

rynku zerna v Ukraini / V. P. Sytnyk, M. M. Havryliuk, M. H. Lobas //

Ahroinkom. – 2005. – №1/2. – S. 6-13.

5. Krasilnikova T. M. Kryterii doboru sortiv pshenytsi ozymoї orendnymu ahrarnymu pidpryemstvamy / T. M. Krasilnikova // Ahroekolohichniy zhurnal. – 2013. – №3. – S. 119-123.

***Рецензент:** Бондаренко В. М., д.е.н., професор, декан обліково-фінансового факультету Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*

1.06.2015

УДК 352.08.075

Гургула Тетяна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Досліджується проблема мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування. Визначені першочергові кроки щодо реформування системи оплати праці у вітчизняній системі державної служби з позиції закордонних експертів. Запропоновано модель оплати праці керівників апарату управління. Визначено різновиди заохочення державного службовця: пільги, загальні та спеціальні заохочення. Пропонується модель взаємозв'язку, побудови та реалізації мотиваційної стратегії посадових осіб органів місцевого самоврядування в розрізі джерел матеріального та нематеріального стимулювання. В розрізі окремих оціночних факторів пропонується визначення рівня індивідуальної результативності працівників інституційного рівня управління. Розроблено пропозиції щодо оцінки рівня відповідності потенціалу мотиваційній стратегії з позиції таких елементів як: кадри та фінанси. Визначені основні умови преміювання посадових осіб органів місцевого самоврядування.

***Ключові слова:** мотивація праці, посадові особи, професіоналізм, управлінська діяльність, компетентність, державний службовець.*

Гургула Тетяна

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ

Исследуется проблема мотивации труда должностных лиц местного самоуправления. Определены первоочередные шаги по реформированию системы оплаты труда в отечественной системе государственной службы с позиции зарубежных экспертов. Предложена модель оплаты труда руководителей аппарата управления. Определены виды поощрения государственного служащего: льготы, общие и специальные поощрения. Предлагается модель взаимосвязи, построения и реализации мотивационной стратегии должностных лиц органов местного самоуправления в разрезе источников материального и нематериального стимулирования. В разрезе отдельных оценочных факторов предлагается определение уровня индивидуальной результативности работников институционального уровня управления. Разработаны предложения по оценке уровня соответствия потенциала мотивационной стратегии с позиции таких элементов как: кадры и финансы. Определены основные условия премирования должностных лиц органов местного самоуправления.

Ключевые слова: мотивация труда, должностные лица, профессионализм, активность управление, компетентность, государственный служащий.

Gurgula Tatiana

IMPROVING THE SYSTEM OF LABOR MOTIVATION LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS

Author considers the problem of motivation of local government officials. The priority steps of reforming the wage system in the national public service from the position of foreign experts are identified. Author offers the model of labor remuneration of staff management heads. The encouragement variety of civil servants such as benefits, general and special incentives are determined. The model of relationship, building and implementation of motivational strategies of local government's officers in the context of material and non-material sources of incentives are proposed. In the context of individual valuation factors author proposed to determine the level of individual performance of institutional management employees. The proposals to assess the level of accordence potential of motivational strategy with position of such elements as personnel and finance are developed.

The basic conditions for of awarding the local governments officials are determined.

Keywords: labor motivation, officials, professionalism, management activity, competence, public officer.

Постановка проблеми. У сучасному розвинутому світі кожне підприємство, установа чи організація прагнуть досягти успіху у своїй діяльності. Однією з складових такого успіху є мотивація праці. Посадові особи органів місцевого самоврядування здійснюють реалізацію різних суспільно корисних цілей на користь територіальних громад. Результативність їх діяльності заснована на матеріальному і моральному стимулюванні цих працівників. Спроможність місцевих влад ефективно реалізовувати зростаючу кількість повноважень, що передається їм органами виконавчої влади з метою надання більш якісних послуг населенню і є головною передумовою реформування системи місцевого самоврядування в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні роки спостерігається зростання інтересу до проблеми мотивації праці, з'являються більш вдосконалені методи, які мали б сприяти підвищенню результативності праці. Підготовка державних службовців, а також комплекс проблем, пов'язаних із її реалізацією, були предметом досліджень багатьох українських вчених. Зокрема теоретичні та методологічні підходи мотивації посадових осіб місцевого самоврядування державних службовців ґрунтовно дослідили вчені: В. С. Загорський, М. М. Іжа, Є. Г. Матвіїшин, Н. М. Колісніченко, Н. А. Липовська, А. В. Ліпенцев, Т. В. Мотренко, С. М. Серьогін, А. О Чемерис та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри посилену увагу останнім часом дослідників до проблеми підготовки державних службовців, мотивації їх праці, на сучасному етапі розвитку економіки України ще не сформований злагоджено діючий механізм ефективної мотивації праці для посадових осіб органів місцевого самоврядування. Залишається не вирішеною головна проблема мотивації державних службовців, що зводиться до

відсутності такої форми мотивації, яка б забезпечувала позитивний результат без негативного зовнішнього ефекту та складало основу формування мотиваційної стратегії посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Мета статті – дослідити підґрунтя мотиваційної стратегії посадових осіб органів місцевого самоврядування скрізь призму реформування системи оплати праці працівників апарату управління та заходи заохочення державного службовця.

Основний матеріал дослідження. Відповідно до Закону України «Про державну службу», посадові особи органів місцевого самоврядування мають право на оплату праці залежно від посади, яку вони займають, рангу, який їм присвоюється, якості, досвіду та стажу роботи. Законом також передбачено, що оплата праці повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов'язків, сприяти формуванню апарату державних органів компетентними й досвідченими кадрами, стимулює їх сумлінну та ініціативну працю. Умови оплати праці, посадові оклади державних службовців, розмір надбавок, доплат і матеріальної допомоги визначається Кабінетом Міністрів України.

Головним джерелом формування фонду оплати праці державних службовців є Державний бюджет України. З цією метою відповідно до положень про органи державної виконавчої влади, затвердженими указами Президента України та постановами Кабінету Міністрів України, можуть бути встановлені також інші джерела.

Підвищення стимулюючої ролі посадових окладів в оплаті державних службовців в цілому і керівного персоналу, зокрема, передбачено Концепцією адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і Концепцією подальшого реформування оплати праці в Україні. На сьогодні проблема збільшення посадового окладу в структурі оплати праці керівників та інших працівників органів державної влади різного рівня – центрального, регіонального і місцевого – забезпечення взаємозв'язку результатів їх роботи та доходів залишається складною і недостатньо розробленою. Для того щоб мотиваційний механізм ефективної праці керівників органів державної влади різного рівня працював належним чином, необхідно чітко, ґрунтовно визначити головні, пріоритетні напрямки їх роботи і кінцеві показники їх професійної та управлінської діяльності.

Існуючі методи оцінки праці персоналу у сфері державної служби здебільшого обмежуються оцінкою професійно-ділових, морально-етичних, психофізіологічних і особистих якостей керівника без орієнтації на якість і ефективність праці. У зв'язку з цим встановлення залежності оплати праці персоналу органів державної влади, в тому числі керівного від результатів праці підвищить їх відповідальність за наслідки прийнятих управлінських рішень, сприятиме підвищенню ефективності роботи, покращенню показників діяльності будь-якого органу влади.

Наприклад, у сфері державної служби пропонуються така модель оплати праці керівників апарату управління:

1) встановлення посадових окладів як бази, що відображає посаду, якості керівника і значущість організації, яку він очолює;

2) щомісячне корегування базового окладу (збільшення чи зменшення) пропорційно кінцевим результатам роботи галузі, регіону, країни тощо, на які спрямована професійна діяльність керівника (ВВП, рівень життя населення тощо). До того ж чим вища займана посада, тим більший вплив повинна здійснювати динаміка кінцевих результатів на базовий оклад. Зміна базового окладу залежно від результатів роботи має бути досить суттєвою і впливати на кінцевий результат не менше, ніж на 20-50%.

У звіті експертів Світового банку, які досліджували вітчизняну систему державної служби, зазначається, що метою реформування системи оплати праці є досягнення послідовності та прозорості, для чого необхідно:

- підвищити заробітну плату державних службовців, у тому числі керівників, якщо буде фінансова можливість;
- переглянути всі складові пакету та надбавок, щоб забезпечити її однакове і справедливе застосування між органами виконавчої влади та всередині органів виконавчої влади, запровадити розподіл премій за результатами щорічної оцінки;
- переглянути систему класифікації посад для справедливого та об'єктивного обґрунтування розбіжностей в оплаті праці між різними державними органами та посадами.

Заохочення – це кадрова технологія, загальна ідея якої полягає у застосуванні заходів адміністративного, правового, морального та матеріального характеру, що пов'язані з публічним визнанням заслуг і

виявленню громадських почесей державними службовцями за успішне виконання ними посадових обов'язків, досягнення високих індивідуальних результатів на державній службі.

Заохочення державного службовця можна поділити на дві групи: пільги та міри заохочення.

Пільги державних службовців різні за своїм характером, зокрема це:

- надання додаткових оплачуваних відпусток тривалістю 15 календарних днів для державних службовців, які мають стаж роботи понад 10 років;

- пільгові умови надання кредиту на індивідуальне та кооперативне житлове будівництво;

- безплатне медичне обслуговування в медичних закладах охорони здоров'я для державних службовців і членів їх сімей;

- передбачені надбавки до посадових окладів за вислугу років та ранг тощо.

Міри заохочення поділяються на загальні й спеціальні. Загальні встановлені нормами законодавства на працю, а також у якій, зокрема, визначається, що за сумлінну безперервну працю в державних органах, зразкове виконання трудових обов'язків державними службовцями видається грошова винагорода в розмірі та порядку, що встановлюється Кабінетом Міністрів України. За особливі трудові заслуги державні службовці представляються до державних винагород та присвоєння почесних звань.

До спеціальних мір заохочення слід віднести, наприклад, такі: дострокове присвоєння чергового рангу в межах відповідної категорії посад за виконання службовцем особливо відповідальної роботи або переведення на державну посаду більш високого рівня. Стратегію реформування системи державної служби в Україні для заохочення державних службовців передбачено доцільність присвоєння почесного звання «Заслужений державний службовець».

Основним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності управління сьогодні як ніколи виступає наявність людських ресурсів, та здатність професійно вирішувати поставлені перед завдання. Персонал розглядається як економічна категорія, активний ресурс, який необхідно цілеспрямовано розвивати, а не як фактор витрат, який повинен раціонально поглиблювати і розширювати знання, вміння і навички.

Мотиваційна стратегія – це підсистема стратегії організації, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій по реалізації концепцій використання і розвитку потенціалу персоналу організації.

Мотиваційна стратегія має безпосередній вплив загалом на всі показники діяльності органів місцевого самоврядування, в основному на продуктивність праці.

Пропонується модель взаємозв'язку, побудови та реалізації мотиваційної стратегії, з урахуванням його специфіки. Мотиваційну стратегію посадових осіб органів місцевого самоврядування можна поділити на матеріальне стимулювання та нематеріальне стимулювання. До матеріального стимулювання можна віднести: заробітну плату, премії, доплати, заохочення. До нематеріального стимулювання посадових осіб місцевого самоврядування можна віднести: подяки, дошка пошани, підвищення за посадою, а також навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування, підвищення його кваліфікації

Формування системи мотивації з позицій її індивідуалізації передбачає встановлення об'єктивної залежності між винагородженням працівника та його внеском у зростання продуктивності. Таку залежність запропоновано впроваджувати через систему мотивації, при цьому активуючи його головні психологічні потреби, які передбачають застосування до працівника матеріального та нематеріального мотивування. Останнє повинно бути комплексним і узагальнювати результативність діяльності.

Нематеріальне мотивування, як складова частина мотиваційної стратегії, має на меті підвищення професійних, освітніх, кваліфікаційних якостей державних службовців і розглядається як передумова підвищення за посадою. Комплексно пропонуємо здійснювати дослідження відповідності якісного потенціалу профілю професійних компетенцій, визначення рівня індивідуальної результативності, міри мотиваційної готовності, значущості опанованих програм навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, на виробничих працівників до застосування мотиваційної стратегії, щоб більш індивідуально підійти до цього питання. Для визначення рівня індивідуальної результативності працівників інституційного рівня управління у роботі розроблено кваліметричну

факторно-критеріальну модель, яка містить три групи оцінних факторів: результати діяльності, соціально-психологічну характеристику, професійну підготовку і знання. Це є основою для розробки мотиваційної стратегії, в нашому випадку впровадженню змагання, яке розроблено з урахуванням індивідуальних потреб груп працівників.

Одним з основних етапів розробки мотиваційної стратегії є визначення рівня відповідності потенціалу вибраної стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка рівня відповідності потенціалу мотиваційній стратегії

Елементи потенціалу	Рівень відповідності	Загальне визначення рівня відповідності
1. Кадри: управлінський персонал; мотивація; ефективність системи преміювання; умови праці;	<i>високий</i> <i>низький</i> <i>середній</i> <i>високий</i>	Елемент не повною мірою відповідає встановленим цілям, тому запропонована стратегія як раз призведе до його підвищення
2. Фінанси: можливість залучення довгострокового капіталу; можливість залучення короткострокового капіталу; ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження	<i>високий</i> <i>середній</i> <i>високий</i>	Елемент не відповідає встановленим цілям тому для забезпечення відповідного розвитку потенціалу в процесі виконання робіт необхідне поповнення даного елементу

Мотивація праці – одна з найважливіших і основних проблем сучасної економіки. У випадку перевиконання дохідної частини бюджету, а також за наявності вільного залишку бюджетних коштів за попередній рік відсоток преміювання може збільшуватись з умовою якісного вкладу кожного працівника у виконання службових обов'язків. До основних умов тобто показників для преміювання віднесено наступні:

- забезпечення ефективної роботи та виконання завдань в межах своєї компетенції;
- виконання вимог чинного законодавства України;
- виконання заходів і наявність особистого вкладу у загальні

результати роботи;

- стан обліку і звітності, діловодства;
- сумлінне виконання своїх службових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією, своєчасне і якісне виконання директивних документів та посадових осіб, доручень керівництва;
- удосконалення організації своєї роботи і підвищення професійної кваліфікації, виявлення ініціативи;
- дотримання трудової та виробничої дисципліни за звітний період.

Підставою для нарахування премії є своєчасне і якісне виконання завдань, покладених на сільську раду, статистичні та фінансові показники, дані оперативного обліку, висока виконавська та трудова дисципліна.

Премії затверджуються сільським головою за наслідками роботи за місяць. У випадку зловживань службовим становищем, виявлення фінансових порушень, прогулів, дисциплінарних стягнень, порушень законодавства, за недоліки в організації роботи, несвоєчасне і неякісне виконання завдань, службових обов'язків, наказів, доручень керівництва, сільський голова має право зменшувати або повністю позбавляти працівників преміювальної виплати.

Висновки. Результати проведених досліджень дозволяють констатувати, що для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Ефективному вирішенню мотиваційних завдань заважає те, що мотивація як система мотивів певної людини існує за власними законами, не завжди зрозумілими і тим більше не завжди доступними для регуляції ззовні.

Усвідомлення людини як самоцінності вимагає формування нової ідеології державотворення, суть якої полягає у створенні інституційних умов для гармонізації інтересів та стосунків між державою, суспільством і людиною. Це потребує принципово нових концептуальних підходів до розроблення сучасної державної кадрової політики України у сфері державного управління та місцевого самоврядування, системи мотивації праці посадових осіб органів місцевого самоврядування. При вдалому використанні запропонованої мотиваційної стратегії, яка поєднує в собі матеріальні та не

матеріальні важелі впливу на державного управлінця, налагодиться відносини у колективі, підвищиться зацікавленість працівників у своїй роботі, підвищиться якість виконання працівником безпосередніх його функцій. Розглянутий підхід до мотивації є запорукою успішності дій представників влади та досягнення цілей.

Література

1. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька. – Житомир : ЖІТІ, 2000. – С. 215-226.
 2. Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційний складові кадрової безпеки / Н.Г. Мехеда// Фінансовий простір. – 2012. – №2(6). – С. 38-45.
 3. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства/ Г.Назарова// Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – Вип.15. –С.34-37.
 4. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ і організацій. –К., 2010. – С.122.
 5. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н. Швець// Персонал. – 2006. – №5. – С.12.
-
1. Krushel'nyts'ka O. V. Motyvatsiya ta otsinka diyal'nosti personalu: [navch. posib.] / O.V. Krushel'nyts'ka. – Zhytomyr : ZhITI, 2000. – S. 215-226.
 2. Mekheda N.H. Sotsial'no-motyvatsiyunnyy skladovi kadrovoyi bezpeky / N.H. Mekheda// Finanovyuy prostir. – 2012. – №2(6). – S. 38-45.
 3. Nazarova H. Peredumovy stvorenniya systemy kadrovoyi bezpeky pidpryyemstva/ H.Nazarova// Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrayiny. – 2010. – Vyp.15. –S.34-37.
 4. Systema pidhotovky, perepidhotovky ta pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtziv, posadovykh osib orhaniv mistsevoho samovyraduvannya, kerivnykiv derzhavnykh pidpryyemstv, ustanov i orhanizatsiy. – K., 2010. – S.122.
 5. Shvets' N. Metody vyyavlennya i zberezheniya kadrovoyi bezpeky, abo yak peremohty zlovzhyvannya personalu / N. Shvets'//

Рецензент: Ковальов А.І., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету

1.06.2015

УДК 327:33

Дашевська Ольга

ГЕОПОЛІТИЧНИЙ ІМІДЖ КРАЇНИ

Стаття присвячена актуальній для України проблемі визначення її іміджу та місця на геополітичній мапі світу. Досліджено поняття «імідж країни», «політичний імідж країни» та їх характеристики. Визначаються усталені підходи до розуміння іміджу країни як стереотипного образу, сформованого у свідомості суспільства. Дослідження показало відсутність розгляду іміджу країни з точки зору геополітики. Запропоновано ввести в науковий обіг поняття «геополітичний імідж країни», під яким розуміється узагальнене уявлення в свідомості суспільства значення країни у міжнародних процесах. Автор виділив основні фактори, які характеризують геополітичний імідж країни: географічні, культурні та демографічні, економічні, політичні, інформаційно-комунікаційні, військово-оборонні, освітньо-інноваційні. Визначено напрями подальших досліджень, серед яких розробка моделей та методів оцінки геополітичного іміджу країни.

Ключові слова: імідж, політичний імідж, геополітика, країна, іміджеві фактори, бренд

Дашевская Ольга

ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЙ ИМИДЖ СТРАНЫ

Статья посвящена актуальной для Украины проблеме определения ее имиджа и места на геополитической карте мира. Исследованы понятия «имидж страны», «политический имидж страны» и их характеристики. Определяются стойкие подходы к пониманию имиджа страны как стереотипного образа, сформированного в сознании общества. Исследование показало отсутствие рассмотрения имиджа страны с точки зрения геополитики. Предложено ввести в научный оборот понятие