найважливіші функції, виконання яких забезпечує

існування держави в цілому: підтримання внутрішньої та зовнішньої безпеки країни, розвиток економіки, організацію роботи установ народної освіти, охорони здоров'я та інших інституцій, відповідальних за благополуччя держави та суспільства. Ці функції реалізуються через державних службовців, які перебувають у службі органів влади.

Підготовка кадрів є вкрай важливим фактором для забезпечення державної цивільної служби, яка набуває особливої цінності. Цей захід дозволяє набагато збільшити стабільність. На сьогоднішній день нормативно-правове регулювання інституту державної служби в Україні розвивається значними темпами. Велика кількість способів організації державної цивільної служби набуває особливо важливого значення в нинішніх умовах.

Безумовно, для того, щоб здійснювалася діяльність з якісного функціонування державної цивільної служби, потрібна величезна мотивація. Проте у разі, якщо мотивація занадто сильна, зростає рівень активності та напруги, внаслідок чого в діяльності працівників наступають певні зміни, такі як погіршення ефективності роботи. У разі високий рівень мотивації викликає небажані емоційні реакції, як, наприклад, напруга, хвилювання, стрес, що зумовлює погіршення діяльності та зниження показників ефективності праці.

Можна виділити нижченаведені чинники мотивації персоналу системі державної цивільної служби:

- 1) державна цивільна служба як місце роботи є гарантією постійної зайнятості та відсутності небажаних змін;
- 2) потреби в реалізації своїх особистих та професійних якостей та бажання принести велику користь суспільству та державі;
- 3) престижність роботи на державній службі;
- 4) матеріальні блага.

Відповідно до загальноприйнятої системи чинників, у Виконавчому комітеті бориспільської міської ради діє власна налагоджена система чинників, представлена на рис. 2.7.

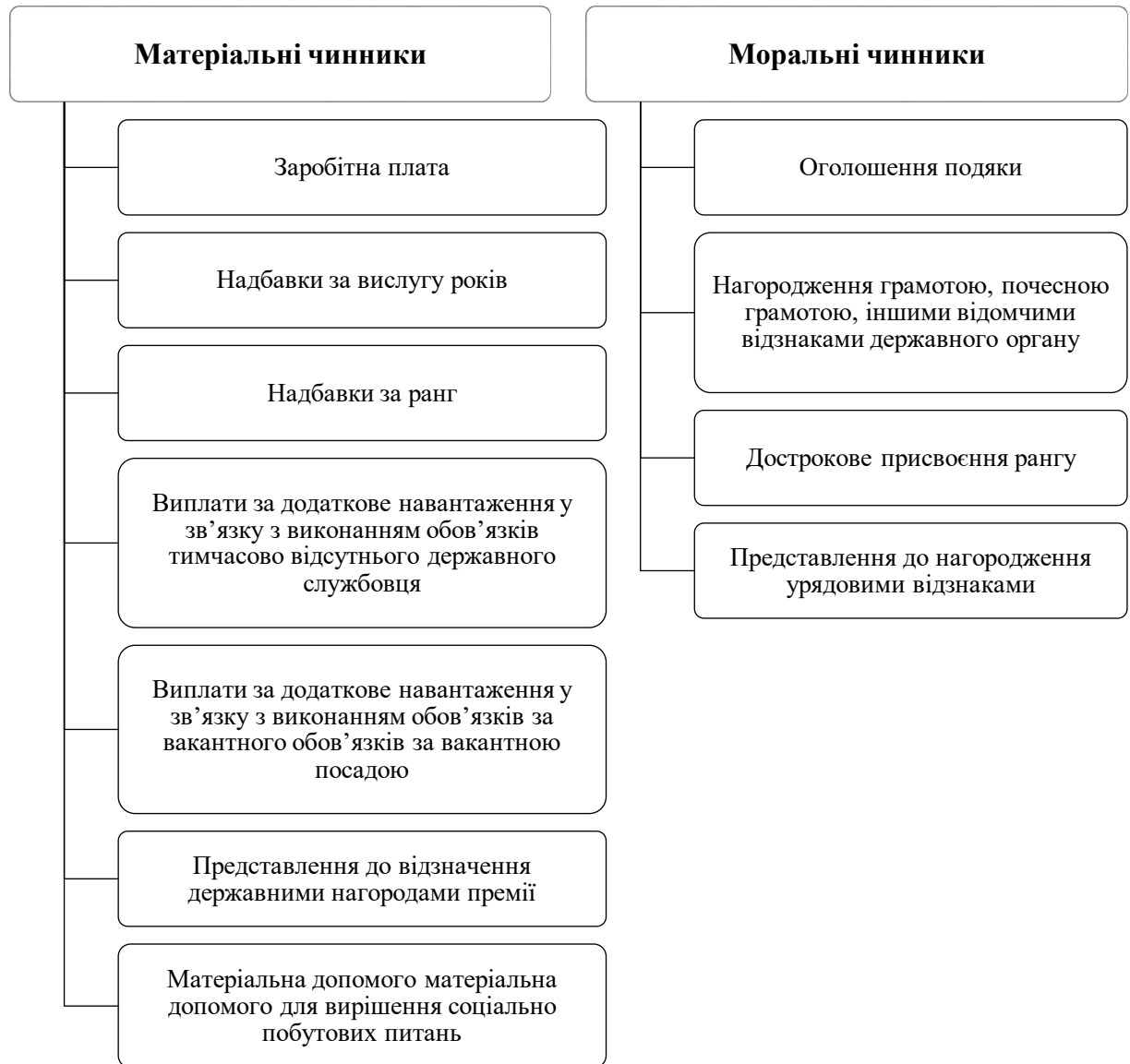


Рис. 2.7. Система чинників мотивації у Виконавчому комітеті бориспільської міської ради

* Розроблено автором на основі [15;11]

Необхідно відзначити, що в державних установах мотиваційна система дуже відрізняється від системи приватних компаній. Крім того, у великих державних та муніципальних компаніях займатися індивідуальною побудовою мотиваційної системи для кожного працівника дуже дорого і недоцільно. Відрізняють такі особливості мотиваційного середовища в державних та муніципальних компаніях:

1. Низький рівень заробітної плати порівняно з аналогічними позиціями в часткових компаніях.

2. Низький рівень інформаційних комунікацій. У муніципальних компаніях всі системи досить стандартизовані і існує мінімальний обмін інформацією між працівниками, що суттєво знижує якість праці.

3. Високий рівень бюрократизації. Для того, щоб довести до керівництва будь-яку інформацію необхідно пройти велику кількість рівнів. Тим, що роблять люди, контролюють процедури і формальні правила та офіційна політика. Необхідним у роботі є підтримання спокійного процесу діяльності. Подекуди більшість елементів бюрократичної організаційної культури надає можливість використання системи управління процесом (а не управління за результатами).

4. Винагороди не відповідають результатам праці. Не має значення як швидко і як якісно співробітник виконає свою роботу, він у будь-якому випадку отримає заробітну плату.

5. Відсутність ініціативи. Пов'язано з попередніми особливостями муніципальної структури [18].

Тож, наступним кроком пропонуємо оцінити систему мотивації персоналу у Виконавчому комітеті бориспільської міської ради через проведення опитування або анкетування серед працівників. Так, пропонуємо застосування першого методу – опитування, з метою оцінювання рівня мотивації працівників виконкому за різними критеріями. Дане опитування ґрунтується на застосуванні системи оцінювання за десятибальною шкалою. Чим вище показник – тим краще. Результати проведеного дослідження представлено на рис. 2.8.

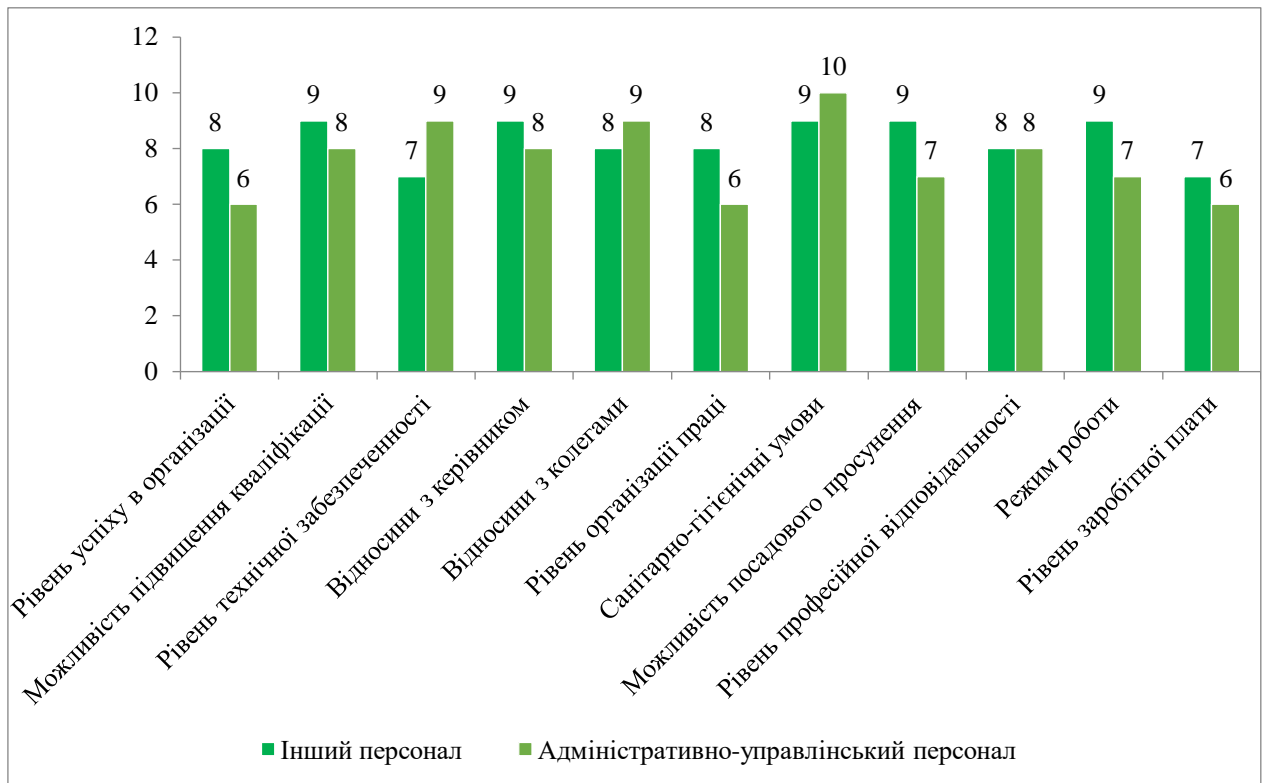


Рис. 2.8. Результати опитування щодо мотивації персоналу у Виконавчому комітеті бориспільської міської ради

* Розроблено автором на основі проведеного опитування персоналу Виконавчого комітету бориспільської міської ради

Провівши опитування працівників Бориспільського міськвиконкому, результати якого представлено на рисунку 2.6, можемо побачити, що найвищу оцінку від двох категорій персоналу отримано за критерієм «санітарно-гігієнічні умови», в середньому працівники оцінили такі умови на 9,5 балів. Слід зауважити, що високий показник за даним фактором значно впливає на стан працівників в ході роботи та їх здатність ефективно виконувати свої повноваження, адже без забезпечення санітарно-гігієнічних умов персоналу було б менш комфортно працювати.

Найнижчий бал, а саме 6, спостерігається за такими ознаками, як рівень успіху в організації, організації праці, а також розмір зарплати – отриманий від неуправлінського персоналу. Єдина категорія, за якою зійшлися в

показниках управлінський та інший персонал, це рівень професійної відповідальності, виставивши по 8 балів.

За середніми оцінками, управлінський персонал Бориспільського міськвиконкому мотивований на 8,27 балів з 10, або 82,7%, що є вище середнього. Інший персонал – на 7,6 балів, або 76% - оцінюється як середньо мотивований. Крім цього, загальна оцінка мотивації всього персоналу виконкому в середньому склала 7,95 балів, або 79,5% зі 100%, що свідчить про достатньо високий рівень задоволеності умовами праці в установі та в колективі в цілому. Загалом, отриманий результат свідчить про те, що використовувана у виконкомі система мотивації та стимулювання праці достатньо враховує потреби персоналу, що має позитивний вплив на результативність його праці, адже показник 8 входить в діапазон високого рівня ефективності мотивації на організації.

Звернімо увагу на такий показник з опитування, як заробітна плата. Він є доволі низьким, враховуючи, що адміністративний персонал оцінив її на 7 з 10, а інший – на 6. Тобто середній рівень задоволеності зарплатою становить всього 6,5. Тож пропонуємо проаналізувати динаміку витрат Виконавчого комітету бориспільської міської ради на виплати зарплати за останні роки (2.9).

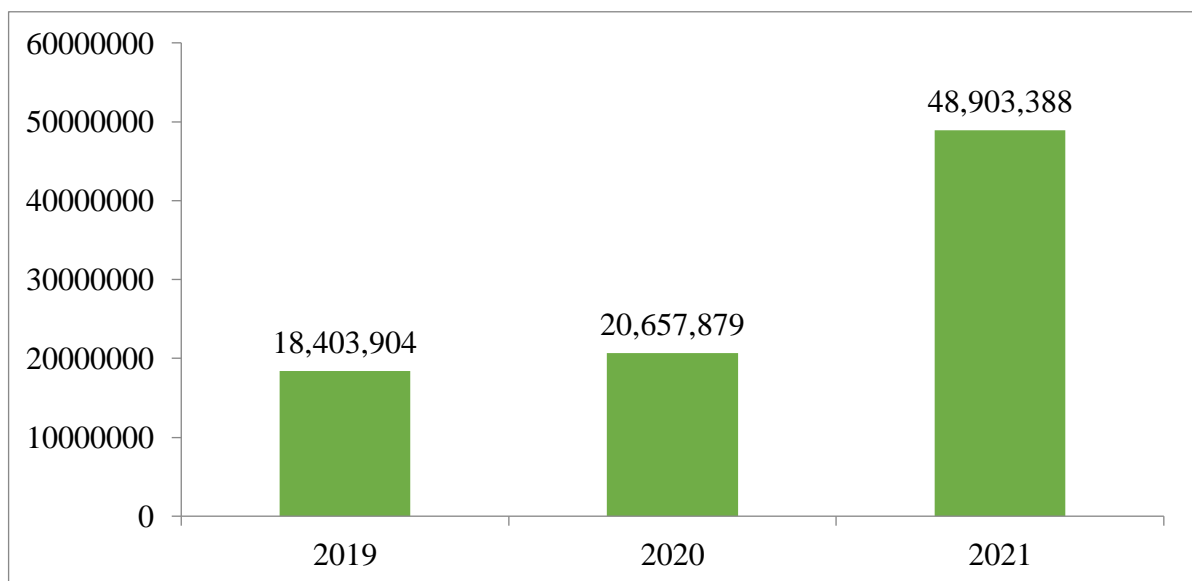


Рис. 2.9. Динаміка витрат на оплату праці Виконавчого комітету бориспільської міської ради за 2019-2021 рр., тис. грн.

* Розроблено автором на основі Додатку Б

Так, можемо спостерігати значний приріст по виплатах заробітної плати саме в 2021 р. З 20 млн. грн. витрати на оплату праці Виконавчого комітету бориспільської міської ради виросли до 48 млн. грн., або на 136%. До цього періоду, такі витрати були на більш-менш однаковому рівні в 2019-2020 рр. Збільшення в цей період становило всього +2 млн. грн.

Можна припустити, що в 2021 р. мотивація персоналу зросла через збільшення заробітних плат, при цьому індекс інфляції в країні зріс всього на 5%, що говорить про значне перевищення приросту витрат на оплату праці порівняно з приростом темпу інфляції. Можна зробити висновок, що Виконавчий комітет бориспільської міської ради використовує прогресивну систему матеріальної мотивації праці персоналу.

Заробітна плата працівників органів місцевого самоврядування включає гарантовані законодавством України виплати. Це:

- посадовий оклад;
- надбавки;
- доплати;
- премії;
- матеріальні допомоги (на оздоровлення під час відпустки і на вирішення соціально-побутових питань).

Закони Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану [26] та Про службу в органах місцевого самоврядування [30] також передбачає інші види заохочення для працівників органів місцевого самоврядування. Це надбавка за ранг, за вислугу років (від 15 до 40%), надбавку до зарплати (до 50%) та премії (від 10%).

Крім цього, Постанова Кабінету Міністрів України Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади,

органів прокуратури, судів та інших органів [32] визначає розміри надбавок за різних умов та досягнень працівників. Наприклад, надбавку за вислугу років посадовим особам органів місцевого самоврядування у відсотках до посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг і залежно від стажу державної служби, служби в органах місцевого самоврядування в таких розмірах: понад 3 роки – 10%, понад 5 років – 15%, понад 10 років – 20%, понад 15 років – 25%, понад 20 років – 30%, понад 25 років – 40%.

Варто особливу увагу приділити соціально-демографічним характеристикам працівників, адже вплив таких базових характеристик, як стать, вік, рівень освіти і стаж роботи на одному організації, має незначний вплив на структуру мотивації працівників. Вік працівників впливає на їх мотивацію тільки до 25 років: молоді (і найменш досвідчені) працівники характеризуються більш високим рівнем унікаючої і меншим рівнем професійної мотивації. На нашу думку, це пов'язано з тим, що молоді люди ще не знайшли себе в професії або виконують непрофільну роботу в період одержання професійної освіти.

Матеріальне заохочення впливає на незаміжніх жінок, що відсувають особисті питання на другий план, і на тих одружених чоловіків, які і далі дозволяють собі вести насичене особисте життя. На роботу заміжніх працівниць і неодружених чоловіків має позитивний вплив публічна похвала [25].

Пропонуємо дослідити статево-віковий склад персоналу Виконавчого комітету бориспільської міської ради з метою розуміння сенситивності щодо їх вмотивованості за різними факторами впливу (рис. 2.10).

Всього у комітеті працює 147 осіб, відповідно до його організаційної структури (таблиця 2.2). Більшість працівників Бориспільського міськвиконкому – особи, що знаходяться у віковій категорії від 46 до 55 років. Найменша кількість людей знаходиться в категорії від 24 до 35 років, а це – 12 осіб.

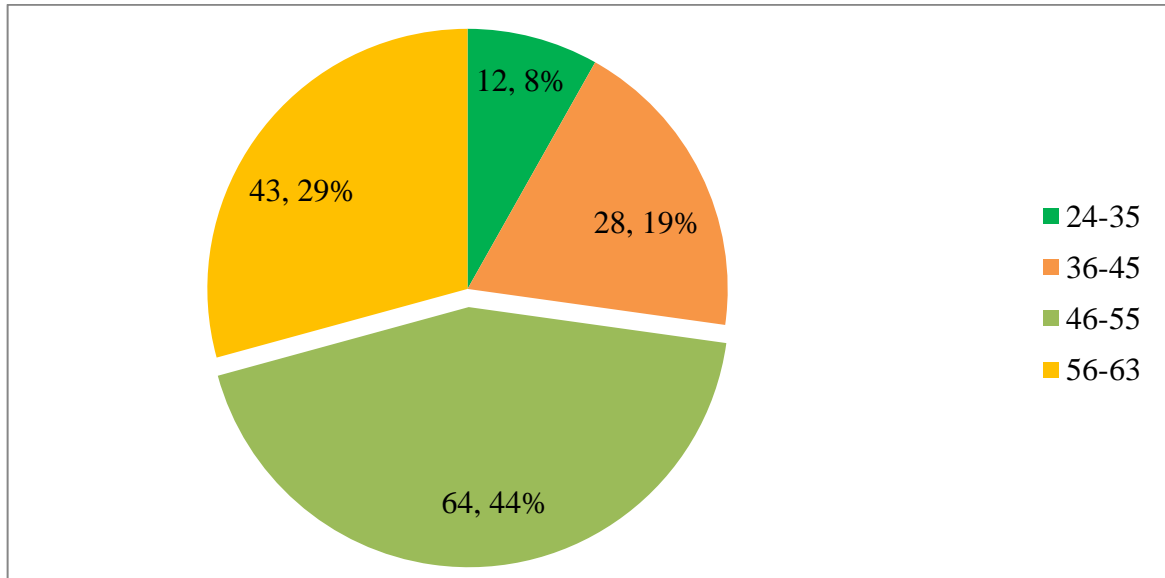


Рис. 2.10. Віковий склад персоналу Виконавчого комітету бориспільської міської ради, осіб

* Розроблено автором на основі Додатку В

Бачимо, що персоналу, молодшого за 24 роки, немає, це свідчить про те, що рівень професійної мотивації працівників Бориспільського міськвиконкому є достатньо високим, адже вони є достатньо досвідченими в своїй роботі.

Значне місце відводиться розміру заробітної плати. Функціональний зміст праці визначається сукупністю завдань, обов'язків та відповідальностей, пов'язаних з певною посадою або робочим місцем. Цей зміст може включати конкретні обов'язки, цілі, результати, які потрібно досягти, і способи, якими ці цілі мають бути досягнуті.

Вплив функціонального змісту праці на трудову мотивацію може бути значний. Якщо функції та завдання роботи виконуються відповідно до вимог працівника, це може стимулювати його мотивацію та задоволеність роботою. Ось декілька факторів, які пояснюють, як функціональний зміст впливає на трудову мотивацію:

– Значимість завдань: якщо завдання є цікавими, важливими та викликають інтерес у працівника, він може бути більш мотивованим для їх

виконання. Завдання, які вимагають використання унікальних навичок або знань, можуть збуджувати працівника та підвищувати його трудову мотивацію.

– Автономія: наявність певного рівня автономії у виконанні завдань може підвищити трудову мотивацію. Коли працівник має можливість самостійно планувати свою роботу та приймати рішення, це може сприяти почуттю контролю та впливу на результати своєї праці.

– Різноманітність: одноманітні рутинні завдання можуть призводити до втрати інтересу та мотивації. Завдання, які включають різноманітність і виклик, можуть збуджувати працівника і підтримувати його мотивацію.

– Визнання та винагорода: визнання за досягнення та адекватна винагорода за виконану роботу є важливими факторами для підтримки трудової мотивації. Якщо працівник бачить, що його зусилля оцінюються і винагороджуються, він буде більш зацікавлений у досягненні встановлених цілей.

– Розвиток та можливості зростання: пропонування можливостей для професійного розвитку, навчання та просування по службі може підтримувати трудову мотивацію. Коли працівник бачить перспективи росту та розвитку в своїй роботі, він буде більш зацікавлений у виконанні завдань та досягненні успіху.

Ці фактори взаємодіють між собою, і впливають на трудову мотивацію працівників. Компанії та організації, які розуміють цей вплив, можуть створити робочі середовища та посади, що стимулюють мотивацію працівників, тим самим сприяючи більш ефективній роботі та досягненню організаційних цілей.

Входом до зазначеної системи будуть виступати цілі органу місцевого самоврядування, а також потреби, інтереси та цінності працівника цього органу. Виходом системи мотивації – підвищення продуктивності праці та

покращення результатів діяльності працівників органу місцевої влади (рис. 2.11).

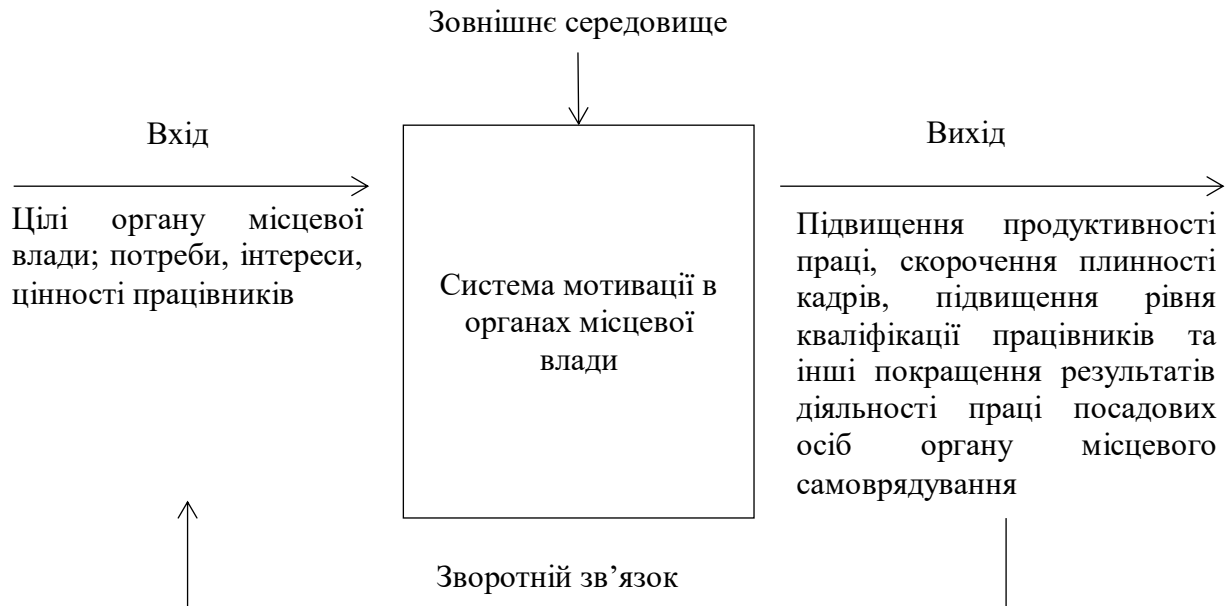


Рис. 2.11. Система мотивації у Виконавчому комітеті бориспільської міської ради *

* Адаптовано автором на основі [16]

На виході, як приклад, можливі такі ефекти, як:

- скорочення плинності кадрів
- підвищення рівня кваліфікації працівника та ін.

Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу [19], лише 10% людей працюють постійно добре чи постійно погано. Решті 90% потребують чітко сформульованих завдань і стимулу, щоб приносити користь компанії. З цього можна дійти логічного висновку, що з продуманої системи мотивації великою мірою залежить успішність всієї установи.

Система мотивації органів місцевого управління – це структура, яка складається з внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, що функціонує з метою підвищення ефективності діяльності [10]. Розглядаючи склад системи

мотивації органів місцевої влади, слід виокремити дві основні складові: суб'єкт управління та об'єкт управління – система мотивів.

Умови виплати премій встановлюються керівниками органів державної влади та закріплюються у нормативних актах. Розмір виходить із результатів діяльності державного службовця та максимальними розмірами не обмежується. Підлеглого слід спонукати до здійснення більшого, ніж насправді потрібно керівнику. У процесі переконання часто доводиться робити поступки. Отже, керівник повинен мати можливість для певного маневру, у цій ситуації згода керівника виступає певним мотиватором. Джерелами мотивації і одержуваного від задоволення для державних службовців є як зовнішні чинники, такі, як величина грошового змісту, а й різні чинники, внутрішньо властиві безпосередньо державну службу. Вони включають патріотичні почуття задоволення від служіння на благо держави.

Непряма матеріальна мотивація також є важливою складовою системи мотивації працівників. До неї можна віднести такі елементи: лікарняні та відпускні, медична страховка, пільгові кредити, оплата навчання, дотації на харчування, оплата рахунків мобільного зв'язку.

Так, надання оплачуваних лікарняних та відпусток сприяє забезпеченню здоров'я та відпочинку працівників. Це дає їм можливість відновити енергію, знизити стрес та підвищити продуктивність роботи.

Забезпечення медичною страховкою дає працівникам доступ до якісної медичної допомоги та зменшує фінансові ризики в разі захворювання або нещасного випадку.

Крім цього, надання спеціальних умов для отримання кредитів працівниками може сприяти полегшенню фінансового стану та задоволенню їхніх потреб у фінансовій сфері.

Інше – можливість безкоштовного або спеціально уповноваженого оплачуваного навчання на різних курсах, тренінгах або семінарах, що дозволяє

працівникам розвиватися професійно, покращувати свої навички та знання, що може бути стимулом для їхнього просування та росту в кар'єрі.

Також важливе надання пільг або знижок на харчування в корпоративних їдальнях, що сприяє забезпеченню харчування працівників за доступними цінами, що позитивно впливає на їхню задоволеність та комфорт на робочому місці.

Щодо останнього, підключення працівників до корпоративних тарифів та оплата їхніх рахунків за мобільний зв'язок є одним із способів покращення комунікації та забезпечення зручності у роботі.

Ці непрямі матеріальні заохочення сприяють покращенню соціального благополуччя працівників та створенню сприятливого робочого середовища, що впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

На основі вищезазначеного можна дійти висновку: система мотивації управління персоналом будується як на адміністративних, економічних, так і на соціально-економічних і соціально-психологічних методах.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВИКОНАВЧОМУ КОМІТЕТІ БОРИСПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Державні та муніципальні органи стикаються сьогодні з низкою серйозних глобальних викликів, які лягають тягарем невирішених завдань, заважаючи успішно розвиватися далі, генерувати нові ідеї, шукати рішення всередині своєї системи із залученням власних ресурсів. Одним із виходів з подібного стану перманентної невизначеності є підвищення якості людського ресурсу, що виступає головною рушійною силою розвитку, здатної поживляти організацію та задавати нову, більш ефективну траєкторію руху [23, с. 3]. Однією з численних проблем, які доводиться вирішувати державним та муніципальним організаціям в умовах обмеженого та жорстко регламентованого бюджетного фінансування, є залучення, утримання та мотивація кваліфікованих кадрів. Для цього державним та муніципальним організаціям необхідно виробляти підходи, методи та технології, які мають бути співзвучні змінам, що відбуваються щодо трудових ресурсів до своєї праці та професійного життя, а також враховувати новітні досягнення управлінської теорії та практики.

Соціально-економічні зміни, що розгортаються, створюють додаткові виклики державним і муніципальним організаціям щодо залучення та утримання найбільш кваліфікованих кадрів. Державним та муніципальним організаціям доводиться мати справу не тільки з негативними тенденціями в демографічній ситуації в країні, конкуренцією з комерційними організаціями, але також з помітним впливом кращих кадрів за кордон або їхньою роботою на закордонні компанії по системі віддаленого доступу через інтернет.

Крім об'єктивних факторів, що діють на ринку праці, істотно змінилися і очікування претендентів або співробітників, що діють, щодо умов зайнятості та програм з оплати праці, а також інших форм винагороди. Зростаюча ділова

грамотність населення призводить до заміни застарілих поглядів на працевлаштування та оплату праці: замість піклування про миттєві доходи на шкоду здоров'ю, професійний та особистісний розвиток, кар'єру та майбутні доходи працівники все частіше розглядають працевлаштування як тривалий проект і мислять у термінах сукупних доходів, а також гармонійного поєднання роботи та відпочинку, сім'ї та кар'єри [22, с. 181].

Твердження про те, що для підвищення ефективності державної та муніципальної служби та успішної боротьби з корупцією в державних та муніципальних організаціях мають працювати люди з особливою мотивацією, вважається аксіоматичним. Багато українських та зарубіжних вчених досліджувало феномен особливої мотивації до державної та муніципальної служби, вказуючи, зокрема, на те, що ідеальний чиновник має бути руховим прагненням до дотримання справедливості, захисту слабких, турботі про благо батьківщини або прагненням до загального процвітання, а не особистою наживою чи можливостями.

Розмір заробітної плати залежить від рівня займаної посади, кваліфікації та вислуги років, а не від якісно виконаних завдань, досягнутих результатів, ефективності діяльності тощо. Буд. на цивільній службі, які з часом воліють змінити сферу діяльності на комерційну, але в першу чергу, цей факт є відразливим для тих, хто тільки обирає подальший шлях свого професійного зростання, тобто для молодих фахівців, які при виборі професії в першу чергу спираються саме на матеріальну складову. Незважаючи на те, що за фактом заробітна плата співробітників державного та муніципального апарату зростає, але це зростання є формальним, оскільки спостерігається значна різниця між зарплатами молодших та старших груп посад.

Аналіз досвіду зарубіжних країн у сфері оплати праці [1;2;5;6;8] говорить про те, що саме преміальні виплати, які безпосередньо пов'язані з результатами діяльності, мають сильний стимулюючий вплив на чиновників, тобто чим менш гарантованою є частина оплати праці, тим активніше

держслужбовці намагаються виконати поставлені перед ними завдання . Однак, що стосується оплати державних та муніципальних службовців в Україні, то дуже мало виплат відносяться до умовно-змінної чи змінної частини, а саме лише матеріальна допомога та премія за виконання особливо важливих завдань.

У ході написання роботи було розроблено такі напрями вдосконалення професійної мотивації муніципальних службовців. Як заходи морального стимулювання, вкладених у створення ефективної системи мотивації діяльності муніципальних службовців можуть застосовуватися такі (рис. 3.1).

Щодо заохочення та розвиток здорового способу життя в колективі, то це може бути представлено у формі створення умов для відвідування муніципальними службовцями спортивних залів, басейнів, ігрових майданчиків тощо.

Застосування різних видів заохочень без грошової винагороди можна організувати, наприклад, через заохочення листом подяки голови муніципального освіти за сумлінне виконання муніципальним службовцям посадових обов'язків.

Створення сприятливого клімату у колективі, що сприятиме підвищенню мотивації та працездатності шляхом проведення тимблдингу, організація спортивних змагань з врученням дипломів, грамот, перехідних кубків та ін. через такі заходи: плавання, волейбол, теніс, баскетбол, футбол, шахи та ін. усередині колективу, проведення корпоративних зустрічей, реалізація заходів творчого характеру, наприклад, командні конкурси, інтелектуальні змагання, рольові ігри тощо.

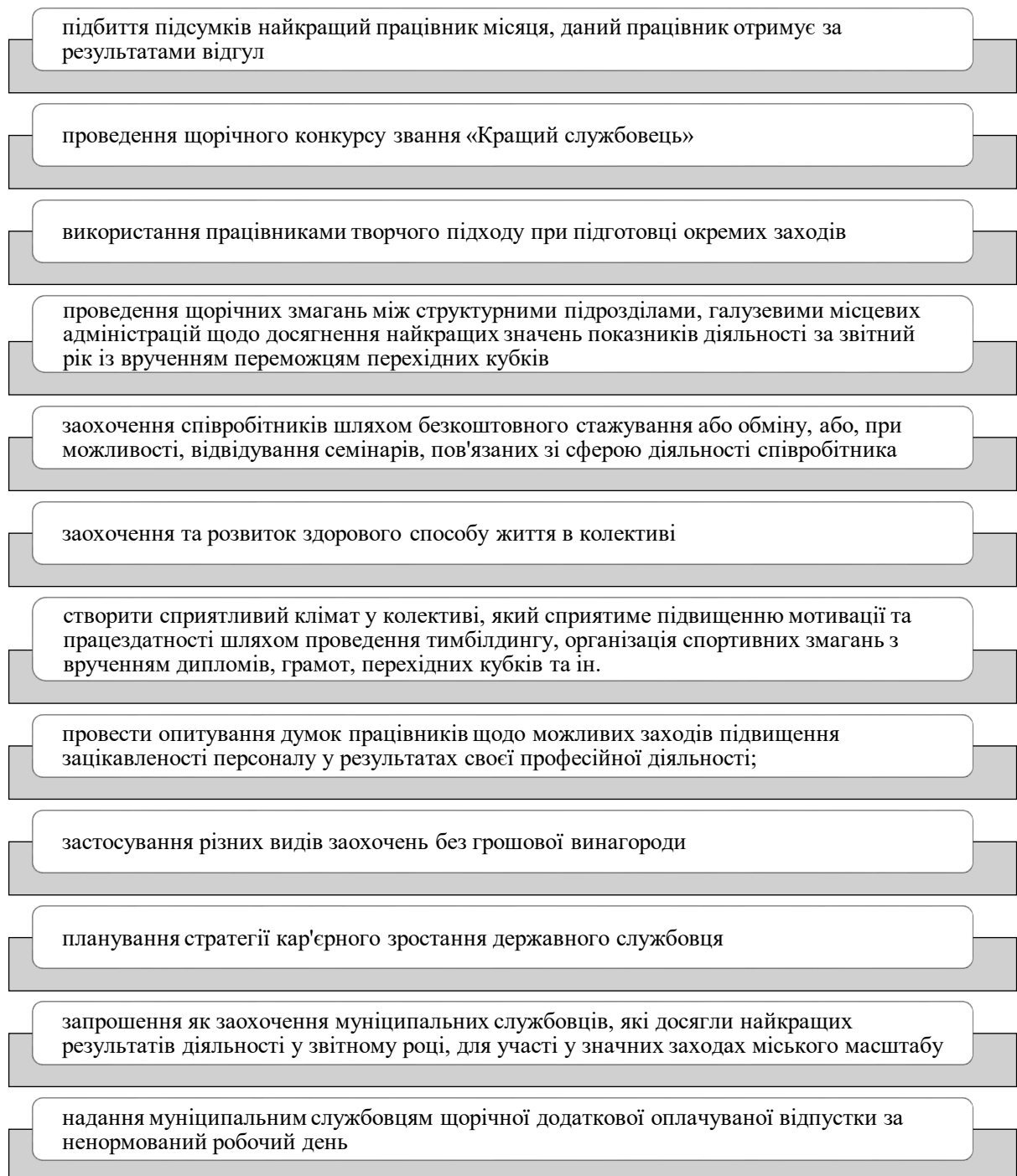


Рис. 3.1. Заходи морального стимулювання, вкладених у створення ефективної системи мотивації діяльності муніципальних службовців

* Джерело: розроблено автором на основі [37]

Для формування системи мотивації праці необхідним є ряд передумов, які містять такі фактори:

- якісно сформульовані цілі організації, які сприймаються людиною як засіб задоволення її потреб;
- достатні фінансові ресурси для надання винагород у суворій відповідності з наданими суб'єктом управління обіцянками;
- професійно підготовлені менеджери, здатні виявляти потреби працівників, оцінювати їх, формувати нові та створювати діючу систему стимулів і винагород за працю;
- чітко сформульовані принципи мотивації праці, які відображають об'єктивні закономірності розвитку організацій і взаємин між суб'єктами й об'єктами управління [37].

Остання передумова вимагає особливої уваги, тому що її ефективність визначається не тільки професійною підготовкою конкретних менеджерів, але і досягненнями науки і передової практики в галузі управління й організації. На основі узагальнення цих досягнень рекомендуються такі принципи формування і подальшого функціонування систем мотивації праці:

- структура винагород повинна забезпечувати збалансоване стимулювання поліпшення як кількісних, так і якісних результатів праці для успішного досягнення цілей організації;
- розмір винагород повинен бути тісно ув'язаний з результатами праці конкретного працівника і всієї організації в цілому;
- темпи зростання результативності праці повинні випереджати зростання винагород;
- у процесі мотивації праці має забезпечуватися раціональне задоволення інтересів особистості, трудового колективу і власника майна організації;
- система мотивації праці має бути досить простою і сприяти тісному співробітництву різних категорій працівників, а не антагонізму між ними [37].

Окремо слід згадати Концепцію реформування системи оплати праці державних службовців, затверджену Розпорядженням Кабінету Міністрів

України «Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації» від 27 травня 2020 р. № 622-р [31], положення якої спрямовано на покращення стимулювання праці через державних службовців шляхом зміни системи та підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби [20]. При цьому у процесі реалізації цієї Концепції планується вирішити такі суттєві проблеми:

- непрозорість та складність структури заробітної плати державних службовців;
- відсутність юридично визначеного механізму планування і розподілу фонду оплати праці між державними органами;
- доступність інформації про отриману державними службовцями заробітну плату;
- наявність внутрішньої різноманітної системи розподілу фонду оплати праці, що є основою для можливих корупційних ризиків та зловживань, зокрема встановлення стимулюючих надбавок у «ручному режимі» (без наявності чітких критеріїв для такого встановлення);
- використання премій для автоматичного збільшення заробітної плати, а не як інструменту стимулювання ефективного виконання завдань; відсутність класифікації посад державної служби (за рівнем відповідальності, складності роботи, обсягом навантаження, а також за функціональними типами посад з урахуванням вимог до них) [31].

Під час застосування системи преміювання слід точно знати, що бажано і що небажано робити (рис. 3.2).

Бажано робити	Не бажано робити
<ul style="list-style-type: none"> • проаналізувати мету преміювання • визначити, за які показники роботи працівник може отримати премію • пов'язати премію безпосередньо з результатами роботи, щоб працівник міг бачити прямий зв'язок між тим, як він працює, і розмірами премії • залучити працівників до розроблення системи преміювання, щоб вони знали, чого від них очікувати і за що їм виплачують премію • формулювати умови преміювання так, щоб працівник знав суму премії та за що вона виплачується • розробити ряд стимулів, які заохочують працівника брати на себе відповідальність і проявляти себе у роботі • стежити за тим, як виконується виробнича програма, за якою введено преміювання, і відповідно змінювати її, щоб вона була ефективною 	<ul style="list-style-type: none"> • робити так, щоб премії замінювали заробітну плату • винагороджувати поганих працівників за задовільні показники замість відмінних • видавати премію разом із зарплатою замість того, щоб виплачувати її окремим чеком • зменшувати заробітну плату, коли продуктивність праці зростає • установлювати показники, за досягнення яких виплачується премія, настільки високими, щоб окремі працівники не могли їх досягти • виплачувати премії за виконання лише одного завдання, бо в цьому разі працівники намагатимуться виконувати лише окремі завдання • замінювати преміювання іншими формами заохочення, такими як навчання або підвищення в посаді

Рис. 3.2. Поради щодо удосконалення та впровадження нової системи преміювання в органах місцевого самоврядування на прикладі Бориспільського виконкому *

* Джерело: розроблено автором на основі [37]

Надаючи працівникові додаткову оплату, організація має подбати про те, щоб на цю суму припадало щонайменше податкових стягнень і щоб було найбільше вигоди для працівника. В усіх випадках добровільного матеріального дотування установою своїх працівників консультант з питань оподаткування має переглядати їх фінансово-юридичну правомірність [37].

Таким чином, побудова ефективною системи мотивації та стимулювання персоналу є одним із важливих інструментів підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності установ та організацій в цілому. У свою чергу система мотивації та стимулювання персоналу є інструментом формування кадрового потенціалу, тобто комплексом взаємопов'язаних між собою адміністративних (організаційно-розпорядчих),

економічних та соціально-психологічних методів, спрямованих на ефективне управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей діяльності органів державної служби та місцевого самоврядування зокрема.

Наостанок, необхідно відзначити, що в результаті впровадження матеріальних та нематеріальних методів мотивації персоналу підвищиться не лише рівень ефективності діяльності установи, а також рівень задоволеності персоналу своєю роботою та результатами, робочим процесом в цілому та оплатою праці. Так як у попередні роки деякі співробітники були звільнені внаслідок порушення трудового процесу та конфліктів, на наш погляд, впровадження зазначених вище заходів дозволить звести до мінімуму ймовірність звільнення через конфлікт.

ВИСНОВКИ

1. Стимулювання персоналу організації формується з комплексу заходів та політик, спрямованих на мотивацію працівників до досягнення високої продуктивності, високої якості роботи та відповідності організаційним цілям. Ця система включає в себе різноманітні методи та інструменти, що забезпечують поштовх для розвитку та ефективної роботи персоналу. Визначено, що стимулювання персоналу організації існує двох видів – матеріальне та нематеріальне (моральне).

Матеріальна система стимулювання персоналу є один з ключових елементів системи управління персоналом, що включає в себе різноманітні фінансові та матеріальні стимули для працівників організації. Елементами такого стимулювання є: заробітна плата, бонуси та премії, система посадових окладів, акцій та опціонів. Моральне стимулювання включає в себе заохочення та підтримку працівників через нематеріальні фактори, що впливають на їхню мотивацію та задоволення від роботи. Особливості морального стимулювання включають визначення та похвалу, професійний розвиток, гнучкі умови роботи, комунікацію та ін.

2. Встановлено, що особливе місце в системі стимулювання персоналу організації займає саме матеріальна система мотивації, що має свої особливості, які, в свою чергу, можуть варіюватися залежно від конкретної компанії та її стратегії. Одні з найбільш поширених стимулів включають зарплату, бонуси, премії, підвищення зарплати, акції чи опції на акції компанії тощо. Іншою формою матеріального стимулювання є система переваг, яка надає додаткові пільги співробітникам. Інший вид матеріального стимулювання – додаткова оплата. Вона може бути надана у вигляді бонусів, премій та інших фінансових пільг, наданих працівникам організації.

3. Інформаційно-методичне забезпечення формування системи матеріального стимулювання персоналу в організації включає низку кроків та

заходів, спрямованих на ефективне впровадження та управління такою системою. Основними елементами інформаційно-методичного забезпечення є: аналіз та оцінка потреб, розробка системи, винагород, установлення політик та процедур, комунікація та інформування, моніторинг та оцінка.

Визначено, що формування системи стимулювання персоналу має здійснюватися за певною методикою, розробленою організацією. Розробка системи стимулювання персоналу має закінчуватися оцінкою ефективності її впровадження задля забезпечення оперативного внесення поліпшувачих змін.

4. Визначено, що досліджуваний об'єкт, Виконавчий комітет Бориспільської міської Ради, є виконавчим органом місцевого самоврядування. Він відповідає за виконання рішень міської ради та забезпечення роботи міської влади. Крім того, комітет має такі функції, як розробка та здійснення міської політики, планування та координація роботи міських служб та органів самоврядування, контроль за виконанням бюджету та забезпечення фінансової дисципліни в місті, взаємодія з громадськістю, та інші повноваження, передбачені законами. Також взаємодіє з іншими органами місцевого самоврядування, зокрема з міською радою, комісіями та службами, а також з державними органами та іншими структурами, зокрема з міністерствами та відомствами.

5. Дослідження фінансово-економічних показників діяльності, зокрема, активів, пасивів та фінансових результатів Виконавчого комітету Бориспільської міської ради показало, що у 2022 р. внесений капітал значно збільшився порівняно з 2021 р., а фінансовий результат погіршився. Відзначено значний ріст доходів за останні три роки, зокрема від бюджетних асигнувань, а також значний зріст витрат на виконання бюджетних програм. Однак, звітний період 2021-2022 рр. показав дефіцит у фінансовому результаті, що може вказувати на проблеми у господарській діяльності Виконавчого комітету.

6. Встановлено, що система чинників мотивації у Виконавчому комітеті бориспільської міської ради охоплює як матеріальні, так і моральні чинники. перша група включає такі, як: заробітна плата, надбавки за вислугу років, надбавки за ранг, виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантного обов'язків за вакантною посадою, представлення до відзначення державними нагородами премії, матеріальна допомога матеріальна допомога для вирішення соціально побутових питань.

Виявлено особливості у формі недоліків мотиваційного середовища в державних та муніципальних компаніях, зокрема: низький рівень заробітної плати порівняно з аналогічними позиціями в часткових компаніях, низький рівень інформаційних комунікацій, високий рівень бюрократизації, винагороди не відповідають результатам праці, відсутність ініціативи.

Проведене опитування персоналу щодо мотивації його праці у Виконавчому комітеті бориспільської міської ради показало, що найвищу оцінку отримано за критерієм «санітарно-гігієнічні умови», в середньому працівники оцінили такі умови на 9,5 балів. Найнижчий бал, а саме 6, спостерігається за такими ознаками, як рівень успіху в організації, організації праці, а також розмір зарплати – отриманий від неуправлінського персоналу. Отриманий результат свідчить про те, що використовувана у Виконавчому комітеті бориспільської міської ради система мотивації та стимулювання праці достатньо враховує потреби персоналу, що має позитивний вплив на результативність його праці, адже показник 8 входить в діапазон високого рівня ефективності мотивації на організації.

7. Визначено, що Виконавчий комітет бориспільської міської ради потребує удосконалення як матеріального, так і морального стимулювання персоналу, але основна увага була приділена саме матеріальній складовій. Щодо першого, розроблено заходи морального стимулювання, вкладених у створення ефективної системи мотивації діяльності муніципальних службовців, серед яких: проведення щорічного конкурсу звання «Кращий

службовець», використання працівниками творчого підходу при підготовці окремих заходів, заохочення та розвиток здорового способу життя в колективі, застосування різних видів заохочень без грошової винагороди, запрошення як заохочення муніципальних службовців, які досягли найкращих результатів діяльності у звітному році, для участі у значних заходах міського масштабу та ін.

Аби покращити матеріальну систему стимулювання, розроблено поради щодо вдосконалення та впровадження нової системи преміювання в органах місцевого самоврядування на прикладі Бориспільського виконкому. Зокрема, рекомендується залучити працівників до процесу розробки системи преміювання, для того щоб вони мали чітке уявлення про очікування та критерії отримання премій. Також важливо сформулювати умови преміювання таким чином, щоб працівник знав точну суму премії та за які досягнення вона буде виплачуватись.

Додатково, рекомендується розробити ряд стимулів, які спонукатимуть працівників взяти на себе більше відповідальності та проявити свій потенціал у роботі. Важливо також відстежувати виконання виробничої програми, за якою введено систему преміювання, і відповідно адаптувати її, забезпечуючи її ефективність та відповідність потребам організації.

Обґрунтовано, що в результаті впровадження матеріальних та нематеріальних методів мотивації персоналу підвищиться не лише рівень ефективності діяльності установи, а також рівень задоволеності персоналу своєю роботою та результатами, робочим процесом в цілому та оплатою праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Appah E., Teberah S. F., Awuji C. E. Directors' compensation and financial performance of deposit money banks in Nigeria, *World Journal of Finance and Investment Research*, Vol. 5, No. 1, 2020, pp. 61-76.
2. Bykova A., Lobza A., Gavrysh J., Soroka I., Karpenko Y. The Effectiveness of Bonus Payment as a Financial Incentive for Top Management. *WSEAS Transactions on Business and Economics Volume 19*, 2022, Pp. 1476-1492.
3. Duckworth, A. L., White, R. E., Matteucci, A. J., Shearer, A., & Gross, J. J. (2016). A stitch in time: Strategic self-control in high school and college students. *Journal of Educational Psychology*, 108, 329–341.
4. Harvard Business School. URL: <https://www.hbs.edu/Pages/default.aspx>
5. Kahuko A.W. The Effect of Executive Compensation on Financial Performance of Listed Commercial Banks in Kenya, 2018. Online available from http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/1049/Kahuko%20_The%20Effect%20of%20Executive%20Compensation%20on%20Financial%20Performance%20of%20Listed%20Commercial%20Banks%20in%20Kenya.pdf?isAllowed=y&sequence=1
6. Keßels I. Bonus systems as tools for ‘managing’ managers – the behavioral effects of performance-based financial rewards. *Philosophy of Management* (Ahead of print), 2021. Online available from <https://link.springer.com/article/10.1007/s40926-020-00157-7>
7. Moffitt, T. E., Arseneault, L., Belsky, D., Dickson, N., Hancox, R. J., Harrington, H., . . . Caspi, A. (2011). A gradient of childhood self-control predicts health, wealth, and public safety. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 108, 2693–2698.
8. Shibly M. Impact of financial rewards on work motivation of operational level employees: evidence from a leading manufacturing organization in Sri Lanka, *Sri Lanka Journal of Advanced Social Studies*, Vol. 9, No. 1, 2019, pp. 1–17.

9. Бізнес журнал Жага. Щаблі мотивації. Грейдинг, 2016. URL: <https://zhazhda.biz/base/grejdning/>
10. Бондар В. Д. Вдосконалення системи мотивації в органах місцевого самоврядування в Україні. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/2386/1/Стаття%20Донецьк%202012.pdf>
11. Бориспільський міськивиконком. URL: <https://opendatabot.ua/c/33003375>
12. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, №1(61). 2022. С. 12-18. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2)
13. Варава Л. М., Арутюнян А. Р., Ряба А.В. Особливості мотиваційної системи управління в органах місцевого самоврядування та напрями її удосконалення // Криворізький національний університет. 2018. С. 173-202. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4243/1/Особливості%20мотиваційної%20системи%20управління.pdf>
14. Войнаренко М. П., Юр'єва-Юрій А. В. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України // Вісник ДІТБ. 2009. № 13. С. 26-31. (Серія «Економіка, організація та управління організаціями туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому»).
15. Гарват О.А. Дослідження світового досвіду регулювання оплати праці в системі стратегічного управління сучасними організаціями. Київ : Поділля, 2018. № 6. Ч. 2. С.24-28.
16. Герасименко Т.О., Мазуренко О. М. Аналіз господарської діяльності [Текст] : навч. посіб.; Львів. комерц. акад. Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2014. 319 с.
17. Грабовенко С. М. Мотивація праці державного службовця як фактор соціальної безпеки. Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності: матеріали

Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції, Миколаїв: 24 листопада 2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 168-171.

18. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. Економічний простір. 2021. №174. С.63–68. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-62811>

19. Данилейчук Р.Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу організації. Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка». 2014. Вип. 10. С. 247–253.

20. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p>

21. Економічний аналіз і моделювання господарської діяльності організації [Текст] : навч. посіб. для студентів ВНЗ / [М. В. Румянцев та ін.] ; Держ. ВНЗ Донец. нац. техн. ун-т. - Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2014. 297 с.

22. Зайцева Т.В. Матеріальне стимулювання державних службовців в умовах обмеженого бюджетного фінансування // Питання державного та муніципального управління. 2016. № 4. С. 180-192.

23. Катаєва Л.І., Полозова Т.А. Проблема професійного та особистісного самовизначення у контексті професійного саморозвитку та самовдосконалення. 2016. 146 с.

24. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій : Мінпраці України; Рекомендації від 29.01.2003 № 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03#Text>

25. Михайлова А.В. Особливості мотивації персоналу державної організації // Сучасні проблеми науки та освіти. 2015. № 1(2).

26. Мосійчук І. В. Мотивація, як дієвий механізм у системі управління персоналом організації // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. 2018. № 1. С. 84-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2018_1_18

27. Організація і методика економічного аналізу: навчальний посібник/ Т. Д. Косова [та ін.]; Міністерство освіти і науки України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. - К.: ЦУЛ, 2012. - 528 с.

28. Попович О. В., Сєдов О. М. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників // Молодий вчений. 2018. № 3(1). С. 366–369.

29. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

30. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

31. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 № 622-р // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-p>

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

33. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / Скидан О. В., Якобчук В. П., Дацій Н. В., Ходаківський Є. І. [та ін.] ; за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

34. Самійленко Г. М. Мотиваційні аспекти праці в системі органів державної та місцевої влади // Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. 2019. № 1 (7). С. 51-65.

35. Танаєв В. Підходи до визначення змінної частини винагороди співробітників // Мотивація та оплата праці. 2015. №2. С. 156-162.
36. Тема 2. Види мотивів та функції мотивації : Лекції. Державний університет «Житомирська політехніка». Освітній портал. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/>
37. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
38. Шостак Л.В., Шепелюк Н.П. Зарубіжний досвід стимулювання праці // Інфраструктура ринку. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2019. №31. С. 550-556.
39. Яковлев О. А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право. 2019. 456 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Баланс Виконавчого комітету Бориспільської міської ради
за 2019-2021 рр., грн.**

Актив	2019	2020	2021
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Основні засоби	8527599	8463639	31264596
первісна вартість	13487944	13725040	39007301
знос	4960345	5261401	7742705
Нематеріальні активи	161222	161222	168422
первісна вартість	161222	161222	168422
Незавершені капітальні інвестиції	19320	541317	
Запаси	1244186	1417830	1224718
Усього за розділом I	9952327	10584008	32657736
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	4586379	4086379	3586379
Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:			45000
акції та інші форми участі в капіталі			45000
Поточна дебіторська заборгованість:			
за розрахунками із соціального страхування		86547	41587
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:			
національній валюті, у тому числі в:	45174	50161	30334
касі	43896	43236	13409
казначействі	1278	6925	16925
Усього за розділом II	4631553	4223087	3703300
БАЛАНС	14583880	14807095	36361036

Продовження Додатку А

ПАСИВ	2019	2020	2021
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	13649166	13886262	39175724
Фінансовий результат	-3670985	-3793410	-6497654
Капітал у організаціях			45000
Цільове фінансування	19320	541317	
Усього за розділом I	9997501	10634169	32723070
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові зобов'язання:			
інші довгострокові зобов'язання	4586379	4086379	3586379
Поточні зобов'язання:			
за платежами до бюджету			8110
за розрахунками з оплати праці		82617	33477
інші поточні зобов'язання			10000
Усього за розділом II	4586379	4172926	3637966
БАЛАНС	14583880	14807095	36361036

Додаток Б

Звіт про фінансові результати, грн.

І. Фінансовий результат діяльності

Стаття	2019	2020	2021
ДОХОДИ			
Доходи від обмінних операцій			
Бюджетні асигнування	31593102	37962013	81414162
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	20050	5600	
Інші доходи від обмінних операцій	272	47	
Усього доходів від обмінних операцій	31613424	37967660	81414162
Усього доходів	31613424	37967660	81414162
ВИТРАТИ			
Витрати за обмінними операціями			
Витрати на виконання бюджетних програм	28221175	35816531	77386935
Інші витрати за обмінними операціями	20167	13345	11726
Усього витрат за обмінними операціями	28241342	35829876	77398661
Витрати за необмінними операціями			
Інші витрати за необмінними операціями	3582421	4627866	8102581
Усього витрат за необмінними операціями	3582421	4627866	8102581
Усього витрат	31823763	40457742	85501242
Профіцит/дефіцит за звітний період	-210339	-2490082	-4087080

**II. Видатки бюджету (кошторису) за функціональною класифікацією
видатків та кредитування бюджету**

Найменування показника	2019	2020	2021
Загальнодержавні функції	28554684	34986885	74226579
Громадський порядок, безпека та судова влада	430156	703271	2315255
Економічна діяльність	297609	533114	1228467
Охорона здоров'я	2541314	4234472	6198758
Соціальний захист та соціальне забезпечення			1532183
Усього	31823763	40457742	85501242

Продовження Додатку Б

IV. Елементи витрат за обмінними операціями

Стаття	2019	2020	2021
Витрати на оплату праці	18403904	20657879	48903388
Відрахування на соціальні заходи	492927	4556597	10042998
Матеріальні витрати	8847247	7933342	17860897
Амортизація	477097	2668713	579652
Інші витрати	20167	13345	11726
Усього	28241342	35829876	77398661