

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки і менеджменту
імені Олега Балацького
Кафедра управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Мотивація персоналу в органах місцевого самоврядування
(назва теми роботи)

студентка 4-го курсу гр. Мдн-71БД спеціальності 073
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Паскар Магдалена Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:
к.е.н., доц..
(науковий ступінь, вчене звання)
Валенкевич Л.П.
(прізвище, ініціали керівника)

Нормоконтроль:

(прізвище, ініціали керівника)

Суми – 2021 рік

АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто теоретичні і методичні основи щодо формування ефективної системи управління персоналом і його мотивації, проаналізовано історію розвитку управління персоналом, існуючі інноваційні методики, закордонний досвід мотивації персоналу.

Проаналізовано підходи щодо впливу кризових явищ на мотиваційні процеси. На прикладі органів місцевого самоврядування територіальної громади в умовах децентралізації сформовані основні шляхи удосконалення системи мотивації, в тому числі в умовах кризи.

Запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації в органах місцевого самоврядування.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 57 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 63 стор., у тому числі 5 таблиць, 1 рисуноків, список використаних джерел 6 сторінок.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка пропозицій щодо мотивації працівників органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження виступають суспільні відносини, що виникають в процесі мотивації працівників органів місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є Старокозацька територіальна громада Білгород-Дністровського району Одеської області.

Для досягнення поставленої мети вирішувались такі завдання:

- аналіз існуючих теоретичних підходів до мотивації персоналу в цілому та кризових умовах;
- особливості мотиваційних процесів в органах місцевого самоврядування;
- аналіз діяльності та системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування Старокозацької територіальної громади;
- вивчення закордонного досвіду мотивації в органах муніципального управління;
- розробка пропозицій щодо удосконалення системи мотивації в органах місцевого самоуправління Старокозацької територіальної громади.

Основними методами дослідження є загальнонаукові методи: аналіз, синтез, метод аналогії, системний та структурний аналіз.

Базу дослідження склали Конституція України, закони України, акти Президента України, Кабінету Міністрів України, нормативно-правова база Старокозацької територіальної громади, роботи провідних українських та закордонних дослідників таких, як Єдинак В. Ю. , Р. А. Калениченко, О. Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв, Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І., Lina Marcinkevičiūtė, Jan Žukovskis, Ха-Юн Чанг.

Ключові слова: ОТГ, МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, ОРГАНИ САМОВРЯДУВАННЯ, КРИЗА .

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади мотивації персоналу в умовах кризових явищ у суспільстві	7
1.1. Поняття та сутності мотивації, теорії мотивації.....	7
1.2. Мотивація персоналу в умовах кризи та великі кризи світу	12
1.3. Діяльність органів місцевого самоврядування та система мотивації персоналу	17
РОЗДІЛ 2 Загальна характеристика ОТГ	22
2.1. Загальна характеристика ОТГ, органи самоврядування.....	22
2.2. Апарат управління, рада, виконавчі органи.....	25
2.3. Особливості та мотивація в умовах пандемії в раді.....	32
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення мотивації персоналу в органах місцевого самоврядування	37
3.1 Закордонний досвід мотивації.....	37
3.2 Шляхи вдосконалення системи мотивації в органах місцевого самоврядування.....	39
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

Вступ

Євроінтеграційні процеси, що набирають обертів в Україні, гуманізація суспільства потребують пошуку нових підходів в роботі з персоналом. Не стають виключенням і органи місцевого самоврядування. Жорстка регламентація державою використання адміністративно-розпорядчих та економічних методів в управлінні працівниками органів місцевого самоуправління дає поштовх для розвитку соціально-психологічних методів управління. Визначення цілей, пріоритетів, розкриття талантів підлеглих надає можливість керівникові створення сприятливого мікроклімату в колективі, цілісної та згуртованої команди, яка розуміє, сприймає цілі організації як власні.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка пропозицій щодо мотивації працівників органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження виступають суспільні відносини, що виникають в процесі мотивації працівників органів місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є Старокозацька територіальна громада Білгород-Дністровського району Одеської області.

Для досягнення поставленої мети вирішувались такі завдання:

- аналіз існуючих теоретичних підходів до мотивації персоналу в цілому та кризових умовах;
- особливості мотиваційних процесів в органах місцевого самоврядування;
- аналіз діяльності та системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування Старокозацької територіальної громади;
- вивчення закордонного досвіду мотивації в органах муніципального управління;
- розробка пропозицій щодо удосконалення системи мотивації в органах місцевого самоуправління Старокозацької територіальної громади.

Основними методами дослідження є загальнонаукові методи: аналіз, синтез, метод аналогії, системний та структурний аналіз.

Базу дослідження склали Конституція України, закони України, акти Президента України, Кабінету Міністрів України, нормативно-правова база Старокозацької територіальної громади, роботи провідних українських та закордонних дослідників таких, як Єдинак В. Ю. , Р. А. Калениченко, О. Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафаєв, Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І., Lina Marcinkevičiūtė, Jan Žukovskis, Ха-Юн Чанг.

РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади мотивації персоналу в умовах сучасних кризових явищ у суспільстві

1.1 Сутність, цілі, завдання, види мотивації

Мотивація- це основний трамплін, який задає нам старт та швидкість нашого руху. Мотивація, як однієї людини, так і цілого колективу, має бути цілковито зорієнтована на завдання, що ми маємо здійснити та цілі, які ми маємо досягти. Знайти мотиви поведінки однієї людиною значно легше ніж, колективу, бо ми маємо тільки одну одиницю для впливу. Управління колективом потребує пильної уваги до усіх сигналів, процесів, що виникають в процесі управління, та особливості кожного працівника. Якщо колектив не має мотивації, то виповнена робота може цілковито не співпадати з потребами підприємства, організації або органів самоврядування. Почнемо з головних засад та значення мотивації.

Для кожної дії є мотив. Навіть невиправданий, але є. Він штовхає людину на дію, а ця дія в решті-решт має принести наслідки.

Підприємству потрібно мати чітку місію, цілі, завдання, щоб працівники могли б слідувати цьому у процесі роботи. Бути відповідальними та виконувати чесно свої обов'язки.

Зараз людина працює менше ніж декілька сторіч тому, тоді нормою було 70-80 годин на тиждень, а зараз він триває 35-55 годин[1]. Але так чи інакше вона проводить велику частину свого сучасного життя на роботі і зараз більш обговорюючи тема це захоплюватись своєю роботою. І тому у неї має бути присутній мотив, який буде задовольняти всі аспекти її життя. Люди до відміни рабства мали працювати у нелюдських умовах, без пільг, без зарплати, без відпусток і право на своє життя. Це були тяжкі часи. [2]Але навіть у 2012 у МОП підраховали 21 млн людей працюють примусово.[3]

Великий вплив на управління персоналом має культура, від однієї країни до іншої відрізняються менталітет, правила, суспільні норми, які

впливають на особистість. Наприклад, якщо ми візьмемо країну із статистики про найщасливіші, то побачимо дуже тісний зв'язок.

Зв'язок між культурою та способами мотивації, ієрархії у компаніях, принципах та цінностях. Станом на 2021 рік найщасливіша чотири років поспіль є Фінляндія, за нею йде Данія та Швейцарія.[4] Вони ж і є лідерами найбезпечніших умов праці. Але між цим показником та цими країнами виграє не випадковість, а стала культура відношення до речей, відповідальність за свої вчинки, дисципліна, ввічливість, розуміння, що якість насамперед умов, як праці так і роботи мотивує людину ставати кращим у своїх навиках.

У Японії існує поняття «кодаварі» – це стандарт якого дотримується японці у свої професії.[5] Усвідомлення своєї відповідальності за якість продукції або послуг, які вони надають. І це сама по собі вже є великою мотивацією для того щоб працювати добросовісно. Це дуже хороший приклад впливу культури на життя. Без персоналу ефективність підприємства неможлива, для створення будь-якого продукту важлива віддача.

Японія – це країна, на яку впливає багатовікова культура, а її принципи, якими мусять дотримуватись працівники та робочий етикет - задають стандарти. То ж мотивація буває, як внутрішня так і зовнішня, як цілою країни або підприємства, як матеріальна мотивація або внутрішні чинники особистості. Такі як цілі, кар'єрний ріст, повага, зв'язки або задоволення від своєї роботи.

Зазначу, що мотивація має бути різною і фіксуватися тому що, людина звикає і це стає як щось належне. Тому менеджер має аналізувати поведінку працівників та надавати їм свободу дій. В органах самоврядування мотивація набуває дещо іншого значення, проте на мій погляд тут має обов'язково бути креативність. Бо атмосфера, в якій працює людина дуже впливає на ефективність.

Поняття мотивації розглядаються як вітчизняними так і закордонними дослідниками. В табл. 1.1 наведено думки окремих українських науковців щодо самої дефініції «мотивація».

Таблиця 1.1 Порівняльна характеристика визначення поняття та сутності мотивації

Автор	Зміст поняття	Сутність поняття
1	2	3
Дяків О.П., Островерхов В. М.	Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності, а також досягнути цілі організації.[6, с.149]	Розглядається як прагнення самого працівника без згадування зовнішнього впливу
Р. А. Калениченко, О. Г. Льовкіна, Г. Ю. Мустафасєв та ін. ;	Мотивація - це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації.[15, с.138]	Розуміється як процес впливу на працівника керуючої системи
Єдинак В. Ю.	Під мотивацією адміністративних працівників слід розуміти цілеспрямований вплив на адміністративного працівника або апарат управління з метою забезпечення задач та мети організації. [37, с.70]	Розуміється як процес впливу на працівника керуючої системи
Микитюк П.П.	Мотивація як функція управління означає сукупність рушійних сил, що стимулюють усіх учасників інноваційного процесу і кожного окремо до активної діяльності. [7,с.282]	Концентрація саме на внутрішнє, знайти те що буде штовхати до дій, що саме в людині пробуджує потребу активуватись.
Прокопенко О.В.	... "мотивація" орієнтуватися ... найбільш прийнятний для проведення аналізу системи внутрішніх і зовнішніх факторів, що детермінують поведінку людини [8,с.9]	Виділяє 3 функції мотивації.

Як видно з таблиці 1.1 більшість вчених з вище приведених розглядає мотивацію як процес впливу на працівника та не враховує те, сам працівник може мати цілі, які повністю співпадають з організаційними цілями і не потребує зовнішнього впливу.

Світовий досвід досліджень мотиваційних процесів сформулювати два види підходів до мотивації: змістовний та процесуальний. В табл. 1.2 представлені існуючі теорії мотивації.

Таблиця 1.2 Мотиваційні теорії

Назва	Автор	Сутність
Змістовні теорії мотивації		
Теорія ієрархій потреб	А. Маслоу	Основа – потреби працівника, 5 рівнів
Теорія ERG	К. Альдерфер	Основа – потреба, 3 рівні
Теорія потреб	Д. Мак Келланд	Основа – потреба, 3 рівні
Теорії «Х» та «У»	Д. МакГрегора	
Теорія мотивації	Ф. Герцбергер	Влив середовища, основа – потреби працівника, 5 рівнів
Процесуальні теорії мотивації		
Теорія справедливої винагороди	Л. Портер, Е. Лоурела	5 основних факторів, зв'язок між витратами зусиль і винагородою
Теорія очікувань	В. Врум,	очікування винагороди, 3 ситуаційних фактори
Теорія справедливості	С. Адамс	взаємозв'язок зусиль та винагороди
Теорія постановки цілей	Edwin Locke	взаємозв'язок ціль-винагорода

Використання тієї чи іншої моделі мотивації в значній мірі залежить від внутрішньої системи цінностей керівника, і як наслідок, обрання стилю керівництва. К. Леві виділяв 3 основні стилі лідерства : автократичний,

демократичний та ліберальний. Однак науковці за останній час внесли деякі корективи.

В таблиці 1.3 наведено сучасні стилі управління, їх назви та поняття

Таблиця 1.3 Стилi управління[9]

Назва	Сутність
«Прихований»	Прихований стиль став провальним, підлеглі не знали свого керівника і це не давало розвиватися підприємствам.
«Відкритий»	Відкритий стиль став наслідком прихованого, цей стиль оснований на міцних зв'язках різного статусу працівників, керівник проінформований про все, що стається на підприємстві та піклується про підлеглих
Уважний стиль керівництва	Цей стиль надає велике значення підлеглим, як вони почуваються у колективі, піклуються про особисті речі, підтримують та завжди віддячують.
Ініціювання структури	Компетентне делегування справ, що є незвичайними та вміння розподіляти чітко дії та задачі, створення чіткої картини для працівників для оперативної діяльності.
Трансформаційний стиль	Ті, що слідують цьому стилю хочуть бути прикладом для своїх підлеглих, щоб працівники йшли до своїх цілей, ставали кращими і зрощували хороші цінності.

Слід зазначити, що в значній мірі від обраного стилю керівництва, сфери діяльності та цілої низки зовнішніх факторів, залежить вибір методів, якими буде здійснюватися мотивація. Обраний автократичний стиль керівництва провокуватиме використання здебільшого адміністративно-розпорядчих та економічних методів, стабільна економічна ситуація та дефіцит трудових ресурсів збільшуватиме в управлінні значення соціально-

психологічних методів управління. Сучасне суспільство в період пандемії Коронавірусу стикається з новими викликами.

1.2. Мотивація персоналу в умовах кризи.

Варто зазначити, що зараз світ стикнувся з глобальною фінансовою кризою на чолі якої – Коронавірус. Багато людей втрачають свою роботу, бізнеси розвалюються, підприємці не мають чим платити по своїм рахункам. Зараз у пік кризи важко прослідкувати наскільки великими є наслідки, бо ми тільки на початку. Багато спеціалістів наголошують що криза сьогодення є більш масштабнішою ніж криза 2008-2009 років, а інші кажуть, що навіть гірше ніж за часів Великої Депресії. Коронакриза зовсім непередбачувана і не має точних прогнозів коли світ оговтається від наслідків. Люди та компанії перейшли на дистанційну форму роботи.

Велика депресія 1929 -1933 років стала наслідком різних причин. Я вважаю, що система дала збій через неефективних реформ і витрачання ресурсів марно. Початок, наголошують ,стався із-за обвалу фондового ринку і тоді ж національний дохід США впав наполовину.[10] Найгірший удар стався по США на Волл-стріт. Вплинуло також на Німеччину та Францію, можна було прослідкувати зниження обсягів виробництва та ріст безробіття, банкрутство багатьох банків, підприємств, багато людей збідніло, а акції дуже дешево продавались.[11] Мотивацією самою по собі було зберегти своє місце роботи, щоб можна було прожити ці роки.

Світова криза 2008-2009

Ця світова криза стала наслідком невиклат іпотек в США, а потім вже почала поширюватися на інші країни, країни ЄС постраждали дуже сильно, вплинула вона і на Україну. Навіть у кризових ситуаціях є плюси, бо вони видають найкрихітші сторони та знайдення нових антикризових рішень. Для України це призвело до девальвації гривні та зниження ВВП на 15%. Ринки постраждали, банки втратили своїх вкладників, безробіття та підвищення цін. Світову кризу 2008-2009 порівнюють з Великою депресією, настільки

важкою і стресовою вона була. Також постраждав експорт, бо з нестабільною економічною ситуацією дуже важко було впоратись.[12]

Коронакриза

Коронакриза стала неочікуваною загрозою для економіки, яка наразі ще продовжується, а наслідки ще невідомі. На разі, ми вже можемо побачити, як багато людей втрачають робочі місця, а центри зайнятості не можуть допомогти. Якщо з країнами більш розвинутими, де виплачуються суми за втрату роботи, і це хоча б допомагає на якийсь час, але з бідними країнами в яких медицина не справляється з припливом важких хворих – повний колапс. Європейські країни наголошують якнайшвидше вакцинуватись та що поодиноці з такою великою та тяжкою ситуацією не вийти. В Ізраїлі вакцинувались 75% дорослого населення [13], а в Індії на Covid-19 захворіло близько 25,2 мільйона, померло 283 тисячі. Вакцинованих в Індії на теперішній час 185,8 мільйона.[14]

Мотивація персоналу в умовах кризових ситуацій

У кризових ситуаціях важлива комунікація з персоналом, створювання реальної картини та надання подушки безпеки працівникам. Дати побачити, що кадри – це цінність і зберегти всі робочі місця. По-друге, дивлячись на теорії мотивації, важливо задовольнити потреби у безпеці, емоційні потреби, допомогти у часи пандемії зберегти своє здоров'я, наприклад, страхові виплати. Заохочувати до різних ініціатив, втілювати соціальні проекти та зміцнювати командний дух. Тобто, згуртувати в такі час колектив, навіть коли робота стає більш он-лайн. [15]

У органах самоврядування ОТГ має чітко сформулювати цілі та напрямки, зелений туризм чи створення нових робочих місць, або надання якісних послуг. Це має створювати більш чітку картину для персоналу куди прямувати та як створити належні умови. Працівники і є жителі цих ОТГ, тому і в їхньому інтересі створювати якісну соціальну інфраструктуру із належними послугами. Дивлячись на економічний глобальний розвиток можемо виявити і зв'язок із цінностями людей.

Як бачимо багато країн технологічно розвиваються і мають інші вимоги до працівників. Якщо раніше робився акцент на hard skills(знання мов, математичних навичок) , то зараз кожен співробітник має розвивати свої soft skills(вміння комунікувати, заводити нові знайомства, перенавчатися, вміння швидко засвоювати інформацію). Ці терміни зовсім недавно стали для тих хто шукає роботу хорошою ціллю. Ці навички можна розвинути. З кожним розвитком технологій, виявлення революційних методик – світ стає іншим. І якщо раніше було одні вимоги, то зараз кардинально інші. І тому нам варто збагнути на історичні зміни і що було важливо у ті часи. 20 століття було дуже плідотворним, нові технічні вироби, наука стала головною на арені. З'явилося телебачення і навіть теорії мотивації виникали саме у 20 столітті. Якісь щоденні операції ставали більш зручними, щоб дізнатись новини можна було ввімкнути телевізор у ввечері, а не чекати тижневу газету. Створили антибіотики та інсулін. Почали створювати комп'ютери та будуватись нові фабрики і бізнес-гіганти.[16]

Отже з'явилися нові професії та нові навички,які люди мали опановувати. З цими великими змінами почало рости чисельність людей, із роботами Зигмунда Фрейда людині,як особистості почали приділяти більше уваги. ОТГ завжди потрібні професійні кадри, які вміють перенавчатися, рости, створювати нове. 2021 рік став роком он-лайн праці, а це означає нові знання, нові інструменти. Он-лайн платформи стали невід'ємною частиною життя людей, прес-конференції, тренінги та лекції, відео-зустрічі, голосові повідомлення та емейл листи, які треба вміти писати без помилок, з дотриманням офіційного тону. Це пристосування до нового етикету - цифрового , який має свої правила. Багато професій переорієнтувались саме в он-лайн формат. Мотивація становила відповідальність за свій час, вміння встановлювати правильно пріоритети. На тлі цієї теми також впливало професійне вигорання. Яке стало частіше виникати із-зі стресів, нестабільності у світі, неоднозначне майбутнє, невтішні новини та сильні переживання.

Дорослі стикнулись із великим навантаженням, як он-лайн робота так і навчання дітей, яке попри максимальні зусилля давалось сильним перевтомленням та стресом. Наприклад, вигорання відчули 52% людей, натомість до Covid-19 становило 43%. [17], тобто, тиск був дуже сильним і давав знати про себе через емоційне перевтомлення. Коронавірус дав нам зрозуміти, що треба фокусуватись на одній справі, а не на декілька одночасно. Вдаватись до різних процедур, щоб скоротити стрес та більше відпочивати, але відпочивати з розумом. Саме такі ситуації дали чітко зрозуміти, що треба планувати свій час, та залишати для відпочинку якийсь вільний час. Займатися спортом та харчуватися правильно, не контактувати з негативом та давати простір для творчості задля психологічно здорового стану.

Менеджери все більше почали приділяти уваги особистим проблемам своїх робітників задля ефективного функціонування усієї установи. Підтримувати більше, створювати комфортне он-лайн ком'юніті працівників, разом вирішувати цікаві завдання та проводити челленджи. Наприклад, створювання команд з членів колективи та надавати простір у вирішенні. Або спортивні челенджи між сім'ями працівників, чи зможуть вони відтягнутись стільки-то разів. Менеджери концентрувались на загальному стані своїх працівників. Також не забували про протиепідемічні заходи. Вивчали та збирали данні колективної роботи, ефективності та як зменшити стрес для покращення результатів, як зменшити напруження під час виконання своїх обов'язків.

Зіткнулись з скороченням персоналу під час пандемії, багато людей втратили свою роботу і зараз цей процес не йде на спад. Підприємства втрачають свої прибутки, ціни ростуть, а допомоги немає. Тому фінансово дуже важко, задля того щоб скоротити свої збитки компанії йдуть на такий крок. На мотивацію персоналу звернули більшу увагу тому що робота стає більш напруженою, та є більше ризиків.

Велике питання перестає перед нами, як зміниться наша робота? Як люди будуть працювати після ковід, бо вже зараз більшість перешли в он-лайн, інші частково, змішуючи з офісом та он-лайн. Розуміємо, що ефективність праці раніше була не дуже, навіть працюючи ці вісім годин в офісі. Доведено навіть, що більше шести годин людина не можна витримувати фокус. Як на мене, пандемія дала змогу зробити ці кроки дещо раніше, бо це було питання часу. Кожен працівник зараз може планувати свої години праці, відпочивати і працювати ефективніше ніж би це було в офісі. Розуміє на що віддавати свій час, а нащо не потрібно. Повний робочий день не гарантія хороших результатів персоналу, навпроти, кажуть, що ці години стають великим витрачанням часу, який можна було зорієнтувати на щось інше. Ще плюс в тому, що не треба платити за оренду офісу компаніям, якщо вони переходять у он-лайн формат.

Взагалі, зараз йде повне переосмислення, що таке робота і скільки часу потрібно на неї витратити. Бо люди мають свої звички, ліміт перенапруження, навички та часи, в яких вони більш сконцентровані. Думаю, що вже пора віднайти інший шлях. Відійти від старих звичок та установок. Це ніяк не заважає та не заперечує цінностям, цілям та принципам установи або підприємства. Це дає змогу зменшити зайві рухи, зайві дії, які навпроти можуть стати поганими рішеннями. Та скоротити час втрачений на дорогу до роботи. Думаю, що декілька років і багато, хто буде працювати змішано навіть після пандемії. Водночас наголошується на скорочування 25 млн. місць роботи у цілому світі.

У квітні 2020 року показник безробіття в Україні досяг 457 тисяч, а в червні вже 517 тис. Також прослідковується тенденція зниження зарплатні. Аналізується чи потрібно стільки працівників та такі витрати, які можна було собі дозволити раніше. Оплачування зарплати за зроблені завдання, це вже зміна системи мотивації. Бо за кожне виконане завдання ти будеш отримувати стільки-то, а якщо будеш менше робити твоя зарплатня знижується. Ще наголошується на збільшення конкуренції на ринку праці,

бо, наприклад, деякий відсоток компаній знижує зарплатню з чим не згодні працівники, тому вони шукають більш оплачувану роботу. Зріс попит на деяких фахівців, наприклад, ІТ із-за потреби підтримувати свої он-лайн сервіси. Простежувався попит на кур'єрські доставки, на он-лайн [18].

1.3. Діяльність органів місцевого самоврядування та система мотивації персоналу

Євроінтеграційні процеси, що відбуваються в Україні, демократизація суспільства потребують територіальної організації влади та формування ефективного самоврядування, як зазначається на сайті КМУ[19]. У 2014 році було прийнято Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (01.04.2014) та низку нових законів та змін до чинного законодавства, які забезпечують реалізацію даної концепції.

Саме ця реформа в значній мірі змінила становище органів місцевого самоврядування, а саме у бік збільшення ресурсної та фінансової бази, розширення повноважень, щодо прийняття рішень в усіх сферах життя громади.

Ще одне нововведення, можливість мати прямі міжбюджетні відносини з бюджетом держави, що надає можливість ефективно виконувати делеговані їм повноваження.

Територіальна громада сама вирішує свої питання. Місцеве самоврядування вирішує питання на місцевому рівні згідно Конституції. Будь які обмеження прав громадян забороняються. Прописані також основні принципи місцевого самоврядування вони опираються на народовладді, на законності, на дотриманні прав місцевих жителів.

Суб'єктом місцевого самоврядування – територіальна громада. Ті села та селища, які входять у територіальну громаду – можуть вийти як прописано у законі.

На пленарних засіданнях місцевих рад можуть вирішуватися, що входять у повноваження міських або селищних рад:

- проведення референдумів;

- якщо є потреба раніше строку відкликати когось з депутатів;
- вирішується, які програми розвитку повинні запускатись;
- затверджується та звітується бюджет;
- вирішуються питання з благоустрою ОТГ та встановлюється правила для загального порядку;
- встановлюється часи продажу алкогольних напоїв на території громади;
- приймаються міри з приводу епідемій або стихійних лих, відповідно законів і т.д..

Ще на сесіях повинні розглядатися питання електронних петицій, які набрали багато голосів. Також створюється комісії, які на постійній основі вивчають різні питання та контролюють вирішення завдань, що є важливими. Вони мають аналізувати стан різних галузей ОТГ , на сесіях мають цей матеріал відзвітувати, обговорити та створювати нові пропозиції щодо розвитку цих галузей. Також ці комісії мають на меті контролювати , що за кандидати пропонується на посади, відповідають кандидати встановленим вимогам. Чи підходить ці люди на цю роботу, чи мають достатньо кваліфікації, щоб брати на себе ці повноваження. Комісії створюються при раді.

Депутати починаються свою роботу одразу після виголошення результатів голосування, а закінчується коли відбувається сесія нової ради чи у випадках, які прописані у законодавстві. Депутати мають великі зобов'язання перед місцевими жителями, бо вони представляють їх інтереси, вони беруть участь в усіх сесіях, заходах, повинні активно виконувати свою роботу та вирішувати проблеми людей.

Якщо депутати не з'являються на сесіях чи не виконання своїх повноважень терміном в один рік, їх можуть вирішити відсторонити від роботи. Мають право користуватися усіма документами, інформаційною базою та робити копії у разі необхідності. Усі питання,

проблеми та ініціативи які пропонуються чи обговорюються депутатами повинні мати відповідь або від комісій, або від ради. Керуються Конституцією [20] чи законом «Про статус депутатів місцевих рад» [21] , що надає їм права і вони мають звітувати перед своїми виборцями.[22]

Що стосується виконавчої гілки влади міських або сільських рад, до їх компетенції відноситься:

- відповідальність за сталий розвиток відповідної території, як культурного напрямку так і економічного, соціального, правильне направлення ресурсів, що є в наявності на цій території, вони подають програми та звіти, щодо проведеної роботи саме раді.
- питання з надання дозволу зйомок на території громади
- вивчення плани підприємств та організацій, які є на відповідній території, виправляти та пропонувати варіанти щодо розвитку
- створення фондів, діяльність яких направлена на допомогу особам з інвалідністю, вирішується скільки і на що витрачаються виділені кошти;
- визначення тарифів на комунальні послуги, водопостачання з урахуванням закону.
- розпоряджатися майном громади
- контроль за ефективним використанням бюджетних коштів; - надання житла або покращення житлових умов , тим хто цього потребує.
- питання експлуатація будинків або споруд, які знаходяться на території громади.

Як бачимо, сільський голова і виконавчі органи мають великі можливості для розвитку територіальної громади, розпоряджатися коштами, здійснювати операції щодо створення якісної інфраструктури на території.

Громадяни в свою чергу мають не забувати та вивчати закони, щодо кращого розуміння своїх прав та які повноваження має територіальна громада для швидкого вирішення своїх питань та проблем, які виникають.

Питання підбору кадрів в ОТГ є актуальним. При підборі кадрів важливо враховувати не тільки професійні знання та навички, а й низку особистих характеристик. Важлива проблема, яка не мотивує залишатися в органах самоврядування це низька зарплатня, яка не корегує з відповідальністю, яка лягає на плечі працівникам. За умови обмежених фінансових ресурсів та чіткої регламентації порядку преміювання працівників бюджетних установ, органи місцевого самоврядування не завжди мають можливість впровадити в повному обсязі положення ч.2 ст.97 Кодексу законів про працю[23] та ч.1 ст.15 Закону України «Про оплату праці»[24]. Умови, розміри та порядок преміювання працівників визначаються у відповідності до наявних коштів та на чітко регламентовані цілі [25]

Тому треба шукати інші шляхи мотивації, звертати більше уваги на особистість та створювати міцні стосунки, більше хвалити, допомагати з речами, які не є зрозумілими. Тобто створювати робоче середовище, у яке захочеться повертатися. І це є важливою стороною роботи та найголовніша ціль органів самоврядування при набирання колективу. Якщо цьому питанні будь приділяти більше уваги і покращуватись умови, то це дасть можливість будувати новий та здоровий соціум у державних установах. Також багато залежить від керівництва, вміння вирішувати конфлікти, владнати з працівниками, підтримувати та наставляти. Якщо керівництво не налаштовано співпрацювати за своїм персоналом та пригнічує ситуації, сварить та недоречно критикує, зривається на своїх підлеглих це може спричинити незадоволення працівників своїм статусом та відношенням до себе. І цим спричинити звільнення. Висновок залишатися людиною завжди і тренувати свої вміння управляти своїм персоналом.

Існує етика управління, яка визначає кордони, розуміння що можна робити, а що не припустимо на робочу місці. Управлінська етика допомагає менеджеру для створення здорового середовища . Це людські чесноти, як взаєморозуміння, повага до своїх колег, добре ставлення, добропорядності та

людяності. Важливо проводити ознайомлення з головними етичними нормами, які допустимі на роботі, а які дії засуджуються. [26]

Сільський голова не має право займатись додатково іншою посадою, окрім деяких, наприклад, може займатися підприємницькою чи науковою діяльністю. Також виконавчий комітет, який має незалежним від впливу ради та голови, але звітує і керується радою. Скільки членів буде у цьому комітеті членів визначається радою. [27]

Як на мене, щоб мотивувати працівників на таких посадах повинна бути чітка місія, до чого ми прямуємо в ОТГ, чого ми прагнемо. Мотивувати колектив працювати чесно та з відданістю, х богу керівництва будувати міцний зв'язок з колективом. Має бути сформована філософія та концепція відносин, з урахуванням особливостей кожного працівника окремо та в сукупності.

На посаду в державній службі та в органах місцевого самоврядування може претендувати люди, які досягли вісімнадцятирічний вік, є громадянами України, знають державну мову і мають вищу освіту. Більше можливостей, якщо отримано звання магістра.

Не потрапляють у цей список люди, які не пройшли перевірку, які не мають право займатися такою роботою та інші. [28] Час – це наша проблема у 21 сторіччі, його ні на чого не вистачає, а в органах самоврядування треба за короткий час робити дуже багато речей. Планувати свій час, ставити пріоритети, вирішувати першочергові та нагальні питання. Є різні методики, яких можна навчити свій персонал, щоб вони залишались сфокусованими та не втрачали час на зайве.

РОЗДІЛ 2 Загальна характеристика Старокозацької об'єднаної територіальної громади.

2.1 Реєстраційна інформація Старокозацької сільської ради

Старокозацька сільська об'єднана громада була створена у 2017 році в листопаді, тоді об'єдналися чотири територіальні громади. Вікова шкала сільської ради з 21-65 років. ОТГ збільшилось і зараз налічуються такі села: Старокозаче, Крутоярівка, Петрівка, Зеленівка, Козацьке, Стара Царичанка, Нова Царичанка, Південне, Підгірне, Семенівка, Чистоводне, Карналіївка, Красна коса і інш.

У відповідності до даних про державну реєстрацію запис має вигляд:

Назва: СТАРОКОЗАЦЬКА СІЛЬСЬКА РАДА БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ [29]

Скорочена назва: СТАРОКОЗАЦЬКА СІЛЬСЬКА РАДА

Організаційно- правова форма : Орган місцевого самоврядування

Код ЄДРПОУ: 04378020

Форма власності: Державна власність/власність територіальних громад

Види діяльності: Державне управління загального характеру

Адрес: 67730, Одеська обл., Білгород-Дністровський район, село Старокозаче, ВУЛИЦЯ СОБОРНА, будинок 34

Сільська рада є органом місцевого самоврядування та юридичною особою. Головним центром та життєвим рухом у селі є сільська рада, яка має на меті координувати всі функції та надавати якісні послуги місцевим жителям. Зараз проводиться реформа відповідно закону 2015 року «Про добровільне об'єднання територіальних громад»[30] у селах, яка має на меті сформувати громади. Децентралізувати владу задля протидії корупції, зловживанням влади, на теперішній час вона ефективно запроваджується на

всій території України і має свої наслідки, як позитивні так і негативні. Сконцентрованою все в одній сільській раді, тобто, мають один адміністративний центр, який є головним по ОТГ. А по всіх інших селах призначаються старости, які мають на меті розвивати місцеву інфраструктуру та сприяти вирішенню проблем місцевих жителів.

Основні завдання місцевого самоврядування:

- дотримання прав громадян та прав людини відповідно Конституції України
- розвиток соціальної інфраструктури та мобільності

Це є більш загальні завдання, а згідно цих основних пунктів визначаються основні напрямки діяльності місцевого самоврядування. Вони включають у собі великий спектр повноважень: виборчі, фінансові, контролюючі, організаційні, земельно-правові, інформаційні, майнові.

До повноважень сільського голови відноситься:

- керує апаратом ради та виконавчим комітетом;
- приймає громадян;
- призначає на посади та звільняє згідно з повноважень сільського голови;
- скликає сесії ради і керує на пленарних засіданнях ради;
- працює виключно в інтересах ОТГ та місцевих жителів;
- підписує договори, віддає накази;
- звітує перед громадою на зустрічах з громадянами.

Секретар сільської ради обирається радою, не може працювати паралельно на інших роботах, у виключних ситуаціях бере на себе повноваження сільського голови, організовує сесії ради, формулює питання, які будуть обговорюватися на сесіях. Відповідає за документацію та має стежити за виконанням доручень або рішень ради.

Сесія та депутати ради:

Сесії скликаються один раз на квартал. Зазвичай сесії скликаються сільським головою, але якщо є така необхідність, то може і депутатами, якщо є більшість. Насправді депутати мають бути присутніми на сесіях, вони

можуть запропонувати свої ініціативи, депутати, яких обрали в селах мають велику відповідальність та обов'язки, за які вони відповідають перед місцевими жителями. Кожне село має своїх депутатів та вони можуть звертатись до них і вони, як правило, мають допомагати в межах своїх повноважень[31].

Сільська рада керується законами, нормативно-правовими актами. Закон «Про статус депутатів місцевих рад», «Про доступ до публічної інформації», «Про відкритість використання публічних коштів», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування».

В Старокозацькій ОТГ велика інфраструктура, є багато магазинів, банкомат, аптеки, комунальні установи. Також, товариство з обмеженою відповідальністю «ФРАНКО СОЛАР» та товариство з обмеженою відповідальністю «ФРАНКО ПІВІ» - це сонячні батареї с.Старокозаче, ще є товариство з обмеженою відповідальністю «БЕЛСТА» (ТОВ «БЕЛСТА») – де роблять взуття. Ще є свій сир завод. Працює одне відділення Нової пошти та ще відділення Укрпошти в декількох селах. На Укрпошті люди забирають свою пенсію, поповнюють телефон, відправляють посилки та роблять інші операції.

Для підтримання порядку на території затверджені правила благоустрою ОТГ Старокозацької сільської ради. Ці правила на сайті Старокозацької ОТГ, ці правила ґрунтуються на конституції та законах України «Про місцеве самоврядування», «Про охорону навколишнього середовища» «Про відходи», «Про дорожній рух» та інші. Якщо ці правила та норми порушуються, то ці особи відповідають згідно Кодексу України. Місцеві жителі мають право на інформацію та на роз'яснення щодо цих правил, мають право бути учасниками тих заходів які проводяться у їх селах задля дотримання чистоти та порядку у парках, на вулицях, кладовищах та інших місцях. Можуть поскаржитись якщо умови є прийнятними. Тобто, головне не бути осторонь, а боротись за свої законні права.

У свою чергу громадяни повинні дотримуватись цих правил і виконувати свої обов'язки, поважати майно інших та не робити безлад на території громади. Підприємства та організації теж можуть активно брати участь, в тому що вони важать за потрібним. У створені планів розвитку соціальному та економічному, якщо є якісь незрозумілі дії та те що може зашкодити місцевим жителям та ОТГ в цілому. Можуть також звертатись до ради зі своїми пропозиціями. Вони ж не мають право доводити до поганого стану та зашкоджувати території та місцевим жителям, дотримуватись правил, не забруднювати навколишнє середовище, підтримувати в належному стані підприємство, у разі надзвичайних ситуацій мають негайно повідомити та зробити все належне задля усунення проблем. Створити потрібні умови для своїх працівників дотримавшись усіх правил.

Організацією благоустрою територіальної громади займається Старокозацька сільська рада і її рішення мають виконуватися місцевими жителями, іноземцями, різними установами та організаціями, які є на її території. Мають проводитися роботи з благоустрою встановлюватися освітлення та прибиратися на території, займатися ремонтом будов, які цього потребують, приводити в порядок дороги та тротуари, створюватися умови для людей з інвалідності та їх мобільності.

Об'єктами благоустрою є території будинків, підприємств, різних комунальних установ, організацій, це є також дороги та пішохідні місця, парки, дитячі майданчики, сади, пам'ятники, фонтани та резервуари, території приватні, наприклад, як споруди, квартири, гаражі, земельні ділянки, городи та інше. Забороняється шкодити архітектурні будови, викидати відходи та сміття в не відведених для цього місцях.[32]

Ці правила та норми чітко розділяє межі і допомагає зрозуміти, як себе поводити в тих чи інших місцях ОТГ. На території Старокозацької ОТГ за 2020 рік було висаджено приблизно три тисячі саджанців різних дерев. Нижче в таблиці 1.1. наведена структура з благоустрою.

Таблиця 2.1. Штатний розпис працівників з благоустрою на 2021 рік

№ з/п	Посада	Кількість одиниць
Благоустрій		
1	Енергетик	1,0
2	Електрик	1,0
3	Двірник	4,0
4	Прибиральник територій	1,0
5	Доглядач кладовища	4,0
6	Водій транспортно-прибиральної машини	2,0
7	Інспектор з благоустрою	1,0
	ВСЬОГО	14,0

Премії та надбавки, їх розміри, прописані постановою «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату, органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів», також преміювання голів та секретарів рад визначається цією постановою. У голів та інших працівників розмір зарплатні визначається чисельністю місцевих жителів, які проживають на території об'єднаної громади. Наприклад, до 15 тисяч осіб зарплатня сягає 11 500 гривень, староста 9 500, спеціаліст першої категорії 4 500 гривень на місяць, як зазначено в цій постанові. [33]

На даний момент проводяться роботи для відкриття на території громади «Центр надання соціальних послуг Старокозацької сільської ради», визначено місцезнаходження цього центру, контролює виконання цього процесу постійна комісія з питань охорони здоров'я, освіти, культури, молоді та спорту, торгівлі, побуту та соціального захисту населення. Ця установа є бюджетною, комунальною організацією, не приносить дохід, призначена вирішувати соціальні питання місцевих жителів. Надає соціальні послуги вразливим верстам населення, людям з інвалідністю, проводить соціальну

роботу та соціальний захист населення. Засновником вважається Старокозацька сільська рада. Центр керується Конституцією України, Конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод, Європейською хартією місцевого самоврядування, указами президента України, наказами Відділу охорони здоров'я та соціального захисту населення Старокозацької сільської ради Білгород-Дністровського району Одеської області, статутом та іншими правовими актами/документами.

На разі активно проводяться роботи для створення умов в приміщенні, де і буде центр надання соціальних послуг, яке буде відповідати всім нормам та пожежної безпеки. Як прописано у статуті центр взаємодіє з приводу своєї діяльності з Відділом охорони здоров'я та соціального захисту населення Старокозацької сільської ради Білгород-Дністровського району Одеської області, Одеським обласним центром соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, Департаментом соціальної та сімейної політики Одеської обласної державної адміністрації. Також для своєї діяльності центр взаємодіє з існуючими на території громади установами, організаціями всіх форм власності та із структурними підрозділами Старокозацької сільської ради. Центр не несе відповідальність з приводу зобов'язань засновника, перевірка роботи центру проводиться відповідно законодавства України.

Центр також являється юридичною особою, має свої бланки та печатку, баланс. Має право отримувати гуманітарну та благодійну допомогу, навіть з-за кордону. Яка йде на потреби місцевим жителям та розвитку, наприклад, технічної бази центру. [34]

2.2. Апарат управління, рада, виконавчі органи

Основним завданням виконавчих органів ОТГ є забезпечення безперебійного функціонування усіх життєво необхідних структур.

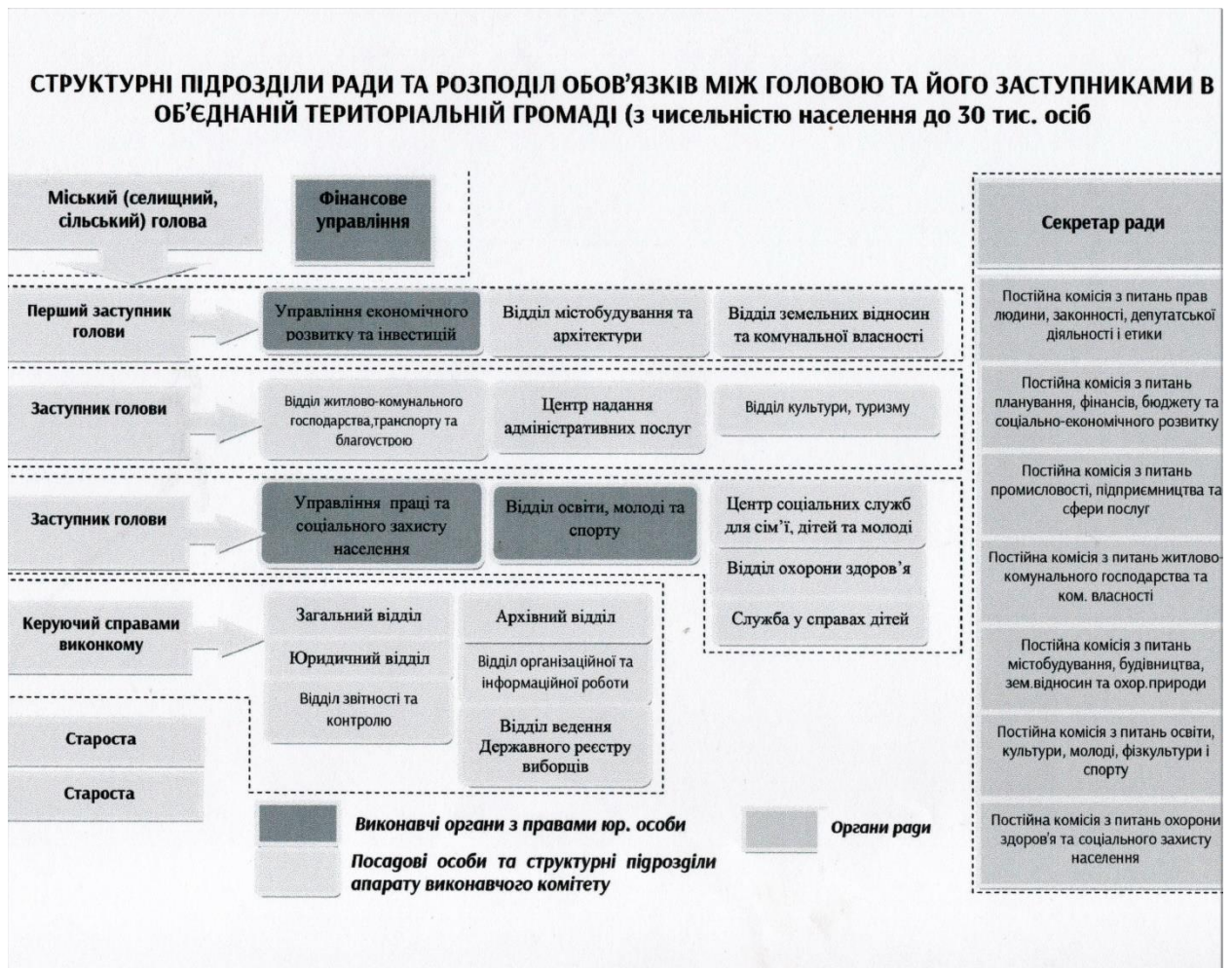


Рис. 2.1 Розподіл повноважень в радах [35]

Забезпечення діяльності персоналу на практиці потребує налагодження чітких взаємозв'язків між структурними елементами за рахунок професійного керівництва, встановлення чітких правил і норм поведінки.

Правила та норми поведінки регламентуються державою. В червні цього року вступили у силу такі оновлені вимоги, тобто правила етичної поведінки державних працівників та посадових осіб міського самоуправління :

- повинні проявляти стриманість якщо громадяни критикують або принижують, мають керуватися нормами ввічливості під час своєї роботи.
- потрібно слідкувати як приймаються рішення, щоб ніякі відносини або інтереси не впливали на прийняті рішення;

- бути дуже обережними з розповсюдженням інформації про державні органи, задля уникнення неприємних ситуацій.
- не створювати неприємних ситуацій, в яких можуть постраждати якісь сторони
- поводитися дуже поважно з інформацією про інших людей або дуже приватною інформацією, про які дізнались під час виконання обов'язків, тобто дотримуватись законів про інформацію [36]
- повинні відноситися до своєї роботи відповідально та виконувати свої зобов'язання добросовісно, не бути пасивними у своїй роботі та відповідати за свої дії.
- забороняється використовувати свою посаду та повноваження задля особистих цілей або в інших корисних цілях
- відноситися з повагою, бути більш відкритими, не бути пасивними у разі несправедливості, не кидатися грубими словами та виховано поводити себе з людьми, розуміти, що кожна людина має свої законні права.
- повинні підвищувати свої навички, свою кваліфікацію і компетентність у справах, підкріплювати свою освіченість, сприяти розвитку надання якісних послуг.
- одяг має бути відповідно нормам, офіційно-діловим та щоб одяг не суперечив вимогам.
- зобов'язані своєю діяльністю не шкодити навколишньому середовищу та людям.
- ділитися інформацією, щоб вона не була інтерпретованою по-різному, тобто, дуже просто та ясно для громадян.[37]

Нижче наведений штатний розклад апарату ради та її виконавчих органів Старокозацької територіальної громади (табл.. 2.2).

Таблиця 2.2. Структура та загальна чисельність апарату ради та її виконавчих органів

№ з/п	Посада	Кількість одиниць
	Керівники ОТГ	16,0
1	Сільський голова	1,0
2	Секретар ради	1,0
3	Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів	2,0
4	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	1,0
5	Староста	11,0
	Відділ організаційно-кадрового забезпечення	15,0
6	Начальник відділу	1,0
7	Спеціаліст II категорії з діловодства	12,0
8	Архіваріус	1,0
9	Адміністратор системи	1,0
	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	5,0
6	Начальник відділу	1,0
7	Спеціаліст II категорії з діловодства	12,0
8	Архіваріус	1,0
9	Адміністратор системи	1,0
	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	5,0
10	Начальник відділу-головний бухгалтер	1,0
11	Провідний спеціаліст з бухгалтерського обліку	1,0

Продовження таблиці 1.2.

12	Спеціаліст II категорії з публічних закупівель	1,0
13	Бухгалтер	2,0
	Управління земельних відносин, архітектури, містобудування та комунальної власності	10,0
14	Начальник Управління земельних відносин, архітектури, містобудування та комунальної власності	1,0
	Відділ земельних відносин	7,0
15	Начальник відділу	1,0

16	Спеціаліст II категорії з земельних питань	2,0
17	Спеціаліст з земельних питань	1,0
18	Інженер землевпорядник	1,0
19	Канторський службовець	2,0
	Відділ архітектури, містобудування та комунальної власності	2,0
20	Начальник відділу	1,0
21	Головний спеціаліст	1,0
	Юридичний відділ	3,0
22	Начальник відділу	1,0
23	Головний спеціаліст – юрисконсульт	1,0
24	Головний спеціаліст з охорони праці -інспектор праці	1,0
Відділ «Центр надання адміністративних послуг»		11,0
25	Начальник відділу	1,0
26	Державний реєстратор	3,0
27	Адміністратор	6,0
28	Діловод	1,0
Сектор цивільного захисту та мобілізаційної роботи		2,0
29	Завідувач військово-облікового бюро	1,0
30	Інспектор з обліку та бронювання військовозобов'язаних	1,0
Сектор надання соціальних послуг		14,0
31	Фахівець із соціальної роботи	2,0
32	Соціальний робітник	12,0
Служба у справах дітей		2,0
33	Начальник служби у справах дітей	1,0
34	Спеціаліст I категорії	1,0
	Адміністративно-господарчий відділ	3,0
35	Прибиральник службових приміщень	1,0
36	Водій автотранспортних засобів	2,0
	ВСЬОГО	81,0

2.3. Особливості мотивації в умовах пандемії в органах місцевого самоврядування.

Мотивація в раді, як правило це жорсткі правила , якими керується будь-яка особа, що там працює. Закони та строки, які мають дуже пильно вивчатись та контролюватись. Це як правило дуже стресова робота, повна різних перешкод та непорозумінь. Щоб справлятися з такою роботою людина має бути дуже професійною у свої галузі, бути рецептивним до людей та знаходити кращі шляхи для урегулювання. Пандемія не призупинила багато процесів, що вирували у новостворених громадах. Старокозацька сільська рада працювали як завжди та не пішла на дистанційну форму роботи.

Є рекомендації проведення роботи органів влади під час пандемії. Карантин та його закінчення визначається Кабінетом Міністрів України. Інформування населення на території має проходити дуже швидко через засоби інформації. У відповідному документі описуються строки пандемії, які потрібні для уникнення великого розповсюдження, етапи та ті кроки які потрібні під час цієї пандемії, правила. Все це мають контролювати органи самоврядування та органи виконавчої влади. Також вони мають право якщо на це є потреба у будівлях, в транспортних засобах, у допомозі місцевих підприємств та якщо є необхідність в інших речах. Мають право встановлювати пункти, щоб контролювався потік людей, створювати групи працівників, що будуть там за цими пунктами слідкувати. Потрібно підготувати медичні заклади до пацієнтів, виконати всі санітарні вимоги. Щоб була гаряча лінія, яка відповідала на дзвінки, консультувала та допомагала у потрібних ситуаціях. Керівники та медичні працівники повинні мати чіткій план дій, бути підготовленими та максимально інформованими. Керуються законами, постановами Кабінету Міністрів, указами президента, щоб ефективно та швидко реагувати на ситуації, що виникають під час пандемії. [38]

Це велика відповідальність у часи пандемії працювати та виконувати свої зобов'язання. Для мотивації персоналу під час таких ситуації потрібно зрозуміти той факт, що всі працівники мають почуття, переживають у таких невизначених ситуаціях, де не можна передбачити хід дій ні завтрашній день, ні за місяць, тому потрібно працювати з атмосферою у колективі, потрібно надзвичайно багато зусиль задля підтримки підлеглих. У всіх є свої зобов'язання і тому під час пандемії потрібно чітко підкреслити дії та план за якими буде діяти ОТГ і якщо потрібно визначити окремо для працівників зобов'язання на цей термін. Те, що кожен переживаю та відчуває у стані такого не визначення та напруги нормально, підлеглі теж люди, які мають свої внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на них. Потрібно забезпечити працівників повністю інформацію, якщо потрібно проконсультувати, надати підтримку та чіткий курс. З максимально добрим та ввічливим тоном, щоб працівники відчули, що ситуація під контролем та не має ніякого емоціонального напруження. Чинити відповідно чинним протоколам та надавати якомога більше позитиву в колектив. Забезпечити всіма засобами які потрібні для дезінфікування, санітайзерзи, маски та інші потрібні речі. Інформувати працівників про симптоми Covid-19 і так далі, задля збільшення довіри та спокою у колективі. Нагадати про те, що потрібно дезінфікувати місце роботи та інструменти з якими працюють працівники. Чи то комп'ютери, телефони та інші речі. Показувати своїм підлеглим, що на їх боці, допомагати їм впоратись із переживаннями, розвиватися та віднаходити нові шляхи для вирішення питань. Також не забувати повторювати про важливість здоров'я та те що вони мають приглядати за своїм фізичним та психічним станом, робити фізичні вправи, харчуватися повноцінно та бути ретельними з інформацією, що вирує в соціальних мережах, розповідати про те, що таке фейкові новини та неправдиві данні, бо під час пандемії це є усюди. Підкреслити, що перевіряти чи достовірні це данні, з яких сайтів виникла та чи інша інформація.

Проводити регулярні зустрічі з колегами, можна он-лайн, щоб колеги не відчували себе наодинці, підтримувати робочу дисципліну та рутинну, що є важливим фактором для стабільного психічного стану, бо це є одним із тих чинників, що надає спокою та впевненості. Важливим також озвучувати свої почуття, навіть керівнику потрібно приділяти увагу своєму психічно-емоційному стану, проговорювати з рідними про свої переживання, підтримувати контакт в різних чатах, проводити відео-зустрічі задля тісного соціального зв'язку. Цей соціальний зв'язок є надважливим у таких стресових ситуаціях, це надає сили та відновлює моральний дух. [39] Чому я акцентую саме на лідері та його самовідчуття, бо це допомагає зрозуміти краще інших людей, допомагає краще керувати підлеглими.

Рекомендації відомого Стівена Кові, що допомагає розвивати лідерські навички:

- по-перше буди відповідальними за все, що стається у житті, не перекладати її на когось чи на обставини.

- завжди мати в голові кінцевий результат, те що хочеться отримати, до чого ви прагнете.

- знати, що саме є важливим, не втрачати час на різні речі, що забирає у вас час. Мати своє бачення та план як буде проходити ваші дні, місяці згідно з вашими прагненнями.

- є хибне бачення, що хтось коли виграє неодмінне повинен бути програний, але, насправді, щоб бути націленим на успіх треба бачити виграш всіх сторін, на це і сконцентрувати свої сили. В такому ключі і будувати стосунки.

- дуже важливим є вміння слухати співрозмовника, стати на його місце та відчути, що він хоче донести. Емпатія дуже важливий чинник.

- Перший чинник, бути чутливим до людей, давати їм свободу на свою думку, не брати все на свій рахунок, поважати особливості працівників, це створює колективний дух, бути на одній хвилі та сильний взаємозв'язок між співробітниками.

- гармонічно розвивати всі сфери життя: тіло, душу, створювати соціальні зв'язки, свої інтелектуальні здібності.

Це допомагає виховати у собі особистість сильну, повну ідей, що зможе потягнути до себе людей та надихне працювати більше, наполегливіше. [40]

Американський психолог Деніел Голман написав книгу про емоційний інтелект, яка станом на сьогодні є бестселером, саме він популяризував ЕІ. Розвинутий емоційний інтелект допомагає керувати своїми емоціями, зрозуміти, що вони означають та про що вони. Тому для лідера це є основним чинником в досягненні успіху.

Є п'ять важливих ключів до цього, і якщо вдається всі розвинути, то це надає великі переваги управлінні персоналом і не тільки.

1. Самоаналіз – якщо ти аналізуєш свої емоції та дії, то ти знаєш як на тебе це впливає. Цей самоаналіз допомагає особливо якщо людина на великій посаді, так вона знає достатньо чітко про свої мінуси та плюси, так вона зможе уникнути неприємних ситуацій та це дасть зрозуміти над чим їй треба попрацювати.

Що допомагає? Вести журнал своїх емоцій, приділяти увагу цьому кожний день по декілька хвилин.

Сповільнитися та дати собі розібрати чому ці емоції виникли, яка цьому причина

2. Самоконтроль – та людина, яка вміє контролювати свої емоції рідше буде атакувати, робити поспішні висновки та вирішувати на емоціях важливі питання. Це розвиває гнучкість, більше свідомо реагувати та реалістично дивитись на людей, без усяких упереджень.

Для цього потрібно знайти свої етичні кордони, що не є ні в якому разі припустимо для людини, що у неї за цінності. Потрібно в цьому розібратись і дізнатись свої межі. Якщо ж десь є помилка і людина почала когось вербально ображати, вона має призупинитись та прийняти наслідки. Взяти за звичку бути спокійними, усюди, почати робити дихальні вправи, писати про свої емоції на папері та перестати думати в негативному ключі.

3. Мотивація – чи само мотивація допомагає більш систематично працювати над своїми цілями ,і людина підвищують стандарти та якість своїх послуг. Якщо потрібно мотивувати себе, то важливо пригадати чому саме цю роботу людина обрала і що вона їй дає. Зрозуміти де зараз вона знаходиться і наскільки їй потрібно бути вмотивованою щоб керувати. Бути оптимістом ата вірити у хороше, зазвичай керівники є такими і це їм допомагає рухатися вперед.

4. Емпатія – для керівника емпатія критично важлива, це допомагає зрозуміти дії своїх підлеглих. Давати конструктивний зворотній зв'язок, допомагати розвиватися у колективі. Допомагає розвивати емпатію коли керівник може стати на місце своїх підлеглих , подивитись на перспективу з іншої сторони. Мова тіла також грає визначну роль, воно дає зрозуміти людям чи можна вам довіряти та розповісти про вас дуже багато. Тож, варто цьому приділити увагу. Відповідати на почуття інших, тобто якщо ви бачите, що підлеглий сумний або щось його тривожить – підтримати його чи якщо він працює напружено дати йому декілька менш заповнених днів.

5. Соціальні навички – це допомагає вирішувати конфлікти більш дипломатично , керівники що мають розвинуті соціальні навички хороші співрозмовники, вони більш відкриті і вміють сприймати погані новини, збирати та підтримувати колектив. Навчитись знаходити шлях до вирішення конфліктів між співробітниками. Розібратись у конфліктології. Завжди потрібно розмовляти і одразу вирішувати усі непорозуміння. Навчитись хвалити працівників та надихати.[41]

РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення мотивації персоналу в органах місцевого самоврядування

3.1 Закордонний досвід мотивації в муніципальних органах

Кожна конкретна організація потребує індивідуального підходу до вибору методів мотивації свого персоналу, в якому буде враховано вплив зовнішнього та особливості внутрішнього середовища. В цьому сенсі важливо враховувати існуючий світовий досвід.

Під час пандемії стало питання підтримки, тому з'явилося нова ніша назва якої ментальний тренер. Можна сказати, що це коуч, який допомагає тобі повірити у себе, надихнути на нові досягнення, зорієнтувати та мотивувати на подальші кроки.

Наприклад, як ментальний тренер Келечі Онъельє, він дуже популярний у Німеччині. Саме з мотивацією пов'язана його професія і думаю, що навіть зараз багато компаній наймають таких людей, щоб підняти колективну згуртованість. Келечі Онъельє навіть пропонували посаду ментального тренера для якоїсь німецької футбольної команди щоб працювати з молодими людьми. Його клієнти мають різні професії від менеджерів до дітей, а дітей приводять саме їх батьки. Все більше прослідковує таку практику закордону, бо світ почав більше приділяти цьому увагу. Бо мотивація від внутрішніх факторів, напруження, невдоволення і щоб це не сповільнювало роботу. Це потрібно вирішувати .[42]

Ще є проблеми з соціальними контактами і тому закордоні менеджери намагаються допомогти своїм співробітникам не втратити ентузіазму до роботи та не потрапити у депресію. Наприклад, корпоративи де працівники стають детективами і мають пропонувати свої варіанти кримінального кіно, які вони дивились у YouTube: хто винен у злочині, чому сталася така ситуація і які чинники вплинули. Працюють у команді та все в он-лайн режимі. Проходив такий захід в одному Боннському інституті і вони

отримали сертифікати та інші приємні подарунки. Такі віртуальні зустрічі у компаніях стало дедалі більше з появою пандемії тим паче. Ще є така практика чайних церемоній, колективні медитації та приготування різних страв і це все в он-лайн форматі. На більш постійній основі практикуються і колективні зустрічі у Zoom, де працівники обмінюються своїми думками, планами і ідеями. Це налаштовує на хорошу роботу та допомагає з'єднати людей на відстані, дати розуміти, що вони не одні і вся команда працює заради спільних результатів, спільних цілей. На все це наголошують дослідники з інститутів, які вивчають роботу у колективі. Намагаються зробити якомога зручніше он-лайн роботу для своїх працівники і не втратити спільний курс. [43]

Рекомендується приділити увагу простору в якому знаходяться працівники, якщо офіс в якому ви працюєте давить на вас та є некомфортним і не зручним, менеджер має змінити трішки дизайн або надати якісь теплі кольори , покращити світло, щоб настрій робітників не погіршувався. Комфорт є дуже необхідною основою у роботі. Також ставлення менеджера до працівників вкрай важливо, підтримувати, бути чесним та поважати, вміти ясно висловлювати свої бажання. Має бути причина щоб люди залишились з вами працювати, а саме підкріплювати роботу грошовою відзнакою, проценти з проєктів або іншими пропозиціями. Хоча б хорошим ставленням та повагою. Відзначу, що для кращих працівників мають бути умови для росту, давати свободу дій. Та сприяти кар'єрному росту, що важливо для розвитку нових навичок. Важлива річ у колективній робота та мотивацій є зворотній зв'язок , про зроблену роботу і відгуки клієнтів, розповідати своїм робітникам найменші речі, які вашому клієнту сподобалось та цим надихати бути прискіпливішими, з любов'ю опрацьовувати деталі та ще з більшим натхненням працювати. Це завжди мотивує найбільше, розуміння, що те що ти робиш приносить радість, результати, дарує настрій людям. Навіть у роботі де велика відповідальність.

Хорошим звичаєм є ділитись з персоналом результатами, цілями, що ви вже досягли, статистикою. Це дає почуття, що ти є важливою компонентою у колективній роботі, що твій вклад приносить хороші плоди. Гнучкий графік – є хорошою прерогативою для працівників і якщо якісь завдання, дедлайни, які можна робити вдома - це якнайкраще навчить працівників відповідальності та відчуття термінів. Надання їжі на роботі дуже важлива частина робочого процесу, хоча б якихось снєків. Бо перевтомлення та голод впливає на результати та загальне самопочуття. Якщо банально подивитись на потреби людини ми зрозуміємо, що базові це є їжа. На це варто звертати увагу, якщо ви хочете дійсно зберегти здоров'я своїм працівникам та щоб вони не звільнялись. Важливо також бути вдячні за успіхи робітникам, казати їм як важливо для вас їх старанність. Це буде підвищувати їх задоволеність роботою. Приділяти увагу, що їм потрібно і що для них важливо, запитувати їх про це, а не гадати. Це буде одним із відзнак їх роботи. [44]

Ці рекомендації вкрай полегшать співпрацю та збільшать повагу, як до менеджера. На жаль, зараз існують дуже суперечливі опитування з приводу роботи дистанційно, як, наприклад, провели у Німеччині, одні наголошують, що не треба витратити час на дорогу чи пробки, інші нарешті почали займатися справами, якими давно мали на меті. Більше позитивних відгуків, але все ж так чекають моменту коли можна було б повернутися на місце роботи.[45] А заданими іншого опитування в Німеччині зазначають, що більше незадоволені саме роботодавці. Навіть виник такий законопроект, він узаконює роботу вдома, надаються 24 дні на рік, які можна опрацювати будь-де але не в офісі. Але проблема постає в тому, чи зможе роботодавець забезпечувати безпеку своїм працівникам. [46]

Наголошую, що більше половини респондентів з першого та другого опитування задоволені роботою вдома і думають, що така практика стане частішою навіть після закінчення пандемії. А ось така велика компанія як Twitter вже зараз готова після пандемії надати можливість працювати своїм

робітникам з дому, бо як зазначено дистанційна робота була більш ніж якісною.[47]

Тож все залежить від відкритості к новим змінам керівництва та підтримки свого персоналу, який з такими можливостями зможуть з задоволенням працювати краще. Зараз набирає популярності коучинг та можливість менеджерів навчати свій персонал, і це прекрасна можливість рости працівникам швидше та у професіоналів, тому створювати такі тренінги – дуже хороша ідея. Можливо, запрошувати з різних індустрій або з державних адміністрацій топових керівників задля нового досвіду та зміцнення зв'язків. Надважливий крок для мотивації це можливість розвиватись там де ти вже працюєш маючи поряд хороших спеціалістів, тому менеджеріві потрібно приділити увагу особистим цілям робітників, допомогти їм зробити план дій для розвитку та зрозуміти свої цілі тут державній установі чи у іншому місці де вони працюють. Тобто, бачити можливість рости у вас, бо кадри це важливий компонент, а якщо це дорогоцінні кадри потрібно цьому надавати велике значення.

Для підкріплення колективного духу потрібно проводити зустрічі, обговорювати та спілкуватися. Проводячи час навіть поза роботи та офісу допомагає зблизити колектив та дізнатись про один одного більше. Також звертатись за допомогою до свої робітників – це дасть відчуття важливості та поваги до менеджера, який дає знати що він відкритий до пропозицій та щирий зі своїми працівниками. Якщо ж створювати якісь навчальні програми та тренінги для своїх працівників потрібно звернути увагу на їх особисті погляди, на їх стиль навчання на їх навикки. Дати їм самим обрати, що їм потрібніше для їх роботи, які вони хочуть скіли опанувати. Та в якому форматі вивчати. Обговорювати , що дають їм ці програми, які можливості на них чекають і як ці знання стануть у пригоді під час їхньої роботи – важливий етап, а ще самим розповідати про свій досвід та які ви навикки опанували як менеджер. Ще розуміти що за роботою у людей є життя, яке вирує і тому давати можливість, як абонемент у зал чи допомогти з

інвестуванням, наколюванням для житла. Або графік, який можна лаштувати під себе чи допомогти у тому, що він потребує. [48]

Як бачимо свобода персоналу у тому, що вони роблять і як це вони роблять дуже важлива для здорових відносин у колективі, це дає простір творчості і вчить відповідальності. Важливо також розмовляти зі своїми працівниками, роз'яснювати щодо різних пропозицій, щоб вони мали уявлення про що йдеться. Популярна зараз тенденція допомагати особисто працівнику, щоб він міг розвиватися різносторонньо. Як бачимо приклад з закордону доволі надихаючий, бо приділяється увагу кожному працівнику, ставиться у пріоритеті саме чого він хоче, а це натомість мотивує його робити якнайкращий вклад у свою компанію. Бути таким же професіоналом, як і його керівництво та колеги. Це дає самоповагу, підвищує мотивацію та віру у свої сили, що від нього самого дуже багато чого залежить. Саме на це у світі робиться акцент. Тож щоб персонал був більш мотивний та розумів куди він прямує особисто та напрямок компанії, чи цілі ОТГ.

Навіть в органах самоврядування, як на мою думку, мають це враховувати, бо ОТГ – теж надає послуги місцевим жителям та має на меті розвинути інфраструктуру, освіту, медицину та комфортне життя. Позитив у роботі відіграє роль мотору, менеджер має створювати таке середовище яке буде впливати добре на працівників, щоб робота та життя поза доповнювалися та збалансованими. Давати відпочивати своїм працівникам частіше, зі своєю сім'єю та друзями, бо сили та емоції які витрачаються на роботі важливо оновлювати задля ефективності. Дати відпочити декілька днів або не навантажувати додатковою роботою якийсь термін. Закордоном дуже важливим вважають почуття щастя та задоволеності працівників, бо коли вирішуються якісь питання немає тривожності сильної, великого стресу та почуття незахищеності, не заважає відчуття ворожого середовища – відсутність цих негативних факторів підвищує ефективність. Це підвищує креативність і настрій завжди впливає на цілу команду. Керівники мають

подумати про простір в якому люди працюють та спілкуються один з одним, він має максимально сприяти невимушеності. [49]

На прикладі офісів з різних куточків світу можна добре побачити, як це надихає працівників на спільну та цікаву взаємодію з колегами. В Іспанії, поблизу Мадриду, розташований неймовірний офіс, який побудований у лісі, одна стіна повністю зі скла, мабуть, тому що відкривається краєвид, дуже прості широкі лінії, багато світла та затишне робоче місце, всередині великі столи та простір. Називається Selgas Cano Office, там працівники можуть відпочити та добре поїсти. Знаменита компанія Google має офіс у Цюриху, керівники цієї компанії дуже багато увагу приділяються середовищу, роблять усе щоб працівникам було комфортно працювати, розслабитися, на це вони витрачають багато свого часу та фінансів. У цьому офісі є акваріум, своя бібліотека та багато місць де можна поїсти безкоштовно, все це створено для максимального комфорту працівників. Офіс Facebook дещо інакший за інші, справа в тому, що вони спитали своїх працівників, як вони бачать свій робочий простір, щоб вони хотіли там мати, які розваги та дизайн був би кращий для них. Тому з рахуванням усіх вимог працівників вони зробили дуже просторовий офіс, з великими кольоровими стінами, в цьому офісі є спеціальне місце для скейтбордингу, також місце де є діджейський пульти і працівники можуть вмикати музику, відволікатись. Це дуже стильний та комфортний офіс. У Бангкоці є офіс в якому об'єднали шість будівель і створили величезний комплекс, в якому для працівників є величезна бібліотека амфітеатр, є окремих поверх, який збудований для активного дозвілля працівників, там є місце де можна пограти у теніс, де можна пограти у футбол, бігові доріжки, є місце для публічних виступів та концертів. Тобто, повний дозвіл на креативність та творче мислення. Компанія Gumto у Нідерландах створила офіс у дуже лаконічному та новітньому вигляді, в чорному та білому кольорах. А в Торонто, Канада створили дуже великий офіс, має багато кімнат з розвагами, з творчими просторами, де працівники можуть відпочити. [50]

На мою думку ,робоче місце дуже впливає на людей та їх результати, навіть в органах самоврядування мають створювати офіси з усіма потребами. Тут я привела приклади великих компаній, але зауважу , що вони дуже ретельно підбирають місце та дизайн своїх офісів, щоб працівники почували себе впевнено і якнайкраще. На разі дуже популярним є коворкінг – об'єднання людей, які є незалежними, але в той же час мають схожі цінності та працюють разом. Або це місце де люди з різними професіями об'єднуються і працюють разом, діляться досвідом, ідеями та знаннями. Такі відомі компанії, як Uber та Instagram вже скористались цим, щоб розвивати свої платформи. [51]

Передбачають, що коворкінг змінить сам підхід до роботи, бо це є хорошим варіантом як для маленьких компаній, як для фрілансерів та маленьких колективів, яким не потрібно наймати але потрібен простір, де вони зможуть працювати не відволікаючись та с комфортними умовами. Наприклад, є різні коворкінг компанії, які надають такий простір, є навіть люди, які є відповідальними за прибирання, є місце де можна поїсти, відпочити, простір де можна працювати у тиші або з музикою, є зони де можна розважитись, пограти та послухати якісь лекції та курси, займатися у перервах творчістю. Ці компанії надають багато послуг, що входять у такий абонемент. Якщо організація наймає такий офіс, то вони мають усі умови. Тож , в умовах пандемії такі коворкінги стали і хорошим варіантом задля виходу з дому, бути у колективі але працювати дистанційно. Робота поза офісом, коворкінг простори – це все дає зрозуміти, чому навіть великі компанії будують місце, де їх працівники цілковито зможуть віддаватися роботі, бути мотивованими, розважатися. Бо це мотивує тебе, натомість ніщо тебе не відволікає, не завдає клопоту, ти повністю відданий процесу. Ось чому я навела всі ці приклади, задля кращого уявлення картини робочого процесу, який є механізмом всієї організаційної структури.

Також приклади наведені про мотивацію персоналу притаманні і роботі в на державній службі. Чому, на мою думку, бо цьому не приділяють

великої уваги, але це в органах самоврядування працюють такі ж люди, з такими самими потребами, психологічними факторами, соціальними установками, тому потрібно розвивати ці аспекти. На це вказують роботи різних спеціалістів, наголошують, що це є надважливим фактором, і мають бути взяті на розгляд потреби, бажання, необхідності та зрозуміти особисті мотиви, якими вони керуються. Є така модель характеристик роботи (Work Characteristics Model) вчених Hackman and Oldham. Розбита ця модель на три гілки і кожна має три підгрупи.

Перша це основні характеристики або притаманні qualities:

- це зворотній зв'язок, який дуже важливий у роботі, він дає зрозуміти поведінку персоналу, стара формальна система зворотного зв'язку не дає повної картини розуміння своїх працівників та їхніх потреб;

- незалежність або свобода, що дається при роботі;

- різний спектр навичок;

- те що ідентифікує завдання, тобто скільки потрібно часу та процесів, щоб її виконати, та який вплив має ця робота на життя працівника або інакше це означає, що дуже багато потрібно робити завдань в організації, але потрібно згрупувати і зрозуміти, які найважливіші, тобто вміти їх визначити, які мають найбільше значення та вплив.

Друга гілка розбита на важливі психологічні моменти, що впливають на стан :

- значення робочого досвіду або виконаної роботи

- відповідальність за виконання

- знання про результати роботи

Третя гілка персональні результати та активної діяльності:

- висока якість роботи, на роботу людей впливає багато внутрішніх та зовнішніх факторів, цінності, цілі, завдання. Тобто це не тільки залежить від старання, а також від розвитку менеджера, його об'єктивів.

- висока внутрішня мотивація для виконання роботи, дослідження поведінки працівників базувалися на факторах які впливають на

- висока загальна задоволеність від результатів індивідуальні мотивацію робітників. Внутрішні фактори неможливо контролювати менеджеру, це робочий досвід, виховання та інші. Зовнішні фактори являються відносини з колегами, пропозиції та можливості у кар'єрі ,робочі умови.

- низька задоволеність та відсутність на роботі, задоволеність роботою асоціюють з низькою текучістю кадрів, бо якщо працівники задоволені умовами праці звільнитись ніхто не захоче. Це і підвищує міцний зв'язок із місцем роботи.

Ці всі показники впливають на мотивацію працівників. Дослідження моделі характеристик роботи, які були проведені в одному з університетів Литви, та вони базувались на моделі муніципальне адміністративний персонал, було опитуване 143 респондента з чотирьох муніципальних округів. Опитуванні проголосували більше за діяльність та навички комунікації, тобто це означає, що менеджер має сконцентруватися на розвиток у працівників навичок співпраці та на більш активної діяльності, щоб працівник отримував більше досвіду. Це можна зробити за допомогою програми, яка включає характеристику організації діяльності, створення приємної робочої атмосфери та ріст результатів діяльності.[52]

Потрібно звертати уваги на те, що якщо ми хочемо щоб у органах самоврядування працювали в здоровому робочому середовищі ми мусимо розвивати всі ці описані методи, досвід з-закордону та те як вони відносяться до роботи, до своїх працівників дає розуміння, які помилки треба врахувати та які інструменти більш ефективні.

3.2 Шляхи вдосконалення системи мотивації в органах місцевого самоврядування

Як на мене, в органах місцевого самоврядування мають бути свіжішими погляди на керування та на шляхи вирішення різних процедур, проблем. Мають зникнути якісь формальності, що сповільнюють роботу та бути більш відкритими. Ближче до людей та до їх проблем, бо, насправді, дуже багато не потрібно – важливо співчуття та більш простіше дивитись на речі, тому що коли все ускладнюють стає гірше. Всі послуги, які надають органи місцевого самоврядування саме людям вони мають бути зрозумілими, і не мають права забирати багато часу, ми живемо у світі де час є дуже важливим, а влада – це теж вид послуг, які громадяни повинні мати на найвищому рівні. Проводити роботу з інформування, як усередині колективу так і поміж місцевих жителів. Організувати зустрічі з успішними бізнесменами, з іншими територіальними громадами щоб ділитись досвідом та співпрацювати. Робити спільні проекти, як наприклад, зменшити вплив на довкілля чи як вирішити проблему з поганими дорогами і до цього всього приєднувати молодь та місцевих жителів. Щоб вони пропонували свої шляхи вирішення і мали уявлення, як це все працює. Допомогти розібратись із законами та правами, як робітникам так місцевим жителям, щоб усі були зацікавлені у розвитку. Комунікувати активно у соц. мережах та проводити соц. опитування щодо покращення умов роботи та життя громади. Чому я роблю на цьому акцент, бо соціальні відносини для робітників дуже важливі і вони працюють і живуть у цій територіальній громаді, а ціль керівництва має бути налагоджування цих зв'язків, яке і буде мотивувати працівників. Не пригнічувати і доводити до депресії, а саме робити свою роботу якісно. Є така програма Municipal Leadership Development Program для Саскачевану, яке знаходиться у Канаді, це серія лекцій для розвитку обраних муніципальним керівникам, ці модулі якраз призначені конкретним питанням, які є важливими для міських, сільських муніципалітетів. Мери, члени комітетів, судді – усі можуть скористатися цією програмою для розвитку своїх навичок, компетентності. Тобто, такі програми проходять закордону, щоб підкріплювати свою компетентність, побачити нову точку

зору на державну владу та керування, як можна це зробити на локальному рівні ефективно. [53]

У Польщі була ціль децентралізації влади, у акті 1998 були прописані фундаментальні територіальні гілки, що будуть функціонувати, вони почали діяти у 1999 –му і включали 16 воєводств, 373 повітів, 2489 комун . На 2015 рік у Польщі є такі основні відділи:

- на районному рівні існує 16 воєводств
- на субрегіональному рівні 380 повітів, ще включають 66 *poviat-ranking towns*(*municipal poviats*) та *non-municipal poviats*
- на локальному рівні 2478 комун, які із них 304 міських, 611 міських/сільських та 1563 тільки сільських.

Можна побачити, що з того часу, як були засновані такі гілки все доволі стабільно та глобально не змінювалося. Число воєводств не змінилось, створили сім нових повітів та одну нову комуна, за десять років було ліквідовано дванадцять комун. По соціальному опитуванню проведеному у 2000 році із чотирьох реформ, які були імплементовані: пенсійна система, шкільна, медичні послуги, децентралізація державного управління/адміністрації - найвище було оцінено саме самоуправління. З того часу саме ця реформа територіальних органів влади дала більше довіри людям, ніж центральний апарат. Дослідження 2004 року показували, що 52% опитуваних вірять територіальним органам влади, 21% Парламенту або іншим державним інститутам. На 2014 рік опитування показало, що 60% респондентів вірять територіальним органам влади, 34 відсотка Парламенту, державна влада – 33%, Європейська – 68%. Видно, що люди задоволені реформою децентралізації влади, хоча на початку коли була сформовані три основні гілки люди хотіли зменшити число воєводств. Також для змінення та створення цих три головних гілок в Польщі стало приклади структури управління інших Європейських країн, особливо тих країн які будували демократію на локальному та регіональному рівні достатньо довгий час і від яких можна було взяти ефективні інструменти для цього процесу. Польща

одна із тринадцяти Європейських країн , яка має таку комплексну структуру управління із трьох гілок : воєводства, повіти та комуни. Така структура управління існує як федеративних країнах так і в унітарних. Як правило, така територіальна структурна модель характерна для країн, які мають велике число населення, а Польща за таким критерієм підпадає під восьму сходинку - 38, 5 мільйонів людей, та дев'ятою за розміром територій – 312.7 тис. квадратних кілометрів . Число та розмір адміністративних одиниць на локальному рівні відносяться до ключових проблем, які стосуються територіальної структури та їх змін. Бо у новітніх дослідженнях локальних одиниць ключове питання розмір комуни та ефективність участі локальних авторитетів в міському житті таких міських общин та надання їм послуг. Також у Польщі обираються не тільки члени міських комітетів, а також одну людину яка буде ними керувати:

Войт – голова сільської комуни

Бурмістр – мер міської/сільської або міської комуни

Президент - великих міст

Ділення на сільські, міські/сільські та міські чисто формальні та не включає у собі різну організацію локальної влади. Це є результатом однаковості системних рішень відносно правового статусу таких одиниць общинного самоуправління. Тільки великі міста в яких живуть більше 100 тисяч жителів можуть приймати рішення на рівні комуни та повітів. [54]

Як бачимо на прикладі Польщі можна прослідкувати, як децентралізація стала покращенням та хорошими змінами у владі. Також на прикладі ще декількох країн ЄС можна побачити ефективність децентралізації та управління. Звісно, вона не є ідеальною системою.

У Данії збільшують громади та надають цим громадам достатньо хороше фінансування. Фінляндія також пройшла через цю реформу децентралізації, але маленькі громади не можуть виконувати багато функцій, та знайшли вихід вигляді головної громади, яка може виконувати ряд завдань або послуг для групи таких громад. Така собі кооперація. Так чи інакше громади у стані

виконувати свої базові зобов'язання, як з освіти, медицини та надання якісних послуг для своїх громадян, для людей з інвалідністю. [55] Разом з важливими інструментами, які допомагають розвивати свою компетентність, освіченість, досвід та вивчати закордонний досвід, потрібно ще звернути увагу на потенціал робітників, бо у 50 роки виникло таке американське поняття, що працівники мають тільки виконувати свою роботу та не витрачати свій час на думки. Їм були потрібні лише люди, якими можна було керувати, а не ті які вмiли критично мислити. Японське поняття або тогочасне бачення базувалося на тому, що працівники мають не тільки робити , а й також приносити свій розумовий вклад у все, що вони створюють. Воно є доволі успішне. Але третє поняття формується не тільки на робочій силі та розуму, а й на тому, що всі люди особистості і вони мають свої переживання, почуття. І що кожен має приносити у спільну роботу користь та вклад. Мусимо зрозуміти, що люди це велика цінність організації чи органів самоврядування, їх потрібно поважати та старатись допомагати їм створювати ще більше для благих цілей. Зрозуміти, що ефективність загалом залежить від людей, потрібно допомагати своїм працівникам розвиватися, підвищувати свою компетентність. Менеджери мають слідкувати за поведінкою, за мотивами, що керують людиною. Менеджери також повинні слідкувати за своїми вчинками, реакціями та аналізувати свої прояви. Тут і потрібно самоменеджмент. Також керуватися такими настановами, які будуть допомагати при організації роботи та колективного співробітництва:

- все починається, менеджер повинен бути сам прикладом для колективу, він і є уособленням усіх якостей, які хочеться розвивати у своїх робітників. Це є основним важелем, бо якщо менеджер не розвиває у собі таких навичок, якостей та поводить не професійно, а вимагає від своїх співробітників, то це є повним провалом, авторитету та поваги не буде, тому із-зі цього буде страждати всі процеси.

Менеджер має проводити розмови зі своїми підлеглими, коли виникають конфлікти чи непорозуміння, менеджер має бути тим, хто зможе

безпристрасно аналізувати всі вчинки, ситуації, щоб мати цілісну картину. Бути конкретним у своїх наказах, чітко формулювати свої думки та давати розуміти, що за події спричинили неприємні ситуації і доводити до підлеглих інформацію. Не потрібно привселюдно сварити чи в'яснити деталі, це все потрібно спокійно, виважено в кабінеті, наодинці з працівником, якщо виникають проблеми. Дати зрозуміти, що не потрібно робити і де він робить помилки.

При цьому бути дуже коректним у своїх висловлюваннях але щоб відчувалось важливість і недопустимість того, що приносить конфлікти в колектив або інше.

- також стосовно підвищення потрібно врахувати, що коли обирається людина на будь-яку посаду мають зважити всі робочі аспекти, досвід, становище яка вона займає у колективі, при розмові з працівником мають бути підкреслені переваги та обов'язки, які на нього чекають, але з тим не намагатися давити або вимагати. Цілком виважено та достатньо обмірковано потрібно підходити до вибору людини на посаду, щоб колектив не втратив довіру до свого керівника. Слід обирати дуже об'єктивно і по заслугам, бо це дає розуміння чи може керівник справитися в таких ситуаціях. Це стосується і того якщо потрібно понизити людину у посаді, це теж проводиться приватна розмова, керівник чітко аргументувати свою позицію, дати зрозуміти де не ефективно спрацьовано, проаналізувати його роботу. Мета такої розмови повинен результат, цей результат є виправленням своїх помилок, ріст та здобування нових навичок.

- при прийомі на роботу важливо ознайомити нового підлеглого з робочою атмосферою, тобто які реалії чекають, дати зрозуміти чим стикається організація, дати цілком правдиву картину, познайомити з колективом, з новими обов'язками та правилами, надати інформацію про організацію, розповісти про цінності, мету, якою керується організація чи відповідна установити, які цілі намагаються досягнути при виконенні їх діяльності. Надати рекомендації щодо виконення обов'язків, приділити

основним проблемам, з якими стикаються і надати курс для своєї діяльності. Щоб панувала поважлива та здорова атмосфера у колективні повинно обговорюватися всі труднощі, що виникають, робочі аспекти та направлення. Також з кожним працівником накреслювати чітке направлення та те, яке місце він займає у колективі. Це дає змогу не порушувати робоче середовище. Керівник повинен допомагати своїм працівникам розвиватися та розкриватися, направляти їх до активних дій. Створювати дійсно міцний зв'язок у колективі, давати зрозуміти, що від кожного залежить успіх усього колективу в цілому. Важливим є і вивчення своїх співробітників, що на них впливало, зрозуміти їх життєвий шлях, звички, характер, поведінку в колективі. Це буде допомагати знаходити спільну мову.

Щоб проводити такі розмови для обміну інформації та для більш міцного зв'язку потрібно дотримуватись таких порад:

- якщо нам потрібно донести конкретну інформацію або дати вказівки враховується досвід, рівень освіченості, що вимагає завдання, чи зможе працівник з такими вимогами впоратися. Або знадобиться допомога іншого професіонала, якщо з даної розмови зрозуміло, що не вистачає досвіду для виконання вказівок тоді завершуємо розмову.

- має бути план такої розмови та обрати його стиль: чи із дотриманням офіційності, яка прописана у документах; чи то буде розмова із зворотнім зв'язком, задля інформованості, це допоможе донести працівнику особливості завдання, а з іншої сторони надати слово працівнику задля запитань та конкретики; чи то розмова, де немає ніяких суворих правил. План дасть змогу подумати над запитаннями, над відповідями, бо від цього залежить і те як зрозуміє працівник свої обов'язки.

- керівник повинен вміти ефективно планувати свій час, а також давати чіткий графік таких розмов та скільки будуть тривати.

- також потрібно врахувати місце де буде проводитися розмова, тому що працівник може себе не комфортно почувати, відволікатися, хвилюватися. Потрібно ретельно обирати місце де будуть ці розмови траплятися,

найкраще, як по мене це місце, де не є ні кабінетом керівника, ні місце роботи підлеглого. Це може бути нейтральне місце, з легкою атмосферою, що сприятиме розмові, обговорюванню та не буде давити на працівника.

- Щоб розмова пройшла плідно і співрозмовники знайдуть консенсус потрібно вміти відчувати людину, що навпроти. Давати висловитися, чітко формулювати свої пропозиції, без коротких та незрозумілих відповідей. Це мають бути виважені і точні відповіді, максимально об'єктивні. Важливі також перші моменти зустрічі, треба зловити зв'язок з людини та допомогти їй розслабитись, знизити тривогу та переживання. Потрібно тримати чітку лінію у розмові, не відходити від теми, дуже розумно підходити до формулювань. Це дуже впливає на сприйняті людини і цілковито на її реакцію. Керівник має слухати дуже уважно, прислухатись та дивитись на ті пропозиції та ідеї, що виникають у працівника, як на важливі та потрібні. Тобто, настільки пронизатися його життям, стати на його місце та зрозуміти, що ним рухає. Запитувати про те чи розуміє співрозмовник про що йде мова та настільки вміло запитувати про якісь речі, щоб людина не відповідала готовими фразами лиш би задовольнити керівника, це має бути відповіді, що дають чітке розуміння власної думки підлеглого, а не вивченого чи спеціально підібране для вух керівника.

- важливим чинником є вміння розташувати до себе людей, це є мега потрібним у роботі, щоб люди йшли на контакт, керівник має бути тим провідником. Вміти створювати сприятливе середовище для співробітників, де буде панувати дружелюбна атмосфера. Керівник має завжди тримати планку у своїх рішеннях, у діях та наказах. Це дає зрозуміти підлеглим, що керівнику можна довіряти, що він завжди без ніякої упередженості буде судити та завжди буди чинити правильно, чесно,справедливо. Що всі його рішення – суто його, а не є впливом якихось людей чи працівників. Бо це і показує, хто є керівник насправді. Дати висловитись і працівнику, якщо розмова проходить задля поліпшення результатів його діяльності, дати йому обґрунтувати чому так трапляється і знайти спільний шлях до вирішенні,

дати чітку мету, щоб працівник розвивався. Рекомендується основні тези розмови записати, зробити змістовні нотатки по розмові, це допоможе не накручувати події, які сталися. Ця інформація стане в пригоді але записувати є надважливим задля неупереджених висновків.

- варто вміти закінчувати розмову правильно, досить ввічливо попросити або знайти потрібний момент щоб закінчити розмову, можна закінчити з висновків розмови, сказати, що вдячні і домовитись про нову зустріч. Якщо розмова не дала очікуваного ефекту потрібно проаналізувати і зрозуміти чому, зробити опитування по розмові і відповісти на запитання задля яснішого погляду на керівника, так і на підлеглого.

- Розмовляти також треба з усім колективом, тому потрібно збирати аудиторію і дати їм знати чому проводяться такі зустрічі, що за цілі та мету мають ці зустрічі. [56]

Також новим віянням на разі є талант - менеджмент, який допомагає керівнику розкривати весь потенціал та всі сторони кожного підлеглого окремо. Талант менеджмент це безперервний процес, що допомагає знайти професіоналів та допомагає розвиватися .

Брендінг - персоналу – це допомагає притягувати найкращих спеціалістів у своєму ділі. Це як бачать підприємство або установу на праці труда. Це допомагає тримати своїх робітників у себе, щоб вони не йшли працювати деінде.

Репутація роботодавця – це схоже на брендінг – персоналу, але саме репутація більше залежить від зовнішніх факторів, наприклад, засоби масової інформації. [57]

Потрібно мати стратегію щодо талант- менеджменту. Талант-менеджмент допомагає досягати швидко цілей. Це дозволяє компанії залишатися на вищому та змагальному рівні. Це приносить і інновації завдяки підлеглим, талановиті працівники можуть знайти шляхи та інструменти, вирішувати проблеми та задачі, приходити з новими ідеями. Стратегія допомагає не тільки мати найкращих талановитих , а і

організувати їх у ефективну та плідну команду. Якщо працівники відчують цінності компанії та розуміють, що саме тут мають багато можливостей розвиватися стануть рідше звільнятися, залишатися у компанії. Це, у свою чергу, мотивує бути найкращими.

Ось п'ять важливих пунктів моделі талант-менеджменті:

- Планувати – планувати талант-менеджмент на рівні цілей компанії, з правильним та коректним планом легше буде знайти талановитих працівників з саме тими навичками, що вам потрібно. План дозволить дивитись більш масштабніше, чим без плану.
- Притягувати – якщо працівники залишають свою роботу і йдуть компанії, завжди тяжко знайти одразу саме тих, що потрібно. Важливо мати брендінг-персоналу.
- Розвивати – важливий пункт це завжди допомагати своїм підлеглим розвиватися всередині компанії. Бо працівники завжди хочуть мати можливість росту та підвищувати свої навички. Талант – менеджмент допомагає завжди підтримувати працівників мотивованими та повними ентузіазму.
- Затримувати – важко тримати працівників на довгий термін у компанії, тому потрібно дати розуміти, що працювати саме в цій компанії має сенс, знайти шляхи росту кар'єри саме в цій компанії.
- Переміщати – завжди потрібно після того як затримати кращих в компанії, спланувати підвищення, переміщення чи на іншу посаду, чи в інший офіс. Тобто важлива мета залиши їх знання та навички всередині компанії, це називається управління знаннями. Якщо підлеглий вирішив піти, то потрібно знати чому.[58]

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що:

- євроінтеграційні процеси в Україні, гуманізація суспільства потребують пошуку нових прогресивних підходів щодо управління персоналом;
- тенденція останніх років за кордоном – це переосмислення підходів до управління персоналом, перехід від адміністративно-розпорядчих методів управління до економічних та соціально-психологічних методів впливу на підлеглих, розуміння підлеглих не тільки як ресурс, а й усвідомлення його особистісної вартості;
- аналіз діяльності органів місцевого самоврядування дозволяє стверджувати, що Старокозацька територіальна громада є економічно спроможною та конкурентоздатною.
- методи мотивації в даній громаді застосовуються у відповідності до чинного законодавства. Застосування соціально-психологічних методів залежить від особистості кожного конкретного управлінця. Його особистих якостей та його системи цінностей і, як наслідок, обраного ним стилю управління;
- криза, обумовленої пандемією, змінила умови праці . Велика кількість організацій перейшла в он-лайн режим та потребує пошуку нових способів впливу на персонал організації;
- приклади країн Європи, які змогли реалізувати реформу децентралізації, і як наслідок, вимушені були змінювати основні підходи щодо мотивації персоналу;
- описані особливості, головні найменування
- . польська модель децентралізації та її досвід показує як працює ця реформа, чи суспільство задоволено нею. Менеджер повинен до кожного знайти підхід, щоб підлегли змogli повністю використати свій потенціал. Тому важливо навчитись бути емпатійним, вміти проводити

бесіди, щоб вирішити непорозуміння, дати чіткі завдання, направити колектив в правильне русло.

- використання наведених методик зможуть дати хороший результат і в органах місцевого самоврядування.
- для росту не тільки окремо працівника, а всієї організації потрібно частіше проводити курси, тренінги, зустрічі з обміном досвіду. Прикладом є спеціальні програми для органів самоврядування, для розширення їх бази знань та навичок.
- закордонний приклад показує, що дуже важливо сприяти розвитку персоналу, якнайбільше. Бо ті навички, що опановують персонал на різних програмах вони використовують у своїй роботі, це надає переваги та плюси всьому колективу.
- потрібно приділяти увагу і самому керівнику, бо він задає тон усій роботі, а тому дуже важливо щоб він вмів керувати своїми емоціями, вмів ввічливо вирішувати непорозуміння та тактично показати на недоліки..
- наведені рекомендації Стівена Кові, що допомагають розвивати лідерські навички, які потрібно розвивати постійно. Емоційний інтелект, який зараз на хвилі популярності, роботодавці акцентують саме на ньому. Бо важливі не тільки знання та професійні якості, а також вміння емпатії та вміння знаходити спільну мову. Пандемія дала поштовх дистанційній роботі, коворкінг середовищам, багато компаній, що є лідерами на ринку, допомагають своїм працівникам облаштовувати свій простір. Як, наприклад, офіси Twitter та Facebook.
- дуже важливим є створювати такий простір в державній службі, щоб працівники комфортно працювали і мали усі умови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ха-Юн Чанг. Економіка. Інструкція з використання. - Київ:Наш Формат,2017 р. 290 с.
2. Ха-Юн Чанг. Економіка. Інструкція з використання. - Київ:Наш Формат,2017 р. 290 с.
3. Ха-Юн Чанг. Економіка. Інструкція з використання. - Київ:Наш Формат,2017 р. 292 с.
4. The 10 Happiest Countries in the World: веб-сайт. URL:<https://www.cntraveler.com/gallery/the-10-happiest-countries-in-the-world>.
5. Кен Могі. Маленька книжка ікігай. Секрети щастя по-японському:веб-сайт. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=sZaf0argMIM>
6. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 149 с.
7. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: підруч. – Тернопіль:Екон. думка ТНЕУ, 2019. 282 с.
8. Прокопенко О.В. Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації” / Укладач О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с.
9. Психологія управління: навч.посіб./ Р.А. Калениченко та інш. Ірпінь: 2019. 132 с.
10. Наслідки світових фінансово-економічних криз: веб-сайт. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/01/21/infografika/ekonomika/naslidky-svitovyx-finansovo-ekonomichnyx-kryz>
11. Ха-Юн Чанг. Економіка. Інструкція з використання. - Київ:Наш Формат,2017 р. 69 с.
12. Розпочалась світова фінансова криза:веб-сайт. URL: https://gazeta.ua/articles/economics/_rozpochalas-svitova-finansova-kriza/859187

13. В Ізраїлі від COVID повністю вакцинували 75% дорослих: веб-сайт.
URL:<https://www.pravda.com.ua/news/2021/05/2/7292315/>
14. В Індії за добу – найбільше смертей від COVID-19 з початку пандемії: веб-сайт. URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3248357-v-indii-za-dobu-najbilse-smertej-vid-covid19-z-pocatku-pandemii.html>
15. Наталя Шквиря: «В кризові часи важливо підкреслювати цінність, яку люди створюють»: веб-сайт. URL:<https://www.business.ua/uk/node/11292>
16. Особливості розвитку культури людства у XX сторіччі: веб-сайт.
URL:<https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10435/>
17. Indeed Study Shows That Worker Burnout Is At Frighteningly High Levels: Here Is What You Need To Do Now: веб-сайт. URL:
<https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/04/05/indeed-study-shows-that-worker-burnout-is-at-frighteningly-high-levels-here-is-what-you-need-to-do-now/?sh=6ce8d1e323bb>
18. Як пандемія COVID-19 змінила ринок праці в Україні: веб-сайт. URL:
<https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3104312-ak-pandemia-covid19-zminila-rinok-praci-v-ukraini.html>
19. Реформа децентралізації
<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>
20. Конституція України: веб-сайт. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
21. Про статус депутатів місцевих рад: веб-сайт.
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>
22. Про міське самоврядування в Україні: веб-сайт. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
23. Кодекс законів про працю: веб-сайт. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
24. Закон України «Про оплату праці»: веб-сайт. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>

25. Постанова КМУ № 268 від 9 березня 2006 р. «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від 9 березня 2006 р. № 268:веб-сайт. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF#Text>
26. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. 179 с.
27. Структура органів місцевого самоврядування та процедури ухвалення рішень: веб-сайт. URL:<https://imi.org.ua/advice/struktura-organiv-mistseвого-samovryaduvannya-ta-protseduri-uhvalennya-rishen-i2364>
28. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019 . Голубєв. с. 40-49
29. Оpendatabot – сервіс моніторингу реєстраційних даних. URL: <https://opendatabot.ua/c/04378020>
30. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 2015 р. № 13. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
31. Завдання , функції та повноваження. Великоसेверенівська сільська рада: веб-сайт. URL:<https://velykoseverynivska-silrada.gov.ua/osnovni-zavdannya-ta-funktsiyi/>
32. Правила благоустрою : веб-сайт. URL:<https://starokozacka-gromada.gov.ua/pravila-blagoustroju-1530518071/>
33. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-p#Text>
34. Про створення Комунальної установи «Центр надання соціальних послуг Старокозацької сільської ради» та затвердження статуту
35. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад: веб-сайт. URL:<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/61/mod3web.pdf> .

36. З 4 червня діють оновлені Загальні правила етичної поведінки держслужбовців та посадових осіб ОМС: веб-сайт.
URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/news/6092-z-4-cherhvnya-dyut-onovlen-zagaln-pravila-etichno-povednki-derjslugbovtsv-ta-posadovih-osb-oms>
37. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: веб-сайт.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16?utm_medium=refer&utm_source=www.kadrovik01.com.ua&utm_term=6092&utm_content=news&utm_campaign=red_bloc_content_link_image#Text
38. Робота місцевих органів влади під час пандемії: веб-сайт.
URL: <https://razom.hromady.org/належна-практика/>
39. Supporting employees through COVID crisis: tips for local government managers: веб-сайт. URL: <https://www.mma.org/supporting-employees-through-covid-crisis-tips-for-local-government-managers/>
40. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019 . с.177-178 сторінка
41. Emotional Intelligence in Leadership: веб-сайт.
URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm
42. Як ментальний тренер допомагає людям під час пандемії COVID-19: веб-сайт. URL: <https://www.dw.com/uk/yak-mentalnyi-trener-dopomahaie-liudiam-pid-chas-pandemii-covid-19/a-56314446>
43. Німецькі лайфхаки: як зберегти командний дух у колективі, який у пандемію працює з дому: веб-сайт. URL: <https://www.dw.com/uk/nimetski-laifkhaky-yak-zberehty-komandnyi-dukh-u-kolektyvi-yakyi-u-pandemiiu-pratsiuie-z-domu/a-56289192>
- 44.10 Scientifically Proven Ways to Motivate Employees: веб-сайт.
URL: <https://squareup.com/us/en/townsquare/how-to-motivate-your-employees>

45. Дистанційна робота:соціологи з'ясували плюси і мінуси:веб-сайт.
URL:<https://www.dw.com/uk/dystantsiina-robota-sotsiolohy-ziasuvaly-pliusy-y-minusy/a-53767531>
46. Німецькі роботодавці задоволені «хоум-офісом» менше за працівників-опитування:веб-сайт.<https://www.dw.com/uk/nimetski-robotodavtsi-zadovoleni-khoum-ofisom-menshe-za-pratsivnykiv-opytuvannia/a-55599843>
47. Twitter дозволив співробітникам і після карантину працювати дистанційно:веб-сайт.URL:<https://www.dw.com/uk/twitter-дозволив-співробітникам-i-pislya-karantynu-pracjuvati-distantsiino/a-53420671>
- 48.6 Ways You Can Support Your Employees` Growth:веб-сайт.
URL:<https://squareup.com/us/en/townsquare/6-ways-you-can-support-your-employees-growth>
- 49.12 Secrets to Keeping Employees Happy Without a Raise:веб-сайт.
URL:<https://www.businessnewsdaily.com/6084-employee-happiness-without-raise.html>
- 50.Top 20 Most Awesome Company Offices:веб-сайт.
URL:<https://www.incomediary.com/top-20-most-awesome-company-offices/>
- 51.What Is Coworking:веб-сайт.URL:<https://www.coworker.com/mag/what-is-coworking>
- 52.Lina Marcinkevičiūtē, Jan Žukovskis. Staff Motivation in Municipal Administration: Example of R. Hackman's and G. Oldham's Work Characterstics Model. 6 с.:веб-сайт. URL:
https://lufb.llu.lv/conference/Research-for-Rural-Development/2014/LatviaResearchRuralDevel20th_volume2-178-183.pdf
- 53.Municipal Leadership Development Program:веб-сайт. URL: <http://mldp.ca>
- 54.Administrative division of Poland – 25 years of experience during the systemic transformation:веб-сайт. URL:<https://journals.openedition.org/echogeo/14514?lang=en>

- 55.Б. М. Данилишин, В.В. Пилипів. Децентралізація у країнах ЄС:уроки для України. 7 с.:веб-сайт. URL: http://re.gov.ua/re201601/re201601_005_DanylyshynBM,PylypivVV.pdf
- 56.Психологія управління: навч.посіб./ Р.А. Калениченко та інш. Ірпінь: 2019. с. 63
- 57.What is Talent Management:веб-сайт. URL: <https://www.digitalhrtech.com/what-is-talent-management/>
- 58.What is Talent Management? All You Need to Know to Get Started:веб-сайт. URL:<https://www.valamis.com/hub/talent-management>