

праці, так і аморальних вчинків; створення гнучкої системи активізації, адаптації; розробка та запровадження системи об'єктивного оцінювання результатів професійної діяльності; організація навчання культурній компетентності всього персоналу та його професійне виховання; залучення працівників до управлінського процесу (делегування повноважень, ротація, стажування, надання додаткової посадової компетенції і самоосвіта); мотивація досягнення креативного рівня культури праці; повторне оцінювання. Формування професійної культури публічних службовців повинне містити системну дію, яка має диференційований характер, тобто враховує різні рівні сформованості культури праці.

Список використаних джерел:

1. Воронько Л. Культура праці державного службовця: спроба понятійного визначення. Вісник УАДУ [Текст] : наук. журн. 2001. № 3. С. 306 – 316.
2. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посібник. Тернопіль 2015. 281с.
3. Сидоренко Н. С. Технологія формування професійної культури державних службовців. Публічне адміністрування: Теорія та практика. 2010. Вип. 2 (4). / ред. кол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. URL: www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2010-02/10snskds.pdf.

Олександр КУБАЙ

здобувач освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Аліна ЖУКОВСЬКА

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах євроінтеграції та становлення інформаційного суспільства, прагнення до економічної стабільності в державі важливе значення має процес забезпечення кадрової безпеки публічних організацій. Недоліки у формуванні складу працівників публічних організацій, недостатня привабливість роботи в них, особливо для молодих фахівців, висока плинність кадрів, наявність дефіциту фінансових ресурсів сприяють розвитку соціально-економічних загроз кадровій безпеці у діяльності публічних організацій. Тому зростає необхідність розробки заходів щодо їх попередження при забезпеченні публічних організацій висококваліфікованими, компетентними кадрами; досягненні професіоналізму їх працівників. Це можливо за рахунок ефективного функціонування й удосконалення системи навчання працівників публічних організацій; розвитку

механізму формування нової генерації працівників публічних організацій; підвищення мотивації до роботи в публічних організаціях; удосконалення організації оплати праці працівників публічних організацій. Таким чином, загрози кадровій безпеці публічних організацій сприятимуть економічному збитку та нематеріальним втратам організації, що обумовлює зниження дії їх корпоративної філософії, що передбачає усвідомлення глибокого взаємозв'язку від суспільства, споживачів публічних послуг. Таким чином, публічні організації відчують зростання дії загроз зі сторони власного персоналу, які пов'язані зі збільшенням ризиків в управлінні персоналом. Негативні наслідки таких ризиків можуть призвести до зменшення ефективності менеджменту публічних організацій. Тому визначення загроз кадровій безпеці дає можливість зменшити ризики в діяльності публічних організацій.

У результаті дослідження особливостей діяльності в Управлінні стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради встановлено, що характер його діяльності вимагає від працівників мати достатньо високий рівень кваліфікації, освіти та навичок та рівень відповідальності в досліджуваній публічній організації дуже високий. Поєднання цих факторів характеру праці в публічній організації провокує виникнення загроз із боку персоналу: незадоволеність працівників, ризик нанесення шкоди активам організації, високий рівень плинності кадрів тощо.

У результаті аналізу кадрової безпеки в Управлінні стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради встановлено основні види зовнішніх та внутрішніх загроз. Зовнішні загрози – це дії, явища або процеси, які не залежать від свідомості співробітників і задають збитки. До внутрішніх належать навмисні дії або дії, які склалися внаслідок необережності або недбальства персоналу.

Визначено, що серед зовнішніх загроз є кращі умови праці в конкурентів. У результаті дослідження встановлено, що за висококваліфіковану працю персонал отримує досить малу заробітну плату. Низька оплата праці є основною причиною, що змушує працівників звільнитися з досліджуваної публічної організації за власним бажанням і шукати більш гідну оплату за свою працю. Визначено, що середній розмір посадового окладу в Управлінні стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради приблизно дорівнює розміру мінімальної заробітної плати, що встановлено законодавством України. Це характеризує гнучкість, а разом із тим і нестабільність виплат по оплаті праці – навіть при тому, що у 2019 р. порівняно з попереднім 2018 р. розмір середнього посадового окладу дещо збільшився, середньомісячна заробітна плата зменшилася. Ці виклики обумовлюють виникнення ризику відпливу цінних кваліфікованих спеціалістів з досліджуваної публічної організації.

У результаті аналізу стану кадрової безпеки Управління стратегічного

розвитку міста Тернопільської міської ради досліджено, що до внутрішніх загроз належить неефективна система мотивації. У структурі, де весь штат працівників отримує оплату праці за системою посадових окладів, завжди менша мотивація до праці, ніж у структурі, де оплата праці залежить від виробітку або відпрацьованого часу. Обґрунтовано, що система нарахування додаткових виплат, яка існує в досліджуваній публічній організації, недостатньо ефективно стимулює працівників, тому що до них належать фіксовані доплати, які носять систематичний характер (за кваліфікацію) або компенсаційні виплати (матеріальна допомога). Це не сприяє мотивації працівників краще, скоріше, ефективніше виконувати свої обов'язки і приносити більше користі організації.

До внутрішніх загроз кадровій безпеці Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради можна віднести відхід і недостатність кваліфікованих кадрів. Це обумовлює високу плинність кадрів, що сприяє нестабільності колективу, зростанню потреби в пошуку й навчанні нових якісних кадрів, підвищенні ймовірності втечі конфіденційної інформації. Відплив цінних кадрів породжує потребу в заміщенні вакансій, що утворюються, але пошук кандидатів із потрібним рівнем знань і навичок потребує багато зусиль і часу. Одна з проблем, які виникають у цьому випадку, – відсутність таких кандидатів у базі даних державної служби зайнятості, до якої звертається досліджувана публічна організація за пошуком кандидатів через державну службу зайнятості, при цьому дуже рідко вдається таким чином отримати гідного працівника. Це відбувається з причини того, що такі кандидати не хочуть, або не можуть звернутися до державної служби зайнятості.

До внутрішніх загроз можна віднести ще декілька, наприклад недостатність кількості раціоналізаторських пропозицій і ініціатив, слабку організацію системи навчання, що обумовлено досить консервативними поглядами на внутрішній організаційний стан. За своєю кваліфікацією й рівнем умінь працівники досліджуваної публічної організації відповідають вимогам посад, що вони займають, тому з цього боку загрози не виникає (відсутність доган і звільнень через порушення трудової дисципліни та ін.). Система управління персоналом діє досить централізовано й ефективно, планування ресурсів персоналу також відбувається ефективно, при прийомі на роботу перевірки кандидатів досить якісні.

Для підвищення рівня кадрової безпеки Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради рекомендовано збільшити рівень заробітної плати для основних працівників публічної організації до середнього рівня по галузі в регіоні. Розмір збільшення доцільно визначити виходячи із середнього розміру заробітної плати в регіоні за діяльність у державному управлінні, що буде сприяти підвищенню диференціації розмірів заробітної плати.

Якщо збільшення розміру заробітної плати є неможливим, то рекомендовано реструктуризувати фонд оплати праці – тобто залишити розмір заробітної плати незмінним, але збільшити частку основної заробітної плати (посадового окладу) у структурі всієї плати. Це допоможе підвищити мотивацію працівників через упевненість у гідній оплаті за власну працю. Але збільшення розміру заробітної плати в публічній організації та змінення структури окладів є достатньо важким процесом, що пов'язано з використанням бюджетних коштів та великою кількістю адміністративних рішень різних рівнів. Таким чином, потрібно шукати інші шляхи зменшення плинності. Для цього рекомендовано розробити соціальні пакети для працівників. До них належать такі заходи, як безкоштовне харчування в буфеті організації та оплата проїзних документів у міських видах транспорту (трамвай, тролейбус, автобус). Також можна долучити надання пільг для придбання білетів залізничного транспорту. Такі заходи фактично не збільшать розміру оплати праці персоналу, але підвищать комфортність його життя [1].

Для вирішення проблеми пошуку нових гідних працівників на існуючі вакансії треба, по-перше, проаналізувати, які загальні вимоги до працівників надаються при пошуку. Такими вимогами є вища освіта (на деякі посади допускаються працівники з незакінченою вищою освітою) за тим напрямом діяльності, який вимагає посада, необхідна база знань за цим напрямом, відсутність судимостей (кандидата і його найближчих родичів), відсутність серед керівництва організації близьких або родичів кандидата (які можуть стати його протекторами і керівниками), дієздатність і вік кандидата (для жінок менше 55 років, для чоловіків менше 60 років).

Отже, практичне впровадження запропонованих рекомендацій дасть можливість підвищити рівень кадрової безпеки досліджуваної публічної організації та, в кінцевому результаті, призведе до загального підвищення ефективності її роботи.

Список використаних джерел:

1. Подлужна Н.О. Забезпечення кадрової безпеки організації. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 210-215.
2. Жуковська А.Ю., Бречко О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. № 4 (4). С. 27-36.
3. Жуковська А.Ю. Інклюзивні технології публічного управління. Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні: Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції за міжнародною участю, 29 квітня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2020. С. 34-36.