

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ПУШКАР Володимир Ярославович**

**Мотиваційний механізм підвищення трудової активності  
персоналу організації публічної сфери**

спеціальність 281 "Публічне управління та адміністрування"  
освітня програма - "Публічне управління та адміністрування"

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав студент групи ПУАм - 21

**Володимир Пушкар**

---

підпис

Науковий керівник:

**д.е.н., проф. Алла Васіна**

---

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до  
захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

**Михайло ШКІЛЬНЯК**

---

прізвище, ініціали

підпис

**Тернопіль – 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ</b>	6
1.1. Трудова активність персоналу як чинник забезпечення ефективного функціонування організації публічної сфери	
1.2. Завдання, принципи та особливості мотивації трудової активності персоналу організації публічної сфери	
Висновки до розділу 1	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗМОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ</b>	19
2.1. Аналіз організаційно-адміністративного забезпечення трудової активності персоналу публічної організації	19
2.2. Економічне стимулювання активізації діяльності персоналу досліджуваної організації	25
2.3. Аналіз потреб і мотивів реалізації трудової активності персоналу організації публічної сфери	31
Висновки до розділу 2	37
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ</b>	39
3.1 Удосконалення організаційного забезпечення підвищення трудової активності персоналу організації публічної сфери	39
3.2 Інноваційні підходи до формування мотиваційного механізму підвищення трудової активності персоналу організації публічної сфери	45
Висновки до розділу 3	52
<b>ВИСНОВКИ</b>	53
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	57

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Сьогодні для України проблема підвищення трудової активності персоналу організації публічної сфери займає одне з центральних місць у системі публічного управління. Пояснюється це тим, що від ефективної і сумлінної роботи цих працівників залежить якість прийнятих управлінських рішень, часто ступінь злагодженості діяльності різних органів влади та, як наслідок, забезпечення повноцінної реалізації державою своїх функцій.

На даний момент в Україні простежується невисока ефективність діяльності публічних організацій; продовжується падіння престижу роботи в організаціях публічної сфери, існує значний рівень корупції. При зростаючому дефіциті фахових спеціалістів вищій менеджмент та кадрові служби організацій публічної сфери нині недостатньо орієнтовані на підвищення трудової активності їх персоналу. Нерозвиненість використання інструментів підвищення трудової активності персоналу організацій публічної сфери перешкоджає впровадженню системи ефективних призначень та винагороди за результатами діяльності, не завжди забезпечує просування за посадами найбільш перспективних, підготовлених і результативних. Доволі негативний вплив на підвищення трудової активності персоналу організацій публічної сфери робить низький рівень забезпечення встановлених державних гарантій, а не досконала сучасним потребам система їх оплати праці не дозволяє застосувати на практиці стимулюючі механізми. Саме низка окреслених вище викликів зумовила вибір цієї тематики дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Тематика підвищення трудової активності персоналу організацій публічної сфери у працях вітчизняних науковців як правило розглядається в контексті дослідження реалізації кадрового менеджменту організацій публічної сфери. Зокрема теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації

кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування досліджуються у працях таких науковців як Аксьонова О. [3], Артеменко Н. [6], Богач Ю. [9], Васіна А. [11], Воронько Л. [13], Жуковська А. [24], Зелінський С. [28], Ковальов В. [31], Куйбіда В. [35], Литвинчук О. [36], Прудиус Л. [55], Пуліна Т. [57], Серьогін С. [62], Шкільняк М. [68] та іншими.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у комплексному дослідженні теоретичних підвалин та інструментальної управлінської бази підвищення трудової активності персоналу організацій публічної сфери з метою вироблення авторського пакету пропозицій щодо удосконалення.

**Завдання:**

- дослідження категорії трудової активності персоналу як фактору забезпечення ефективного функціонування організації публічної сфери,
- узагальнення завдань, принципів та особливостей мотивації трудової активності персоналу організації публічної сфери,
- проведення аналізу організаційно-адміністративного забезпечення трудової активності персоналу публічної організації,
- дослідження особливостей економічного стимулювання активізації діяльності персоналу організації публічної сфери,
- дослідження потреб і мотивів персоналу організації публічної сфери,
- вироблення напрямів вдосконалення організаційного забезпечення підвищення трудової активності персоналу організації публічної сфери,
- обґрунтування доцільності та напрямків застосування інноваційних підходів до формування мотиваційного механізму підвищення трудової активності персоналу організації публічної сфери.

**Об'єкт дослідження** - трудова активність персоналу організацій публічної сфери.

**Предмет дослідження** - сукупність методів, законодавчих та управлінських підходів та інструментів підвищення трудової активності персоналу організацій публічної сфери.

**Методи дослідження.** З метою реалізації мети у кваліфікаційній роботі використано різні методи дослідження, зокрема: пояснення, класифікація, узагальнення - для визначення завдань, принципів та особливостей мотивації трудової активності персоналу організації публічної сфери (§1.1), абстрагування, опис - для проведення аналізу організаційно-адміністративного забезпечення трудової активності персоналу публічної організації (§2.1), системний, спостереження, опитування, інтерв'ю - для дослідження потреб і мотивів реалізації трудової активності персоналу організації публічної сфери (§2.2,2.2), функціональний - для удосконалення організаційного забезпечення підвищення трудової активності персоналу організації публічної сфери (§3.1), аналізу, синтезу - для Формування сприятливого соціально-психологічного середовища підвищення трудової активності персоналу організації публічної сфери (§3.2).

**Практична значущість** результатів полягає у тому, що запропоновані у роботі шляхи удосконалення організаційного забезпечення підвищення трудової активності персоналу можуть бути використані для прикладного застосування різними організаціями публічної сфери.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ**

## **1.2. Трудова активність персоналу як чинник забезпечення ефективного функціонування організації публічної сфери**

Динамічний та ефективний розвиток нашої країни безпосередньо залежить не тільки від фахової компетентності працівників організацій публічної сфери, але й від їх трудової активності та прагнення до самовдосконалення й кар'єрного розвитку. Модель трудової активності персоналу організацій публічної сфери складається з кількох компонентів, які є передумовами її активізації й водночас демонструють її загальні властивості:

1. досвід, вік, освіта, стать,
2. наявна кваліфікація,
3. мотивація до активної професійної діяльності,
4. фізичне та психічне здоров'я працівника,
5. креативність та стресостійкість,
6. мораль та етика діяльності.

Як зазначалося нами у вступі роботи, трудова активність персоналу організацій публічної сфери є визначною характеристикою кадрового потенціалу організацій публічної сфери. "Кадровий потенціал людських ресурсів органів державної влади та місцевого самоврядування – це комплекс властивостей та схильностей, а також громадянських, моральних та професійних здібностей, якими володіє службовець та які визнаються і розвиваються в процесі професійної діяльності, а також їх приховані особистісні характеристики-резерви, які за необхідності можна створити для досягнення поточних і майбутніх цілей на благо громади. Можна з упевненістю сказати, що людські ресурси органів державного управління та місцевого самоврядування – це обличчя влади, а також особливий

інструмент ефективною та послідовною реалізації зовнішньої та внутрішньої державної політики, яка має реалізуватися через виважену державну кадрову політику"[3].

У цьому аспекті зазначимо, що об'єктом кадрової політики в організаціях публічної сфери є система відносин з її персоналом різного ієрархічного рівнів. Суб'єктом кадрової політики організацій публічної сфери є безпосередньо держава, котра її формує та реалізує.

За своєю суттю кадрова політика в організаціях публічної сфери є проявом публічної політики, спрямуванням якої є вдосконалення та активізація людських ресурсів, задіяних у секторі публічного управління, здатних реалізовувати поставлені завдання та професійний функціонал.

На сьогодні, внаслідок реалізованих реформ, кадрова політика в організаціях публічної сфери є інноваційною, що позитивно впливає на ефективність й якість різних посад та проявляється в наступному:

- оновлення критеріїв оцінки персоналу організацій публічної сфери;
- нові підходи до прогнозування та планування потреб в кадрах організацій публічної сфери;
- деталізований аналіз прийому, плинності, звільнення кадрів організацій публічної сфери;
- оптимізація підбору і розміщення персоналу організацій публічної сфери;
- нові підходи до адаптації персоналу організацій публічної сфери;
- безперервне навчання персоналу організацій публічної сфери.

На наше переконання, кадрова політика організацій публічної сфери є проявом цілеспрямованої стратегії уряду нашої країни, що націлена на підвищення трудової активності через його навчання і розвиток задля забезпечення реалізації національних інтересів.

У цьому контексті зазначимо, що межі й обсяг регулювання державою процесів управління персоналом організацій публічної сфери,

характеристики їх децентралізації та демократизації є детермінантами реалізації стратегії розвитку держави (рис. 1.1).

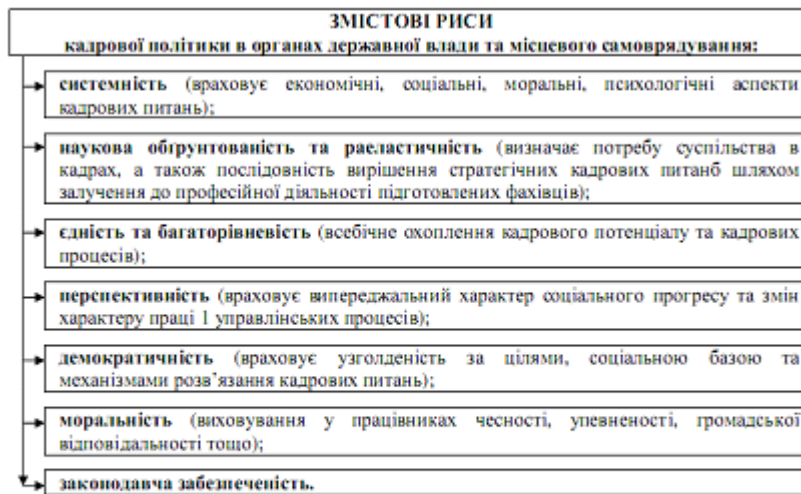


Рис. 1.1. Змістовні риси кадрової політики в організаціях публічної сфери

Примітка. Складено самостійно на основі [3,13].

Враховуючи це, трудова активність персоналу організацій публічної сфери відноситься до категорії певною мірою складних процесів, що можуть бути ефективним на засадах:

- дотримання кадрової доктрини;
- розроблення цільової системи, пріоритетів професійної діяльності персоналу організацій публічної сфери.

Отже, при виробленні управлінського інструментарію трудової активності персоналу організацій публічної сфери у кожному конкретному випадку враховують:

- фактичний стан кадрів організацій публічної сфери;
- історизм, соціальну складову системності;
- критичне мислення та застосування наукових здобутків у сфері управління персоналом та діяльності організацій публічної сфери;
- зарубіжний досвід роботи з працівниками організацій публічної сфери та їх адаптацію у вітчизняних реаліях з врахуванням особливостей менталітету українців.

Враховуючи викладене вище, вважаємо, що трудова активність персоналу організацій публічної сфери значною мірою визначається цілісністю кадрової політики та її інституційною захищеністю. Трудова активність персоналу організацій публічної сфери ґрунтується на системі забезпечуючих принципів, котрі відповідають нинішнім процесам соціального розвитку й демократичним стандартам функціонування публічного сектору (рис. 1. 2).

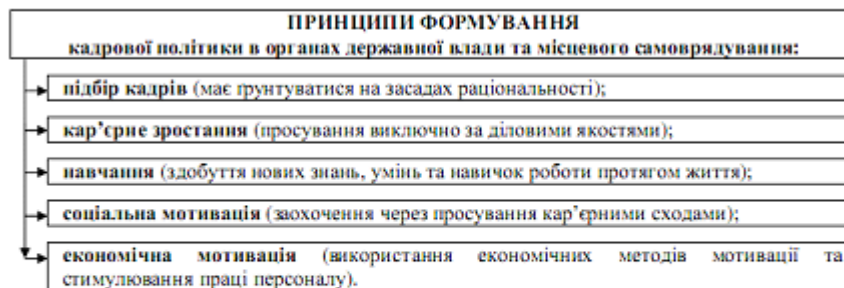


Рис. 1.2. Принципи формування трудової активності персоналу в організаціях публічної сфери

Примітка. Складено самостійно на основі [26]

Основні функції загальної кадрової політики в напрямку активізації трудової активності персоналу організацій публічної сфери проявляються у:

- формуванні й коригуванні стратегії використання трудового потенціалу організацій публічної сфери;
- постійному навчанні шляхом адаптації, підвищення кваліфікації;
- оцінці відповідності персоналу певним потребам діяльності організації публічної сфери,
- мотивації до високої продуктивності й дотримання правильного способу життя і роботи;
- повноцінному забезпеченні соціального захисту персоналу організацій публічної сфери.

"До звичних та прогнозованих викликів та ризиків у системі відбору та проходження державної служби постійно додаються все нові та нові.

Особливості проходження служби в органах публічної влади в умовах пандемії COVID-19 обов'язково стане предметом дослідження науковців багатьох галузей знань, нам хотілось би більше зосередитись, зокрема на мотиваційних аспектах пов'язаних з цією проблемою. Базуючись на теорії справедливості запропонованій З. Адамсом та суб'єктивному й відносному сприйняттю, а точніше оцінюванню й співставленню одержаної винагороди із зусиллями що потрібно було прикласти можливо змодельювати наступні ситуації. Потрапивши в соціальний вакуум віддаленої праці, державні службовці перестають отримувати зворотній зв'язок на свою роботу, перестають об'єктивно порівнювати свої результати діяльності з результатами колег. Зрозуміло що вакуум починає заповнюватись уявними та реальними, часто перебільшеними, вадами системи управління, оцінювання та мотивації. Особливості людського менталітету, в більшості випадків, помножені на відсутність об'єктивної інформації призводить до того що в процесі співставлення власної винагороди з винагородою колег, що здійснюють подібну роботу призводять до почуття незадоволення. Виявлений в процесі співвідношення дисбаланс та несправедливість можуть бути виправлені двома шляхами. Перший шлях передбачає диференціацію отримуваної винагороди, але державний службовець сам не може вплинути на нього, а вади системи управління призводять до закріплення цього стану та зрівняння всіх в рівні отримуваної винагороди. Другий шлях зміна рівня зусиль, що витрачаються під час виконання поставлених завдань. В цьому випадку службовець для себе знаходить виправдання, а відсутність оперативного контролю з боку керівництва все більше переконує його у правильності обраного шляху. Внутрішні переконання, що свої обов'язки потрібно виконувати сумлінно, слабка мотивація та неможливість порівняння призводять до погіршення результатів праці" [31].

На наше переконання, трудовій активності роботи персоналу організації публічної сфери може сприяти розуміння ним тих цілей що стоїть перед організацією публічної сфери та того функціоналу, що безпосередньо

покладаються на них. За умови існування інших рівних умов усвідомлення персоналом організації публічної сфери поставлених завдань значно підвищує вірогідність досягнення високого рівня їх виконання.

Таким чином, індивідуальний підхід до конкретизації цілей професійної активності, що мають бути досягнуті персоналом під час виконання професійних обов'язків сприятимуть підвищенню трудової активності персоналу організації публічної сфери та більш стійкої їх орієнтації на досягнення цілей в цілому.

У цьому контексті значно зростає навантаження на безпосереднього керівника організації публічної сфери, як на співробітника, котрий має відстежувати момент, коли конкретність мети трансформується на

певні рамки, що обмежують окремого співробітника організації публічної сфери. У цьому напрямку доцільним є коригування цілей чи роз'яснення певному працівникові, надання окремих преференцій, що не дозволить знизити його трудову активність.

## **1.2. Завдання, принципи та особливості мотивації трудової активності персоналу організації публічної сфери**

Саме мотивація трудової активності персоналу організації публічної сфери формує цілісну стійку систему цінностей, яка відобразить і ціннісні орієнтири діяльності всієї організації. Ця система визначає потребу у набутті нових професійних знань, здійсненні свідомої самоосвіти, розвиток

компетенцій, що дозволяють в кінцевому підсумку відповідати вимогам часу до службовців організації публічної сфери.

Мотивація трудової активності персоналу організації публічної сфери є багатоскладовим феноменом. Є низка відомих теорій мотивації, багато визначень цього феномену, однак суть їх сходяться до розгляду як унікального й складного процесу, що відбувається в свідомості індивіда та спонукає його приймати рішення й діяти відповідно до ситуації. Зрозуміло що на поведінку працівника впливає його попередній досвід, тиск стейкхолдерів, внутрішні переконання тощо.

Дії та прийняті рішення, як правило, підпорядковані задоволенню в даний конкретний момент, найбільшої потреби. Саме на задоволення її працівник спрямовує власні можливості, ресурси, енергію й потенціал.

В аспекті дослідження специфіки трудової активності персоналу організації публічної сфери зазначимо 4 вагомні фактори, які приваблюють працівників, здійснювати власну професійну діяльність в таких організаціях: роботі на державній службі:

- 1) державний обов'язок та відданість громадським інтересам;
- 2) прагнення приймати участь у виробленні публічної політики;
- 3) пожертва на користь громадської діяльності;
- 4) співчуття та бажання вирішувати суспільні запити.

«В іншому дослідженні мотиви до роботи на державній службі були класифіковані за різними орієнтаціями на надання допомоги:

- 1) самаритяни (визначаються як такі, що надають послуги нужденним);
- 2) громадські діячі (громадські активісти);
- 3) патріоти (ті, хто цінує службу своїй країні);
- 4) гуманітарії (ті, хто працює на благо ширших інтересів людства)»

[18].

Працівники, котрі працюють у публічному секторі, значно залежать від таких чинників як риси характеру, зовнішні й внутрішні винагороди. Робота у публічному секторі вважається дещо альтруїстичнішою, у порівнянні з

роботою у комерційному секторі. Однак щодо персоналу публічного сектору, варто зазначити, що на них часто накладається стереотип т.зв. лінивості, оскільки їх ніби приваблює робота у публічному секторі, оскільки завантаженість професійними обов'язками там нижче.

Згідно ціннісних установок персоналу організації публічної сфери, в базисі побудови їх кар'єри є усвідомлена індивідуальна позиція та поведінка, зумовлена баченням щодо просування по службі, професійного майбутнього і зростання. «Вченими наголошується, що загальний кар'єрний настрій державних службовців достатньо високий: кожний другий висловив бажання зайняти вищий посадовий щабель. Це бажання характерніше для службовців, які орієнтовані власне на кар'єру (68%) і які прагнуть реалізувати себе в управлінні (61%). Після досягнення 50 років бажання службового просування реєструється у кожного третього, що, як вважають дослідники, є також достатньо високим кар'єрним настроєм». Викликає тривогу науковців те, що «найбільша незадоволеність невідповідністю своїх службових можливостей вимогам посади спостерігається серед молодих службовців»[33].

На наш погляд, дещо не достатня обізнаність молодих спеціалістів у публічній сфері, щодо оплати та умов їх праці, зумовлює появу стереотипів й завищених очікувань щодо діяльності в організаціях публічної сфери. Під час проходження професійного росту руйнування таких стереотипів зумовлює виникнення психологічної драми, мотиваційної кризи, втрати орієнтирів – тобто призводить до зниження трудової активності.

«Проведене експрес-інтерв'ювання студентів 3-4 курсів, а також 5-6 курсів, що не мали досвіду служби в органах публічного управління спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, але проходили практику в органах публічної влади, показало, що близько 47 % опитаних орієнтовані на зміну місця роботи, якщо державна служба не задовільнить їх з якихось причин, 20 % мають сумніви у подальшій роботі за обраним фахом, 32 % збираються присвятити себе публічному управлінню і мають наміри до саморозвитку та просування по кар'єрних щаблях» [44].

На наше переконання, найбільш вагомими потребами персоналу організацій публічної сфери :

- 1) потреба в сприятливому соціально-психологічному кліматі;
- 2) не перевищення рівня інтенсивності праці та дедлайнів;
- 3) відсутність рутини.

Ці потреби, точніше їх бажання задовольнити не зумовлює мотивування трудової активності персоналу щодо покращання їх діяльності, а тільки робить передумови щодо усунення можливості розчарування в власній професійній діяльності й зниження якості виконання функціоналу.

За результатами наших спостережень ми зробили певні висновки:

– на сьогодні система мотивації в секторі публічного управління вимагає значних змін та розвитку;

– стимулювання трудової активності персоналу організацій публічної сфери відбувається здебільшого через нормативі важелі адміністративного впливу, кар'єрний розвиток й зріст працівника меншою мірою залежить від результатів його професійної діяльності та, як наслідок, не націлює до активної праці та зумовлює певний формалізм до виконання власних професійних обов'язків.

Для вирішення цих проблем вже сьогодні відбувається переорієнтація системи управління організаціями публічної сфери на досягнення мети реалізації функціоналу кожним працівником, що автоматично забезпечить здійснення та контроль усіх внутрішніх процесів. Для цього пропонуємо закріпити у нормативних актах, що регламентують діяльність персоналу організацій публічної сфери очікувані результати, та, в результаті сформулювати комплексну систему показників за якими будуть оцінюватися результати організації публічної сфери за визначені проміжки часу, а по-друге, прив'язати оплату праці персоналу організацій публічної сфери із досягнутими результатами та сформувати систему премій, додаткових виплат, інших винагород за результатами реалізації ними свого функціоналу.

Таким механізмом слугує процедура щорічного оцінювання, наприклад державних службовців, які є представниками організацій публічної сфери.

Процедура оцінювання персоналу організації публічної сфери включає кілька етапів: чітке окреслення завдань, основних індикаторів, детальна характеристика результатів виконаних професійних завдань; узагальнення висновку за результатами оцінювання.

Індикатори відображають кінцевий результат, на досягнення якого націлено професійну діяльність персоналу організації публічної сфери, вони вимірюються в якісному та кількісному вираженні. Окреслення ключових показників й завдань для заступників керівників як правило здійснюється після визначення ключових показників й завдань для їх керівників.

Визначені та сформовані показники й завдання співробітника організації публічної сфери зберігаються в його особовій справі, а їх копії – в його безпосереднього керівника. Очевидно, що цілі обрані для досягнення певних результатів співробітником організації публічної сфери як правило, узгоджуються з цілями його підрозділу, відповідають компетенції співробітника організації публічної сфери. При цьому, такі цілі повинні за своєю суттю стимулювати персонал організації публічної сфери до постійної професійної активності й потреби у самовдосконаленні. у такому випадку здійснюється постійне доведення і звітування працівником перед самим собою за якість здійсненої професійної діяльності. Якщо є збалансованими внутрішні фактори такі як очікування задоволення від роботи, віра в себе, та зовнішні чинники - наприклад - заохочення та штрафні санкції, тоді й працівник організації публічної сфери має трудову активність до досягнення поставлених цілей. При цьому важливим завданням безпосереднього керівника є створення такої системи, щоб працівник організації публічної сфери знав, що зовнішня реакція буде адекватною і справедливою.

Таким чином, оцінка персоналу організації в системі публічного управління націлена на досягнення трьох базових груп цілей: інформаційних; адміністративних; мотиваційних. Інформаційні цілі

передбачають формування конструктивного зворотнього зв'язку між організацією та працівником, котрий має знати, яким чином оцінюється він особисто та результати його функціоналу. На наш погляд, знання та розуміння оцінки своєї діяльності є безумовною потребою будь-якого індивіда, тому що ці знання забезпечують їй корегування власних дій задля набуття відповідних знань, навичок, підвищення власної кваліфікації, а, як наслідок, й компетенції для більш повного й якісного виконання професійних завдань. Таким чином, це є своєрідним дуже важливим мотиватором трудової активності персоналу публічної сфери.

Адміністративні цілі забезпечуються під час реалізації певних управлінських впливів щодо персоналу організації публічної сфери (направлення на навчання чи підвищення кваліфікації, проведення ротації чи стажування, заохочення чи покарання та ін.).

Мотиваційні цілі проявляються у сформуванні мотивації трудової активності працівників. При цьому, як зазначалося нами вище, об'єктивна оцінка їх діяльності, спонукає прагнути до професійного розвитку та працювати більш ефективно.

На наш погляд, відділ персоналу організації публічної сфери повинен вміти виявити потреби персоналу, а він працівник має мати чітку уяву про власні потенційні й наявні можливості, компетенції та проявляти їх у майбутньому. Тому мотивація трудової активності персоналу організації публічної сфери будується, як правило, на засадах загальної участі обох сторін та їх взаємній відповідальності за власну частину організації такого процесу.

## Висновки до розділу 1

Трудова активність персоналу організацій публічної сфери ґрунтується на системі фундаментальних принципів, котрі відповідають нинішнім процесам соціального розвитку й демократичним стандартам функціонування публічного сектору.

Трудова активність персоналу організацій публічної сфери є визначною характеристикою кадрової політики організації публічної сфери. Об'єктом кадрової політики в організаціях публічної сфери є система відносин з її персоналом різного ієрархічного рівнів. Суб'єктом кадрової політики організацій публічної сфери є безпосередньо держава, котра її формує та реалізує.

Згідно ціннісних установок персоналу організації публічної сфери, в базисі побудови їх кар'єри є усвідомлена індивідуальна позиція та поведінка, зумовлена баченням щодо просування по службі, професійного майбутнього і зростання.

Трудовій активності роботи персоналу організації публічної сфери може сприяти розуміння ним тих цілей що стоїть перед організацією публічної сфери та того функціоналу, що безпосередньо покладаються на них. Стимулювання трудової активності персоналу організацій публічної сфери відбувається здебільшого через нормативі важелі адміністративного впливу, кар'єрний розвиток й зріст працівника меншою мірою залежить від результатів його професійної діяльності та, як наслідок, не націлює до активної праці та зумовлює певний формалізм до виконання власних професійних обов'язків.

Для вирішення цих проблем вже сьогодні відбувається переорієнтація системи управління організаціями публічної сфери на досягнення мети реалізації функціоналу кожним працівником, що автоматично забезпечить здійснення та контроль усіх внутрішніх процесів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗМОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ**

### **2.1. Аналіз організаційно-адміністративного забезпечення трудової активності персоналу публічної організації**

Воєнний стан, економічне та політичне та напруження у суспільстві посилює вимоги до нині до сфери публічного управління, ефективність якого передусім визначається від результативною роботою персоналу організацій публічної сфери. Значна плінність кадрів у сфері публічного управління, зокрема молодих і освічених спеціалістів, дещо низька якість і продуктивність та ухвалення управлінських рішень в публічних органах дуже часто є наслідками слабкої трудової активності проходження публічної служби, що негативно впливає на результативність діяльності публічного управління загалом.

Для створення принципово нових підходів до роботи публічної служби актуальним є дослідження мотиваційних аспектів професійної- діяльності персоналу публічної організацій публічної сфери, бо саме їх трудова активність є визначальним фактором змін, що відбуваються в системі публічних організацій.

Однак практика публічного управління свідчить, що питання трудової активності лишається поза увагою як під час входження працівника в діяльність організації публічної сфери, так і під час виконання ним власної професійної діяльності.

За своїми особливостями, нормативно-правове забезпечення трудової активності працівників органів місцевого самоврядування націлене на:

- мотивацію трудової активності працівників органів місцевого самоврядування,
- посилення дієвості інституційної реформи місцевого самоврядування;
- удосконалення відносин у сфері праці в органах місцевого

самоврядування.

"Фундаментальна роль у нормативно-правовому забезпеченні заохочень працівників органів місцевого самоврядування належить Конституції України. доречно зазначити, що у розвиток положень статей 1 і 3 Конституції України, у ній визначено право на працю та інші тісно пов'язані із ним права (право на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, право на страйк, право на відпочинок тощо). Відповідно до ст. 43 Конституції України кожен має право на працю, що передбачає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. При цьому, таке право гарантується через низку норм і гарантій: держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб; використання примусової праці заборонено; не вважається примусовою працею військова або альтернативна (невійськова) служба, а також робота чи служба, яка виконується особою за вироком чи іншим рішенням суду або відповідно до законів про воєнний і про надзвичайний стан; кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом; використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їхнього здоров'я роботах заборонено; громадянам гарантується захист від незаконного звільнення; право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом" [40].

Проблеми активізації трудової активності персоналу органу місцевої влади на сьогодні зумовлена тим, що змістове наповнення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»:

- 1) не враховує специфіки здійснення децентралізації на сьогоднішньому етапі,
- 2) має дещо декларативний й формальний характер щодо аспектів мотивації праці службовців в органах місцевого самоврядування,

3) містить колізії, певні неузгодження з іншими законодавчими актами у сфері трудових відносин;

4) не передбачає ефективних й доступних механізмів інституційного забезпечення права на заохочення персоналу органів місцевого самоврядування.

Прикладним об'єктом нашого дослідження нами обрано орган місцевого самоврядування - Неліпинська сільська рада, тому аналіз організаційно-адміністративного забезпечення трудової активності персоналу публічної організації нами буде проведено враховуючи специфіку саме такої публічної організації.

"Якщо обсяг фінансових ресурсів чи стан об'єктів інфраструктури може бути заздалегідь прорахований, то формування управлінських ресурсів у сільській місцевості є практично непередбачуваним процесом. Натомість сильна управлінська команда є значною мірою запорукою успіху громади. Не менш важливим у діяльності ОТГ є і якісний склад депутатського корпусу та ефективна робота старост. Відсутність необхідних фахівців в ОТГ, недостатність кваліфікації наявних посадових осіб для виконання нових функцій призводить до неефективного використання фінансових ресурсів територіальних громад, неспроможності освоїти кошти державних субвенцій на розвиток громад. Органи місцевого самоврядування сільських ОТГ часто неспроможні підготувати якісні інвестиційні проекти для отримання коштів державної підтримки та коштів міжнародної допомоги, не готові до запровадження стратегічного планування та програмування розвитку громад" [20].

Діяльність Неліпинської сільської ради спрямована на виконання власних та делегованих повноважень, вектор реалізації яких відображено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1 Перелік власних та делегованих повноважень  
Неліпинської сільської ради

Примітка. Складено самостійно

"Постійні депутатські комісії є органами ради, що обираються для вивчення, попереднього розгляду і підготовки питань, які належать до відання Неліпинської сільської ради, здійснення контролю за виконанням рішень ради, її виконавчого комітету. Перелік і повноваження постійних депутатських комісій визначається Положенням про постійні комісії сільської ради, затвердженим сільською радою. В Неліпинській сільській раді працює 6 постійних депутатських комісій" [44].

Управлінською формою діяльності постійних комісій Неліпинської сільської ради є засідання, що відбуваються по мірі необхідності. Такі засідання відбуваються відкрито, однак є законодавчі передумови, що за необхідності вони можуть бути проведені як закриті засідання. Правомочним вважається таке засідання, якщо бере участь в ньому не менш як 50% від загального складу. Рішення цих комісій є обов'язковими для виконання організаціями Неліпинської громади. Документальний супровід діяльності комісій забезпечує її голова та секретар.

Переважною формою діяльності виконавчого комітету Неліпинської сільської ради є засідання, які ініціюються сільським головою. Засідання виконавчого комітету Неліпинської сільської ради як правило, відбуваються,

у другий та четвертий понеділок кожного місяця. Засідання виконавчого комітету Неліпинської сільської ради відбуваються щовівторка. Порівняно із попередніми роками Неліпинською сільською радою проведено більша кількість засідань виконавчого комітету, а саме в 2020р. - 27 , 2021р. - 30 , 2022р. – 41. (див. табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Аналіз форм управлінської діяльності Неліпинської сільської ради  
за період 2020-2022 рр.**

Основні форми управлінської діяльності	Основні форми управлінської діяльності			Темпи приросту обсягу, %	
	2020р.	2021р.	2022р.	2021 р. до 2020р.	2022р. до 2021 р.
Прийнято рішень сільської ради	632	673	815	6,5	21,1
Прийняття розпоряджень сільським головою	772	803	842	4,0	4,9
Прийняття рішень виконавчого комітету	1738	1821	2185	4,8	20
Засідання сільської ради	4	9	12	125	33,3
Засідання виконкому	27	30	41	11,1	36,7
Засідання постійних депутатських комісій	171	221	280	29,2	26,7

Примітка. Розраховано за матеріалами діяльності сільської ради.

"Неліпинська сільська рада та її органи забезпечують необхідні умови для ефективного здійснення депутатами, депутатськими групами та фракціями їх повноважень. Для проведення зустрічей із виборцями, вивчення законодавчих актів, нормативних документів Неліпинської сільської ради та її виконавчих органів встановлені два депутатські дні - середа та п'ятниця. Неліпинська сільська рада забезпечує депутатів, депутатські групи та фракції своїми офіційними виданнями та інформаційними матеріалами, організовує допомогу з правових питань, надає можливість ознайомитись з рішеннями ради, виконавчого комітету та розпорядженнями сільського голови. Для проведення депутатами, депутатськими групами та фракціями Неліпинської сільської ради прийому виборців утворюються громадські приймальні депутатських груп та фракцій Неліпинської сільської ради" [44].

Відділом кадрів Неліпинської сільської ради проводиться робота щодо проведення конкурсів на заміщення вакантних посад із складанням письмових іспитів на перевірку знання вітчизняного законодавства. Відділ кадрів Неліпинської сільської ради відстежує зміни в законодавстві та

вносить відповідні зміни в білети й переліки питань для проведення іспитів. За 2022 рік були оголошені конкурси на заміщення 5 вакантних посад, проведено 4 засідання конкурсної комісії, в яких взяли участь 13 осіб. Понад 30 громадянам, які звернулися у Неліпинську сільську раду були надані відповідні детальні консультації про порядок прийняття на службу в органи місцевого самоврядування, допомога в заповненні документів.

У Неліпинській сільській раді з метою перевірки професійного рівня й ділових якостей за індивідуальними планами пройшли стажування 15 осіб. Ще у 2021 році у Неліпинській сільській раді розпочата робота щодо формування кадрового резерву. Керівники виконавчих органів ради, провели співбесіди та надали свої пропозиції щодо зарахування до кадрового резерву 18 громадянам.

Загалом проведений нами аналіз організаційного забезпечення трудової активності персоналу Неліпинської сільської ради демонструє належний рівень виконання вимог нормативно-правового забезпечення діяльності персоналу органу місцевого самоврядування.

## **2.2. Економічне стимулювання активізації діяльності персоналу організації публічної сфери**

Органи місцевого самоврядування апріорі повинні знаходити найефективніші способи винагородження, заохочення, утримання, розвитку та підвищення кваліфікації своїх співробітників. Це має ключове значення для раціональної, ефективної, злагодженої роботи органу місцевого самоврядування, що забезпечує орієнтовані на громадян високоякісні послуги.

Враховуючи зростання ролі людського чинника, одним з ключових завдань активізації діяльності персоналу органу місцевого самоврядування є забезпечення його розвитку, що автоматично передбачає потребу т. зв. інвестування в персонал, а не просто його кількісного формування відповідно до потреб реалізації функціоналу органом місцевого самоврядування та наявних робочих місць.

Для здійснення такого аспекту дослідження як економічне стимулювання активізації діяльності персоналу організації публічної сфери нами було проведено опитування працівників Неліпинської сільської ради. На думку окремих працівників Неліпинської сільської ради, про вплив економічного стимулювання на активізацію їх діяльності слід говорити досить обережно, бо залишається велика кількість невирішених питань, котрі загострилися під час воєнного стану і в процесі реформування та виникло багато нових проблем.

Так, найбільшими труднощами щодо активізації власної трудової активності працівники Неліпинської сільської ради вважають нестабільність законодавства, відсутність належного фінансування делегованих повноважень, брак власних доходів місцевого бюджету і права невизначеність, що не дозволяє приймати рішення ОТГ в певних сферах (рисунок 2.2).

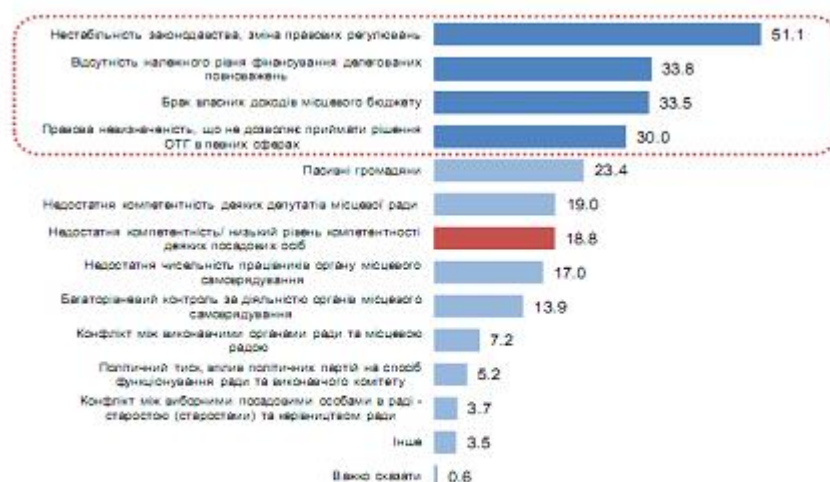


Рисунок 2.2. Найбільші труднощі в поточній діяльності працівників Неліпинської сільської ради (% серед усіх респондентів)

Примітка. Складено самостійно

Відносно краща ситуація нами виявлена у сфері організації роботи працівників Неліпинської сільської ради, оскільки більшість опитаних засвідчили належну організацію діяльності цього органу місцевого самоврядування (рис. 2.3).

Сфери повноважень	Завдання виконуються належним чином і без серйозних перешкод	Існують труднощі у виконанні завдань, але вони вирішуються	Існують великі труднощі у виконанні завдань, і їх вирішення є дуже проблематичним	Не шевлений / немає досвіду
<b>В більшості випадків завдання виконуються належним чином, хоча є й труднощі, які, утім, вирішуються</b>				
Організація роботи на робочому місці	62.3	35.8	1.5	0.4
Управління освітніми закладами	59.8	36.4	2.9	1.0
Публічні закупівлі, організація та проведення тендерів	58.2	37.3	3.5	1.0
Етика та попередження корупції	54.2	38.5	2.3	5.0
Бухгалтерський облік	52.8	42.9	3.5	0.8
Управління закладами культури, реалізація політики в сфері культури	50.9	44.3	3.7	1.2
Управління часом	50.7	42.9	5.0	1.4
Управління спортивними закладами	45.3	32.9	5.6	16.2
Захист прав національних меншин	42.2	16.2	4.3	37.3

Рис. 2.3 Розподіл сфер повноважень Неліпинської сільської ради, де працівники реалізують свої професійні обов'язки

Примітка. Складено самостійно

Показовими стали опитування працівників Неліпинської сільської ради, де вони оцінювали ефективність власної професійної діяльності: за 7-бальним шкалюванням (де 7 – це дуже висока ефективність власної професійної діяльності). Як демонструють дані, відображені на рисунку 2.4, на 6-7 балів оцінили лише 19.0% опитаних, більшість оцінює власну професійну активність на п'ять балів. Таким чином, середня оцінка трудової активності працівників Неліпинської сільської ради становить 5,5 балів.

Під час спілкування з працівниками Неліпинської сільської ради нами з'ясовано існування певних проблем, наприклад, у сфері надання вторинної медичної допомоги, але вони не стільки залежать від Неліпинської сільської ради, а від центральної влади. Часто причинами зниження власної трудової активності працівники Неліпинської сільської ради називали обмежений фінансовий ресурс, дедлайни, обмежений час.

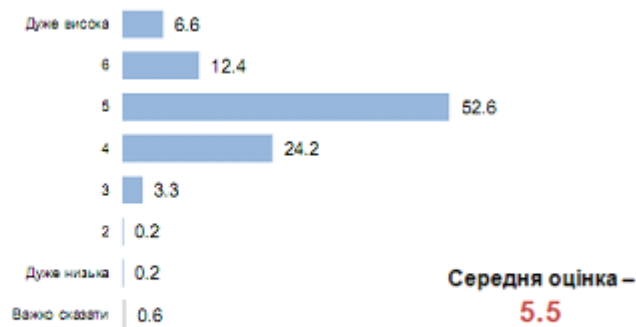


Рис.2.4. Оцінка ефективності роботи працівників Неліпинської сільської ради(% серед усіх респондентів)

Примітка. Складено самостійно

Загалом під час спілкування з працівниками Неліпинської сільської радинами було з'ясовано, яким, в їх розумінні, є ефективний орган місцевого самоврядування. Нами було узагальнено ці характеристики:

- приймає доцільні, обґрунтовані зважені, рішення, за допомогою яких розвивається відповідна Неліпинська громада;
- забезпечує розвиток Неліпинської громади, тобто покращує добробут її мешканців, а не внутрішні інтереси окремих груп;
- володіє достатнім апаратом кадрового професіоналізму;
- забезпечує доступ до якісних адміністративних послуг для жителів Неліпинської громади;
- забезпечує оптимальне використання усіх наявних ресурсів, насамперед людських, природних, фінансових;
- використовує у своїй діяльності принципи відкритого врядування;
- здатний досягати певного компромісу з різними групами інтересів;
- максимально залучає до бюджету надходження шляхом створення робочих місць;
- оптимальновитрачає кошти бюджету Неліпинської громади на утримання суспільно значимих закладів.

Окрім того, в рамках проведеного нами опитування було здійснено аналіз факторів, які впливають на підвищення ефективності діяльності Неліпинської сільської ради. В рамках нашого дослідження, є показовим, що

саме підвищення рівня трудової активності та компетентності є фактором підвищення ефективності їх діяльності.(Рисунок 5.4). Цікавим є той факт, щопідвищення оплати як чинники підвищення ефективності роботи називався значно рідше (див. рис. 2.5).



Рис.2.5. Чинники підвищення ефективності діяльності Неліпинської сільської ради(% серед усіх опитаних)

Примітка. Складено самостійно

Під час опитування працівників використання демократичного стилю управління Неліпинською сільською радою називався як дієвий засіб для підвищення їх трудової активності. Детальними чинниками впливу на це називалися можливість самостійно приймати рішення за умови погоджених цілей з керівником, відверті стосунки в колективі та не застосування авторитарного управлінського стилю головою Неліпинської сільської ради. Практично половина опитаних є досить задоволеними в цьому органі місцевого самоврядування (рис. 2.6).

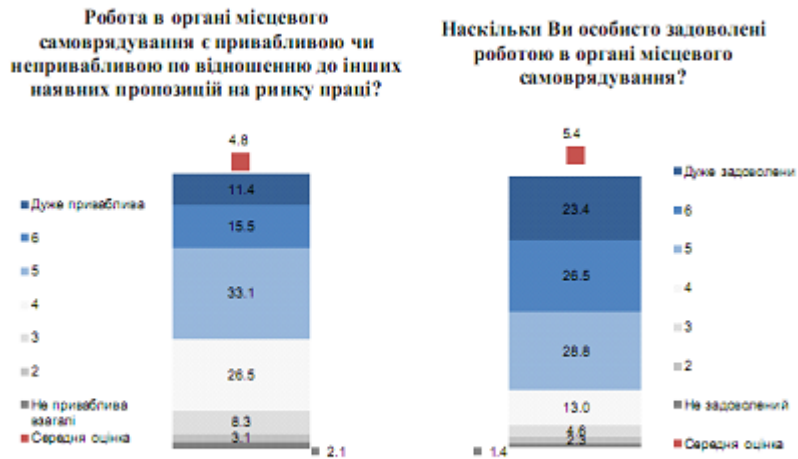


Рисунок 2.6. Оцінка привабливості та задоволеності роботою в Неліпинській сільській раді(% серед усіх респондентів)

Примітка. Складено самостійно

Водночас, тільки третина опитаних нами вважають, що робота в Неліпинській сільській раді дуже приваблива або приваблива щодо інших пропозиції на ринку праці Неліпинської громади. Серед факторів привабливості, на думку опитаних нами респондентів, в першу чергу важливими є прийнятні відносини в колективі, можливість працювати з професійними спеціалістами та стабільність роботи. Також до вагомих факторів ми зарахували хороші відносини з головою Неліпинської сільської ради, високий рівень професійної автономності, різноманітність професійних

завдань, потенційні можливості для професійного розвитку (рис. 2.7).



Рис.2.7. Чинники, які мають вплив на рівень привабливості роботи в Неліпинській сільській раді особисто для опитаних респондентів (% серед усіх респондентів)

Примітка. Складено самостійно

Показовим в рамках проведеного дослідження є те, що для працівників, які не є службовцями органу місцевого самоврядування (тобто обслуговуючий й допоміжний персонал) одним з найважливіших факторів їх трудової активності є саме рівень заробітної плати. А для службовців на першому місці стоять хороші відносини в колективі, стабільність роботи та потенційні можливості для фахового зростання.

Під час опитування нами також виявлено, що багато працівників Неліпинської сільської ради бажають підвищувати свій рівень фахових знань та навичок, щоб повноцінно та якісно виконувати постійно оновлювані професійні завдання.

### **2.3. Аналіз потреб і мотивів реалізації трудової активності персоналу організації публічної сфери**

Як було нами з'ясовано у попередньому параграфі роботи, професійний рівень персоналу організації публічної сфери є важливою детермінантою активізації їх трудової активності. У цьому контексті ми провели опитування задля виявлення чи володіють вони, на їх думку, достатнім рівнем умінь, знань, навичок, достатнім для повноцінного виконання покладених на них функціональних обов'язків.

Відповідаючи на це запитання, працівники Неліпінської сільської ради висловили своє бачення образу компетентного працівника органу місцевого самоврядування. Так, на їхню думку, для усіх осіб органів місцевого самоврядування критичними є такі компетентності як професіоналізм, лідерство. Також більшість зазначала важливість певної кваліфікації, чи має, наприклад, претендент на посаду якась уявлення, що таке публічне управління і місцеве самоврядування зокрема.

Компетентна посадова особа місцевого самоврядування, котра призначається на посаду в орган місцевого самоврядування, на думку працівників Неліпінської сільської ради, має володіти такими компетентностями як комунікативність; лідерство; просторове планування; уміння взаємодіяти з різними стейкхолдерами; проектний менеджмент; знання всіх інструментів роботи в сфері місцевого самоврядування. також така особа має брати відповідальність на себе за команду та ввірену сферу повноважень; бути самомотивованою, працювати над собою та розвиватися, щоб розвивати і громаду. Всі опитані зазначали, що така особа повинна мати відповідний освітньо-кваліфікаційний рівень, бути фахівцем у своїй справі та досвід роботи в публічному секторі.

Беззаперечною, на наш погляд, запорукою трудової активності та достатньо високого рівня фахової компетентності працівників органу

місцевого самоврядування практично усі відзначали участь у різноманітних навчальних заходах.

"На думку представників експертного середовища, у різних органах місцевого самоврядування різна ситуація з фаховим рівнем їхніх працівників. У перший і другий рік створення ОТГ критичними для них були загальні компетентності (проведення засідань, організація роботи виконкому, створення організаційної структури, розподіл повноваження і т.п.). В наступні роки критичними виступають спеціальні, більш професійні компетентності: управління змінами, стратегічне планування, бюджетування, управління людськими ресурсами, розвиток територій і т.п. У тих громадах, які вже створилися, уже є такі компетентності. При цьому базовий рівень місцевого самоврядування, де не створено ОТГ, має набагато гіршу ситуацію із професійною компетентністю своїх працівників: «Система відповідальності в них набагато нижча, тому відповідно і знань у них таких немає. Вони не розпоряджаються ресурсами, ресурсами розпоряджається район" [19].

На думку деяких експертів, сильні, спроможні, професійно компетентні посадові особи є критичною масою навіть у менше чверті органів місцевого самоврядування. І це там, де і до того були сильні органи місцевого самоврядування. А ті територіальні громади, що створилися, не стали сильнішими, і, на жаль, ці питання відходять на задній план, тобто не є в пріоритетах.

На нашу думку, це зумовлено тим, що переважна більшість юристів сконцентрована в містах, а в село залучити юриста дуже важко. Відповідно, для таких органів місцевого самоврядування формування й підготовка рішень сесій та різного роду документів, є суттєвою проблемою. Інша проблема в забезпеченні органів місцевого самоврядування спеціалістами полягає в тому, що не достатньо здійснюється підготовка спеціалізованих фінансистів та бухгалтерів саме для бюджетної сфери.

Також причиною недостатнього рівня трудової активності працівників є часто літній вік багатьох з них, тобто брак молодих фахівців. На нашу думку, є об'єктивна потреба щодо запровадження певних управлінських інструментів регулювання щодо розподілу фахівців територією нашої держави. Зрозуміло, що ця пропозиція може бути зреалізована тільки після перемоги України над ворогом. Окрім того, органи місцевого самоврядування повинні бути більш активними щодо залучення важливих їм фахівців і у цьому напрямку для цього використовувати власні ресурси, наприклад шляхом забезпечення муніципальним житлом. "У Дніпропетровській області дуже багато громад, які у 2018 році побудували муніципальне житло і роздали його молодим спеціалістам. В залежності від того, чи це сімейний чи одинокий спеціаліст, вони отримали – одно-, дво-, трикімнатні квартири. В ОТГ прекрасно розуміють: якщо вони сьогодні не будуть утримувати молодь, то з ким вони завтра залишаться?" [26].

Як демонструє практика, у деяких територіальних громадах проблему щодо забезпечення потрібними фахівцями частково вирішують через залучення осіб з колишніх районних державних адміністрацій. У деяких випадках, однак, це не спрацьовує, бо часто такі працівники не готові працювати в органах місцевого самоврядування, оскільки вони працюють, тільки коли є вказівка, часто у них немає бажання діяти на випередження, ініціативності, без чого сучасні органи місцевого самоврядування не можуть обійтися.

Таким чином, очевидно, що персонал організації публічної сфери, зокрема місцевого самоврядування, потребує постійного удосконалення власного фахового рівня залежно від суспільного розвитку в цілому, зміни законодавства, розвитку новітніх управлінських методів і технологій.

На наше переконання, існує пряма залежність між компетентністю персоналу й ефективністю діяльності органів місцевого самоврядування. дуже часто проблеми в діяльності органу самоврядування зумовлюються

недостатнім рівнем знань його працівників та зниженням їх трудової активності.

Чинниками, які впливають на трудову активність працівників організації публічної сфери і привабливість роботи в органах місцевого самоврядування є:

- існуючий рівень оплати праці."Заробітна плата виступає основним мотиваційним чинником. Збільшення заробітної плати звичайно стимулює до роботи в міській раді нових людей, служба в органах місцевого самоврядування стає більш привабливою для молоді. При цьому заробітна плата має бути гідна рівню професійної підготовки та особистісним умінням" [67].

- створення можливості просування по службі. Персонал органу місцевого самоврядування повинен бути упевненим в можливості кар'єрного зростання залежно від особистого виконання функціоналу на посаді.

- потенційні можливості для власного розвитку. На сьогодні в органах місцевого самоврядування є великі можливості навчатися, і це часто приваблює молодих людей, котрі хочуть отримати певні компетентності і можливо далі працювати на ринку. Як правило голови громад вважають, що в цьому нічого поганого немає, бо в органах місцевого самоврядування постійно йде рух, а ті молоді фахівці, котрі розвинули власний фаховий рівень і далі пішли працювати в ринкове середовище, теж приносять користь своїй громаді.

На сьогодні цікава робота і нестандартні завдання, що стоять зараз перед органами місцевого самоврядування зацікавлює багатьох, бо там з'явилась справжня самоврядність. "Є непоодинокі випадки, коли люди просто переїжджають в ОТГ з районних, обласних центрів на роботу. В ОТГ все швидко змінюється і там багато практичних кейсів напрацьовується за короткий час. І люди, які хочуть опанувати ці практичні кейси, дуже часто ідуть саме за цим у місцеве самоврядування" [33].

Для окремих осіб, які приходять зараз на роботу в органи місцевого самоврядування, дієвим фактором підвищення їх трудової активності є можливість реально реалізувати чи долучитися до певних ініціатив на території своєї громади. Це є цілком зрозумілим, бо людина, котра живе на території громади, є зацікавленою в її розвитку. Таким чином, мотивацією до трудової активності виступає причетність певного індивіда до змін. "Результати їхньої роботи стають на сьогодні найбільшим мотиваційним чинником. Нові якісні освітні послуги, опорні школи, капітально відремонтовані чи збудовані дитячі садочки, медичні амбулаторії – інфраструктура, яка сьогодні є в них, відновлюється. Це найбільша мотивація" [19].

Для сільських територіальних громад часто робота в місцевій територіальній громаді є достойною альтернативою пошуку роботи десь за межами свого населеного пункту. Також важливим фактором активізації трудової активності персоналу публічної організації є їх соціальний статус. Особливо це виступає активізуючим чинником для керівників сільських територіальних громад або для керівників структурних підрозділів виконавчих органів місцевого самоврядування. Також до активізуючий чинником трудової активності є стабільна робота в органі місцевого самоврядування та певні соціально-суспільні преференції посади.

Для сільських громад, розташованих близько великих міст, питання мотивації і підвищення трудової активності є надзвичайно важким, оскільки вони не можуть у повній мірі конкурувати з міськими територіальними громадами.

Разом із матеріальними стимулами до підвищення трудової активності органи місцевого самоврядування активно практикують і нематеріальні, що проявляється в визнанні результатів роботи через надання грамот, просуванні по службі та достроковому присвоєнні чергового рангу, професійних або місцевих відзнак тощо. Часто практикується згуртування персоналу органу

місцевого самоврядування, змаганнями, участю в розважальних заходах поїздками.

## **Висновки до розділу 2**

Для створення принципово нових підходів до роботи публічної служби актуальним є дослідження мотиваційних аспектів професійної діяльності персоналу публічної організацій публічної сфери, бо саме їх трудова активність є визначальним фактором змін, що відбуваються в системі публічних організацій.

Проблеми активізації трудової активності персоналу органу місцевої влади на сьогодні зумовлена тим, що змістове наповнення вітчизняного законодавства має дещо декларативний й формальний характер щодо аспектів мотивації праці службовців в органах місцевого самоврядування та містить колізії, певні неузгодження з іншими законодавчими актами у сфері трудових відносин.

Враховуючи зростання ролі людського чинника, одним з ключових завдань активізації діяльності персоналу органу місцевого самоврядування є забезпечення його розвитку, що автоматично передбачає потребу т. зв. інвестування в персонал, а не просто його кількісного формування відповідно до потреб реалізації функціоналу органом місцевого самоврядування та наявних робочих місць.

Найбільшими труднощами щодо активізації власної трудової активності працівники Неліпинської сільської ради вважають нестабільність законодавства, відсутність належного фінансування делегованих повноважень, брак власних доходів і правова невизначеність в окремих сферах

Краща ситуація нами виявлена у сфері організації роботи працівників Неліпинської сільської ради, оскільки більшість опитаних засвідчили належну організацію діяльності цього органу місцевого самоврядування Під

час опитування працівників використання демократичного стилю управління Неліпинською сільською радою називався як дієвий засіб для підвищення їх трудової активності. Детальними чинниками впливу на це називалися можливість самостійно приймати рішення за умови погоджених цілей з керівником, відверті стосунки в колективі та не застосування авторитарного управлінського стилю головою Неліпинської сільської ради.

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

### 3.1 Удосконалення організаційного забезпечення підвищення трудої активності персоналу організації публічної сфери

Удосконалення організаційного забезпечення підвищення трудової активності персоналу організації публічної сфери повинен відповідати стратегії, меті, концепції загального управління, що проявляється в його складових: функціях, принципах, інструментах та методах управління (див. табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Ключові характеристики управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Сучасні тенденції в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування	Актуальні та невирішені проблеми в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування
Відсутність єдиної чіткої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи, атестація та контроль персоналу носять формальний характер, порівнювати результати спеціалістів переважно важко	Зниження рівня управління персоналом, поява незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та поява корупції на різних рівнях влади.
Низька престижність роботи та низька заробітна плата, що не відповідає складності роботи та емоційному напруженню	Недостатня кількість кваліфікованих фахівців в органах місцевого самоврядування
Неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії) для матеріального стимулювання персоналу, що демотивує персонал і не сприяє якості робочого процесу.	Розробка диференційованої системи мотивації персоналу шляхом створення системи преміювання, що відображає ефективність їх діяльності, забезпечення сприятливих умов і гарантій для персоналу.
Стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур у напрямку формування сприятливого іміджу в суспільній свідомості	Підвищення престижу роботи в органах місцевого самоврядування, запровадження ефективних прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту та підвищення відповідальності персоналу

Примітка. Складено на основі [33]

"Парадигма «правильна людина на правильному місці» базується на уявленні про ринок праці як наборі незмінних людей незмінних професій і на розумінні підбору та оцінки персоналу як зіставлення людей і професій. Ця парадигма виконувала важливу соціальну функцію минулого століття, легітимізуючи необхідність масштабної реструктуризації європейського ринку праці для переходу з сільськогосподарського на індустріальне

виробництво, обіцяючи «краще» місце роботи кожному робітникові, послуживши концептуальною базою для розвитку інструментів підбору персоналу. В даний час люди сприймаються, скоріше, як гнучкі, тобто здатні змінюватися і навчатися, а професії вважаються, по суті своїй, динамічними, оскільки організації знаходяться в процесі циклічних змін" [28].

Активізуючі фактори підвищення трудової активності персоналу організації публічної сфери за останні два роки звичайно змінилися, бо російська агресія на території України, військовий стан, нові повноваження низки публічних організацій змінили парадигму реалізації професійної діяльності персоналу.

Навчальні потреби в органах місцевого самоврядування також відрізняються з точки зору функціоналу сфери діяльності працівника органу місцевого самоврядування. Серед найважливіших компетентностей, які слід, на наш погляд, розвивати персоналу органу місцевого самоврядування, є наступні.

Стратегічне планування. Для більшості територіальних громад на сьогодні стратегічне планування є дещо новим, чим раніше вони не займалися. Стратегічний план розвитку територіального утворення значно відрізняється від плану або програми соціально-економічного розвитку. Ті, громади, які реалізують стратегічне планування, часто зіштовхуються із відсутністю потрібних компетенцій, умінь і навіть стратегічного мислення. Часто складність викликають прості питання щодо того, як відрізнити, наприклад, стратегічні цілі від операційної діяльності самого органу місцевого самоврядування. Інколи працівники органів місцевого самоврядування мислять клаптиково і їм складно вийти за горизонт стратегічного планування. Окрім того, вагомою проблемою є реальне впровадження ухвалених стратегій розвитку територіальних громад, часто стратегія є формальним документом, що реально не застосовується для комплексного планування усієї діяльності органу місцевого самоврядування,

і часто безпосередні виконавці цієї стратегії не чітко знають про змістове наповнення цього документу.

Також важливим є навчання компетентності щодо проектного менеджменту. Така компетентність охоплює як навчання навиків підготовки проектів задля залучення грантових ресурсів і подальшого управління цими проектами. На сьогодні дуже мало територіальних громад вміють їх якісно розробляти якісні проекти на отримання грантів та міжнародної технічної допомоги, таї загалом проектний підхід до усіх процесів управління територіальним розвитком громад.

На наше переконання, до діяльності органу місцевого самоврядування слід підходити як до проекту від самого початку, тобто від першої проведеної сесії, оскільки саме підходи проектного менеджменту дозволять визначити необхідні ресурси і сформувати ефективну команду. Більше того, саме через проектне управління можна продемонструвати, як саме слід організувати роботу в органах місцевого самоврядування загалом.

Також для підвищення трудової активності персоналу в органах місцевого самоврядування слід опанувати інструменти взаємодії з різними зацікавленими сторонами – іншими органами влади, громадою, проектами міжнародної технічної допомоги, з усіма зацікавленими сторонами, та як їх правильно залучати до прийняття управлінських рішень.

Також важливою компетенцією у цьому напрямку є правова грамотність, зокрема персонал органу місцевого самоврядування повинен чітко знати, яким чином застосовувати законодавство: як загальне (про службу в органах місцевого самоврядування, загалом про місцеве самоврядування, про запобігання корупції), так і вузькопрофільне законодавство.

Для підвищення трудової активності персоналу органу місцевого самоврядування йому, на нашу думку, слід підвищувати компетенції з фінансового менеджменту. На сьогодні низка територіальних громад вперше зіштовхнулися з необхідністю прогнозувати, планувати надходження й

видатки місцевого бюджету, правильно розподіляти кошти місцевого бюджету, враховуючи їх взаємозв'язок зі стратегічними цілями розвитку певного територіального утворення, та й загалом ефективного управління фінансовими ресурсами.

У контексті управління місцевими фінансами персоналу органу місцевого самоврядування слід також навчати гендерно-орієнтоване бюджетування, оскільки це питання зараз дуже актуалізується. Хоча це вже не нульовий рівень, однак тільки початковий».

Ці т. зв. тверді компетентності є критично важливими для активізації трудової активності персоналу органу місцевого самоврядування, оскільки без них не можливим забезпечення виконання повноважень органів місцевого самоврядування. Водночас нині все більшої значимості набувають м'які компетентності, котрі не мають прямої прив'язки до певної професії, бо є, по суті, наскрізними. Часто такі навички називаються функціональними чи універсальними компетентностями сучасного працівника організацій публічної сфери. До таких навичок нами віднесено:

1. Лідерство, яке на сьогодні є досить важливим фактором розвитку громад. Оскільки сьогодні громади одержали нові можливості, їх повноцінна реалізація є можливою тільки за наявності лідерських якостей. «Лідер громади має усвідомлювати власну відповідальність і той факт, що в умовах кризи ефективне спілкування з громадськістю — це необхідність, а не додаткова та не дуже важлива функція. Під час кризи громадськість потребує інформації від своїх лідерів, а керівники потребують підтримки та співпраці з боку кожного члена громади. Інформувати громадськість під час кризової ситуації нелегко, адже люди хочуть знати все й одразу, навіть тоді, коли влада й сама ще не має достатньо інформації щодо кризи»[19].
2. Управління змінами. Сучасна парадигма управління в органах місцевого самоврядування має бути спрямована на забезпечення гнучкості громади до постійно змінюваних умов задля досягнення хороших результатів

в поєднанні з достатньою ефективністю використання усіх видів ресурсів. Персоналу органу місцевого самоврядування слід володіти інструментами щодо управління змінами, вміти ідентифікувати, коли зміни є потрібними в органі місцевого самоврядування, реалізовувати планування цих змін, здійснювати управління процесом змін на різних їх етапах реалізації, застосовувати новітні моделі управління змінами, вміти розробляти реалістичний план дій щодо запровадження змін.

3. Командна робота. очевидно, що в силу функціоналу, персонал органу місцевого самоврядування має вміти делегувати повноваження й працювати з іншими співробітниками. Ці аспекти не мають прямого відношення до службових обов'язків конкретного працівника, однак суттєво впливають на ефективність їх роботи, а отже органу місцевого самоврядування в цілому.

4. Знаходження можливості діалогу та комунікабельність. В органі місцевого самоврядування це дуже є важливим, зокрема діалог з органами місцевого самоврядування інших громад, депутатами, з міжнародними організаціями та з інвесторами.

5. Етична поведінка та сповідування цінностей.

6. Саморозвиток.

7. Вміння швидко адаптуватися до нових умов роботи та стресостійкість. Персоналу органу місцевого самоврядування важливо розвивати розуміння взаємозв'язків між різними сферами, секторами життєдіяльності громади та вчитися комплексному підходу.

Система активізації трудової активності персоналу органу місцевого самоврядування має діяти на випередження, а не реагувати на вчорашні суспільні запити. Важливим, на наш погляд, у цьому контексті є знання з бюджетування та в сфері управління земельними ресурсами.

На думку експертів, «потрібно вчити посадових осіб мислити глобально..., бо саме такий більш глобальний філософський підхід потрібен для того, щоб планувати розвиток громади» [5]. Для персоналу органу

місцевого самоврядування все більшої важливості має здатність розуміти глобалізований сучасний світ, його нові підходи та його виклики та реагувати на практиці.

На наше переконання, влаштовувати дрібну невелику економіку, базовану тільки на культурному пласті територіальної громади, перевагах громади, є не доцільним. Таким чином, топ-пріоритетами для зростання кваліфікації персоналу органу місцевого самоврядування повинні стати сфери щодо місцевого економічного розвитку, управління фінансовими ресурсами, управління проектами, сільське господарство, планування та реалізація інфраструктурних проектів, надання адміністративних послуг.

Саме брак цих, вище зазначених компетенцій персоналу органу місцевого самоврядування призводить до зниження їх трудової активності.

"Щоб публічний службовець був залучений, він повинен вірити, що орган влади (установа) дійсно піклується про нього. Коли керівник показує, що йому небайдужий рівень комфорту роботи команди, працівники «відповідають» підвищенням ефективності і більшою лояльністю. Вимірюючи і покращуючи залученість, керівництво демонструє співробітникам, що щиро піклується про їх благополуччя і докладає зусиль для того, щоб люди були задоволені на роботі. Іноді цього буває достатньо, щоб співробітники відповідальніше почали підходити до виконання своїх завдань і функцій" [29].

### **3.2 Інноваційні підходи до формування мотиваційного механізму підвищення трудової активності персоналу організації публічної сфери**

"Державному службовцеві, який досягнув високого рівня культури праці, потрібно всіляко сприяти просуванню по службі, оскільки завдяки культурі праці він може оволодіти комплексом знань, умінь та навичок щодо процесу вдосконалення праці; бути спроможним до конструктивного спілкування, розвинути креативність. Останнє набуває особливого значення, оскільки сьогодні Україні як ніколи потрібен успіх у державному управлінні,

заради чого, власне, і необхідне реформування державного управління, оновлення державної служби. Успіх в управлінні – це не тільки втілення кращих досягнень теорії управління, інформаційних технологій, менеджменту, не віртуозне регулювання, не строге проходження стратегії, базованої на місії, і не майстерне управління персоналом. Успіх – це реалізація креативності, це – приречена на тривале життя ідея плюс реальні умови до її втілення, активна діяльність без психологічного бар'єру" [13].

Вивчення у різні часи різноманітних теорій мотивації персоналу ученими доводить беззаперечний факт – розвиток будь-якої організації відбувається тільки за умов розвитку її персоналу, який має трудову активність, є вмотивованим щодо досягнення мети, що стоїть перед організацією, потреби котрого задоволені через застосування певних методів і форм стимулювання. При цьому зауважимо, що еволюція наукових уявлень про розвиток методів і форм стимулювання відбувалася під впливом трансформацій різноманітних мотиваційних концепцій, що найбільш максимально про себе заявили в останні роки, що було зумовлено активним розвитком конкурентного середовища, світовими процесами глобалізації, трансформацією суспільства до інформаційного типу, де визначну роль відіграють інновації, знання, та інтелект (див. табл.3.2).

Формування та підтримка мотивації є складним процесом, тому що діючі мотиви індивіда трансформуються відповідно до поставлених завдань, її психологічних та фізіологічних особливостей та часу на виконання. Однак, на нашу думку, найголовнішим фактором дієвої мотивації персоналу є системність.

Основними характеристиками системного характеру мотивації на рівні організації публічної сфери можна вважати надання рівних можливостей для фахового і кар'єрного зростання; взаємоузгодженість рівня оплати із результатами діяльності; формування безпечних умов праці; підтримка в колективі позитивного психологічного клімату.

**Існуючі теорії мотивації, доцільно до використання задля  
підвищення трудової активності персоналу публічної сфери**

Опис типу теорії	Назва теорії	Опис теорії
<i>Змістовні теорії</i>		
Грунтуються на визначенні систем внутрішніх спонукань, що впливають на трудову поведінку працівників	Теорія А. Маслоу	Усі потреби людини класифіковано за групами: фізіологічні, потреби безпеки та захищеності, соціальні потреби, потреби поваги, та потреби самовираження.
	Теорія Д. МакКлелланда	При стимулюванні працівників варто враховувати потреби влади, а також успіху та причетності, оскільки перанні потреби працівників вже задоволені.
	Теорія Ф. Герцберга	Класифікація факторів на гігієнічні (умови праці, політика фірми, відношення до адміністрації та колективу, заробітна плата) та мотиваційні (успіх, кар'єрне зростання, визнання).
<i>Процесійні теорії</i>		
Грунтуються на різних аспектах сприйняття і пізнання працівниками трудової ситуації	Теорія очікувань В. Врума	Основою мотивації є вибір. Людина, маючи право вибору, буде віддавати перевагу тій стратегії дій, яка дозволить отримати максимальні результати.
	Теорія справедливості С. Адамса	Працівники суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль
	Теорія Дж. Аткінсона	Мотивація трудової діяльності, реалізація здібностей та успіх залежні від прагнення бути успішним чи страху отримати негативну оцінку своєї роботи.
	Теорія партисипативного управління	В результаті того, що працівник зацікавлений у різних видах діяльності і бере активну участь у них, він отримує задоволення від цього процесу.

Примітка. Складено на основі [31]

Ми вважаємо, що задля удосконалення механізму мотивації персоналу організації публічної сфери необхідно визначити завдання й цілі, на які повинен орієнтуватися процес реалізації цього механізму. До таких нами віднесено:

- 1) залучення та утримання висококваліфікованого персоналу організації публічної сфери;
- 2) підвищення зацікавленості працівників організації публічної сфери в ефективній професійній діяльності;
- 3) спонукання персоналу організації публічної сфери працювати максимально ефективно із чіткою впевненістю, що він одержить адекватну винагороду;
- 4) стимулювання до удосконалення професійних якостей персоналу організації публічної сфери різних категорій та підвищення його кваліфікації;
- 5) зміцнення дисципліни персоналу організації публічної сфери, лояльності до своєї організації;
- 6) підтримка ділової етики й корпоративної культури. Повне розуміння стратегії розвитку, місії, цілей організації публічної сфери та шляхів досягнення результатів повинно стати основою для формування

інноваційних підходів до мотивації персоналу організації публічної сфери. Це забезпечить формулювання конкретних службових інструкцій, за котрими буде визначатися діяльність кожного співробітника організації публічної сфери. При цьому службові інструкції мають виступати тим документом, які пояснюватимуть не тільки змістове наповнення праці для кожної посади в організації публічної сфери, але й дозволять повноцінно орієнтуватися в реалізації коротко- та довгострокових цілях розвитку організації публічної сфери.

Таким чином, ми пропонуємо власне бачення інноваційних підходів мотивації персоналу в організації публічної сфери. Пропонований нами алгоритм складається з п'яти логічно побудованих етапів.

На першому етапі відбувається визначення спонукальних факторів підвищення трудової активності працівників організації публічної сфери - потреби, сповідувані цінності інтереси та стимули.

При цьому варто зауважити, що існує низка спільних і відмінних особливостей між потребами та інтересами. Спільним є те, і інтереси і потреби не існують поза їх носіями, а націлені на певний об'єкт. Між ними відмінністю є те, що інтереси є тільки в індивіда (усі інші живі істоти мають потреби, однак не володіють інтересами), потреби ж зорієнтовані, насамперед, на предмет їх задоволення, а інтереси націлені на саме ті соціальні інститути, від котрих залежить розподіл благ і цінностей, що забезпечують задоволення цих потреб.

"Цінності – це певні ідеї, погляди за допомогою яких люди задовольняють свої потреби та інтереси. Це стійке переконання в тому, що певний спосіб поведінки чи кінцева мета існування має потенційне значення з особистого погляду, на відміну від протилежного чи зворотного способу поведінки або кінцевої мети існування" [8].

На другому етапі відбувається відбір заходів і інструментів мотиваційного впливу, що здатні забезпечити задоволення потреб персоналу організації публічної сфери. Задля того, щоб здійснити пошук інноваційних

заходів й інструментів мотивації, слід чітко визначити передумови їх пошуку:

1) чітко конкретизувати мету, означити цілі, завдання для персоналу організації публічної сфери задля досягнення високих встановлених показників професійної діяльності;

2) обґрунтувати доцільність застосування певної системи мотивації праці персоналу організації публічної сфери;

3) взаємоузгодити методи мотивації з інституційною базою діяльності організації публічної сфери;

3) удосконалити організаційну структуру управління персоналом організації публічної сфери.

"При розгляді інструментів та заходів стимулювання, а також намаганні відокремленого вирішення проблематики розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, варто звертати увагу на те, що при формуванні системи взаємозв'язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця" [8].

На третьому етапі доцільно безпосередньо впроваджувати заходів й інструментів мотиваційного впливу. На ньому визначається, яким чином можна задовільнити потреби персоналу організації публічної сфери. Для цього можна використовувати економічні, організаційно-адміністративні, психологічні заходи мотиваційного впливу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Пропоновані заходи мотиваційного впливу на персонал організації публічної сфери**

Організаційно-адміністративні	Заходи мотиваційного впливу	
	Соціально-психологічні	Економічні
Дотримання положень КаПП, посадових інструкцій, статуту тощо	Формування корпоративної культури	Надбавки до заробітної плати
Дотримання правил внутрішнього розпорядку	Морально-психологічний клімат	Пільги
Атестація працівників та підвищення кваліфікації, стажування	Участь в колегіальних органах організації	Преміювання
Забезпечення безпечних і комфортних умов праці	Створення соціальної інфраструктури (бази відпочинку, рекреаційні зони на підприємстві, підвезення до місця роботи)	Система матеріальної підтримки (безвідсоткові кредити, іпотеки)

Примітка. Складено на основі [25]

Пропоновані нами заходи мотиваційного впливу слід реалізовувати через впровадження методів матеріальної чи нематеріальної мотивації персоналу організації публічної сфери.

На четвертому етапі відбувається одержання винагороди, тобто виконавши певну ділянку роботи, персонал організації публічної сфери одержує те, що він може використати задля задоволення потреби. На цьому етапі діагностується, наскільки виконання певної діяльності забезпечило бажаний результат та коригується мотивація працівника відповідно до конкретної ситуації.

"Винагорода як спосіб мотивації має велике значення у досягненні цілей організації. Вона виступає підтвердженням власного успіху. Однак, застосування винагороди буде ефективним лише тоді, коли її механізм грамотно налаштований" [41].

Нами сформована низка передумов щодо застосування методу винагороди:

- привселюдне вручення грамот чи подяк викликає почуття гордості перед колективом організації публічної сфери;
- похвала повинна бути конкретною за якісне виконання роботи чи досягнення успіхів, а не просто за те, що індивід є працівником організації публічної сфери;
- керівництву варто зауважувати кожен успіх працівника й про це наголошувати йому;
- варто дотримуватися правила, що надмірна похвала може стати шкідливою, так само як і надмірний шквал критики.

Після реалізації цього знову починається перший етап, таким чином процес мотивації є безперервним. При цьому керівництву організації публічної сфери слід здійснити зіставлення очікувань і того, що вдалося досягнути. Задля цього порівняльного аналізу слід звернути увагу на такі чинники:

- обставини, що визначають механізм мотивації персоналу організації

- публічної сфери в контексті місії її функціонування в публічному секторі;
- відбір засобів впливу й ефективних інструментів на трудову активність персоналу, їх оптимальне комплексне поєднання;
  - оцінку впливу на мотивацію персоналу організації публічної сфери чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ;
  - оцінювання результативності мотиваційних заходів на якісні або кількісні індикатори роботи організації публічної сфери.

Очевидно, що на практиці ефективність пропонованих нами підходів багато в чому залежатиме від функціоналу персоналу організації публічної сфери, її кількісного і якісного кадрового складу, стилю керівництва та існуючої культури.

### **Висновки до розділу 3**

Активізуючі фактори підвищення трудової активності персоналу організації публічної сфери за останні два роки звичайно змінилися, бо російська агресія на території України, воєнний стан, нові повноваження низки публічних організацій змінили парадигму реалізації професійної діяльності персоналу.

Навчальні потреби в органах місцевого самоврядування також відрізняються з точки зору функціоналу сфери діяльності працівника органу місцевого самоврядування. Серед найважливіших компетентностей, які слід, на наш погляд, розвивати персоналу органу місцевого самоврядування, є стратегічне планування, проектний менеджмент, інструменти взаємодії з різними зацікавленими сторонами, управління місцевими фінансами. При цьому нині все більшої значимості набувають м'які компетентності, котрі не мають прямої прив'язки до певної професії, бо є, по суті, наскрізними. Часто такі навички називаються функціональними чи універсальними компетентностями сучасного працівника організацій публічної сфери.

Для удосконалення механізму мотивації персоналу організації публічної сфери необхідно визначити завдання й цілі, на які повинен орієнтуватися процес реалізації цього механізму, зокрема залучення та утримання висококваліфікованого персоналу організації публічної сфери; підвищення зацікавленості працівників організації публічної сфери в ефективній професійній діяльності; спонукання персоналу організації публічної сфери працювати максимально ефективно із чіткою впевненістю, що він одержить адекватну винагороду; стимулювання до удосконалення професійних якостей персоналу організації публічної сфери різних категорій та підвищення його кваліфікації.

## ВИСНОВКИ

Модель трудової активності персоналу організацій публічної сфери складається з кількох компонентів, які є передумовами її активізації й водночас демонструють її загальні властивості:

1. досвід, вік, освіта, стать,
2. наявна кваліфікація,
3. мотивація до активної професійної діяльності,
4. фізичне та психічне здоров'я працівника,
5. креативність та стресостійкість,
6. мораль та етика діяльності.

Трудова активність персоналу організацій публічної сфери є визначною характеристикою кадрового потенціалу організацій публічної сфери. Кадрова політика організацій публічної сфери є проявом цілеспрямованої стратегії уряду нашої країни, що націлена на підвищення трудової активності через його навчання і розвиток задля забезпечення реалізації національних інтересів.

Трудовій активності роботи персоналу організації публічної сфери може сприяти розуміння ним тих цілей що стоїть перед організацією публічної сфери та того функціоналу, що безпосередньо покладаються на них. Згідно ціннісних установок персоналу організації публічної сфери, в базисі побудови їх кар'єри є усвідомлена індивідуальна позиція та поведінка, зумовлена баченням щодо просування по службі, професійного майбутнього і зростання. За результатами наших спостережень ми зробили певні висновки:

- на сьогодні система мотивації в секторі публічного управління вимагає значних змін та розвитку;
- стимулювання трудової активності персоналу організацій публічної сфери відбувається здебільшого через нормативі важелі адміністративного впливу, кар'єрний розвиток й зріст працівника меншою мірою залежить від

результатів його професійної діяльності та, як наслідок, не націлює до активної праці та зумовлює певний формалізм до виконання власних професійних обов'язків.

Для створення принципово нових підходів до роботи публічної служби актуальним є дослідження мотиваційних аспектів професійної діяльності персоналу публічної організацій публічної сфери, бо саме їх трудова активність є визначальним фактором змін, що відбуваються в системі публічних організацій.

Проблеми активізації трудової активності персоналу органу місцевої влади на сьогодні зумовлена тим, що змістове наповнення вітчизняного законодавства має дещо декларативний й формальний характер щодо аспектів мотивації праці службовців в органах місцевого самоврядування та містить колізії, певні неузгодження з іншими законодавчими актами у сфері трудових відносин.

Враховуючи зростання ролі людського чинника, одним з ключових завдань активізації діяльності персоналу органу місцевого самоврядування є забезпечення його розвитку, що автоматично передбачає потребу т. зв. інвестування в персонал, а не просто його кількісного формування відповідно до потреб реалізації функціоналу органом місцевого самоврядування та наявних робочих місць.

Найбільшими труднощами щодо активізації власної трудової активності працівники Неліпинської сільської ради вважають нестабільність законодавства, відсутність належного фінансування делегованих повноважень, брак власних доходів і правова невизначеність в окремих сферах

Для окремих осіб, які приходять зараз на роботу в органи місцевого самоврядування, дієвим фактором підвищення їх трудової активності є можливість реально реалізувати чи долучитися до певних ініціатив на території свої громади. На сьогодні цікава робота і нестандартні завдання, що стоять зараз перед органами місцевого самоврядування зацікавлює

багатьох, бо там з'явилась справжня самоврядність. Також причиною недостатнього рівня трудової активності працівників є часто літній вік багатьох з них, тобто брак молодих фахівців. На нашу думку, є об'єктивна потреба щодо запровадження певних управлінських інструментів регулювання щодо розподілу фахівців територією нашої держави. Зрозуміло, що ця пропозиція може бути зреалізована тільки після перемоги України над ворогом. Окрім того, органи місцевого самоврядування повинні бути більш активними щодо залучення важливих їм фахівців і у цьому напрямку для цього використовувати власні ресурси, наприклад шляхом забезпечення муніципальним житлом. Активізуючі фактори підвищення трудової активності персоналу організації публічної сфери за останні два роки звичайно змінилися, бо російська агресія на території України, воєнний стан, нові повноваження низки публічних організацій змінили парадигму реалізації професійної діяльності персоналу.

Навчальні потреби в органах місцевого самоврядування також відрізняються з точки зору функціоналу сфери діяльності працівника органу місцевого самоврядування. Серед найважливіших компетентностей, які слід, на наш погляд, розвивати персоналу органу місцевого самоврядування, є стратегічне планування, проектний менеджмент, інструменти взаємодії з різними зацікавленими сторонами, управління місцевими фінансами. При цьому нині все більшої значимості набувають м'які компетентності, котрі не мають прямої прив'язки до певної професії, бо є, по суті, наскрізними. Часто такі навички називаються функціональними чи універсальними компетентностями сучасного працівника організацій публічної сфери.

Для удосконалення механізму мотивації персоналу організації публічної сфери необхідно визначити завдання й цілі, на які повинен орієнтуватися процес реалізації цього механізму, зокрема залучення та утримання висококваліфікованого персоналу організації публічної сфери; підвищення зацікавленості працівників організації публічної сфери в ефективній професійній діяльності; спонукання персоналу організації

публічної сфери працювати максимально ефективно із чіткою впевненістю, що він одержить адекватну винагороду; стимулювання до удосконалення професійних якостей персоналу організації публічної сфери різних категорій та підвищення його кваліфікації.