

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

Магістр

на тему: **«Удосконалення організаційної культури
в органах публічної влади»**

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою Зв'язки з
громадськістю
спеціальності 281 Публічне
управління та адміністрування
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
Наконецний Олександр Анатолійович
Керівник: Шупта Ірина Миколаївна
Рецензент: Попова Юлія Михайлівна

Полтава – 2024 року

ВСТУП

Актуальність. Питання управління організаційною культурою набувають сьогодні особливої актуальності та значущості, оскільки вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, проте й зумовлює успіх функціонування органу публічної влади в довгостроковій перспективі. Актуальність обраної теми дослідження визначається необхідністю змін традиційної взаємодії колективу та формування оновленої організаційної культури публічних органів. За тридцять років незалежності України інститут публічної служби країни, пройшовши достатньо етапів його розвитку і вдосконалення організаційної культури публічних органів влади, зайняв головне місце у цій системі. Перед державною службою України на сьогодні стоїть вкрай важливе завдання – перейти від ієрархічної, малоефективної організаційної культури до результативної, позитивної, орієнтованої на потреби громадян, до надання якісних державних послуг та отримання належного статусу та іміджу державної служби в нашій країні та за її межами організаційної культури.

Аналіз наукової літератури з проблеми дослідження. За останні роки помітно зросла кількість науковців, які приділяють чималу увагу до проблематики особливостей, специфіки формування та функціонування організаційної культури державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Так, у працях таких науковців, як Воробйова Н. П. [3], Гайдученко С. [4-5], Гудзинський О. Д. [6], Зубко С. В., Карковська В. Я. [11], Карамушка Л. М. [12], Крупський О. П. [15], Лагутіна Т. [16], Липовська С. [17], Ліннікова Т. П., Яроміч С. А. [18], Лунячек Н. О. [19], Майсюра О. М. [20], Мокряк Е. В., Славина О. С. [22], Русіна Ю. О. [32], Тютлікова В. В. [38], Семененко І. [33], Семененко О. [34], Сердюк О. І., Мирна О. В., Шупта І. М. [35; 43], Стадник В. В., Йохна М. А., Харчишина О. В. [36], Шерстюк Р., Стойло І., Паляниця В. [41], Шугурова Т. Л. [42] та ін. досліджено принципи існування та функціонування

організаційної культури, питання впливу організаційної культури на умови і якість управлінської діяльності в державі та в цілому.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема проведеного дослідження, пов'язана з проблематикою і є складовою частиною науково дослідної роботи за темою : «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (№ державної реєстрації 017U003104, 2017-2026 рр.).

Метою представленої роботи є науково-теоретичне обґрунтування напрямів удосконалення організаційної культури в органах публічної влади.

Для досягнення поставленої **мети** було поставлено такі **завдання**:

- здійснити дослідження теоретичних засад організаційної культури в органах публічної влади, зокрема представити загальне бачення та аналіз організаційної культури, описати механізми та інструменти формування організаційної культури органу публічної влади;

- провести аналіз існуючої організаційної культури в органах публічної влади, а саме: описати фактори вибору організаційної структури управління в органах публічної влади, проаналізувати зміни в організаційній культурі в органах публічної влади;

- охарактеризувати основні напрями вдосконалення організаційної культури в органах публічної влади на основі : побудови моделі формування, підтримки та розвитку організаційної культури в органах публічної влади, а також пошуці інструментів розвитку організаційної культури в органах публічної влади.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення організаційної культури в органах публічної влади.

Предметом дослідження виступають сукупність методологічних методичних і прикладних питань напрямів удосконалення організаційної культури в органах публічної влади.

З-поміж використаних **методів дослідження** для розв'язання поставлених завдань у кваліфікаційній роботі були використані наступні

методи, зокрема загальнонаукові: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); системний і комплексний підходи (при дослідженні практики формування організаційної культури органах публічної влади); аналітичні методи: традиційні методи і прийоми економічного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження); метод експертних оцінок та метод ілюстративного аналізу.

Інформаційна база дослідження: кваліфікаційна робота базується на вітчизняних та зарубіжних наукових працях (монографії, брошури, статті, автореферати дисертацій, тези, збірники наукових праць), офіційних статистичні матеріалах Державного комітету статистики України та його регіональних управлінь, документи інших органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, Національної державної служби України, періодичних виданнях і щорічниках міжнародних організацій, матеріалах мережі Інтернет.

Елементи наукової новизни полягають в наступному :

набули подальшого розвитку:

вплив конкретних факторів і складових організаційної культури на розвиток та результативність діяльності органу публічної влади.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо удосконалення організаційної культури в органах публічної влади формують основу для аналізу та вирішення сучасних проблем ефективного управління в органах місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповіді «Роль корпоративної культури та навчання у формуванні лояльності персоналу органу публічної влади» на V Міжнародній науково-практичній конференції «Місьцеве самоврядування в Україні: теорія та практика» (м. Полтава, Україна; 05 листопада 2024 р.) [25], а також це була публікація на тему: «Вплив

соціально-психологічних факторів на розвиток організаційної культури в органах публічної влади»» оприлюднена в збірнику матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «ТЕРИТОРІЯ НАУКИ» (Жовтень 2024 р.) [26].

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 59 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 46 найменувань. Робота ілюстрована 14 рисунками, містить 8 таблиць та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Загальне бачення та аналіз організаційної культури

Перші спроби синтезу відомих на певний час підходів до визначення культури відносять до 1952 року. Вони пов'язані перш за все із прізвищами американських антропологів А. Кробера та К. Клакхона, результатом праці яких стало виявлення у проміжку з 1871 до 1919 рр. семи визначень культури, а з 1920-1950 рр. – ста п'ятдесяти семи [44; С.181], кожне з яких відображало певну сторону цього феномену та класифікацію підходів до визначення терміну, зокрема (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Класифікація підходів до визначення терміну «культура» [3]			
КЛАСИФІКАЦІЇ			
I. Описові визначення, у яких акцентується увага на перерахування того, що охоплює термін «культура».	II. Історичні визначення, в яких наголос робиться на процесах соціальної спадщини, традиції; нормативні визначення, що складаються з двох груп:		
	1) визначення, що орієнтують на ідею образу життя.	2) визначення, що орієнтують на уяву про ідеал та цінності.	
III. Психологічні визначення, що схиляються до процесу адаптації до середовища/ на процес навчання/ формування звичок	IV. Структурні визначення, в яких увага акцентується на структурній організації культури.		
V. Генетичні визначення, в яких культура визначається із позицій її виникнення, включають чотири групи:			
1) культура розглядається як продукт або артефакт.	2) культура співвідноситься із ідеєю.	3) культура співставляється із певними символами.	4) культура визначається як щось таке, що не визнається культурою

На сьогодні можна налічити понад 500 визначень культури [31, с. 370], що пов'язано із розвитком наукової думки й різноманітністю методологічних підходів до розуміння та визначення цього терміну.

Як вважає більшість вітчизняних дослідників, організаційна культура в сучасних реаліях є відносно новим та складним явищем, що характеризує взаємовідносини та взаємодію двох його складових – організації і культури. Безумовно, в бізнесі та політиці проблеми репутації та перспективи їх розвитку активно досліджуються, то в публічному управлінні та адмініструванні цей феномен ще маловивчений. Організаційна культура – досить важлива складова теорії організації, що підтверджує обов'язковість вивчення організаційної культури у сфері публічного управління та адміністрування.

Думки міжнародних і вітчизняних науковців з цієї проблематики представлено за допомогою даних таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Аналіз сутності дефініції «організаційна культура» зарубіжними та вітчизняними авторами

Автор	Джерело	Тлумачення
1	2	3
Т. Стюарт	[38]	Виділяючи людський, споживчий і організаційний капітал, відносить організаційну культуру до останнього, розглядаючи її як частину організаційного знання поряд із системами управління, технічним та програмним забезпеченням, патентами, брендами і т.п.
Лі Куан Ю	[27]	«Культура має досить глибокі корені, її не можна відчутти на дотик, але вона має реальну цінність, і її сприйняття, соціальні приписи, вихідні положення – все це викристалізовується в людській свідомості».
М. Мескон, М. Алберт, Ф. Хедоурі	[21]	«Атмосфера, або клімат, в організації мають назву культури. Культура відображає переважальні звички, звичаї та очікування в організації».
А. Томпсон, А. Стрикленд	[37]	«Корпоративна культура є продуктом внутрішніх соціальних сил; вона являє собою взаємозалежну систему цінностей та норм поведінки, які превалюють в цій компанії».
В.Тютлікова	[38]	«Організаційна культура є сукупністю базових

Продовж. табл. 1.2

1	2	3
		цінностей, які визнають та приймають всі (в ідеалі) співробітники та які формують «обличчя» організації в певних її координатах. Останнє знаходить відображення у філософії діяльності компанії, яка відображає сприйняття організацією себе самої та свого призначення, визначає вектор її діяльності, формує підходи до управління та складає основу іміджу».
Е. Шейн	[40]	«Організаційна культура – це система базових установок, визначених групою відкритою або розвинутою у процесі подолання нею проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції системи, що виявилась дієздатною, завдяки чому стало можливим навчати цієї системи нових членів, допомагаючи їм правильно сприймати, оцінювати і відчувати певні проблеми»
Г. Морган	[33]	«Культура в метафоричному сенсі – це один з способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібний напрямок».
С. Гайдученко	[4]	«Організаційна культура – це галузь знань, яка має зайняти відповідне місце серед сучасних управлінських наук, об'єднавши при цьому всі її розрізнені елементи, як-то: етика, організаційна поведінка, культура управління та інші. Становлення організаційної культури, як галузі знань, потребує ґрунтовної інституціональної підготовки на підставі існуючих наукових доробок з урахуванням викликів нашої сучасності і нової парадигми публічного управління».
Л. Карамушка	[12]	«Набір базових цінностей, переконань, норм поведінки, які поділяються усіма членами організації»
С. Гайдученко	[5]	«...організаційна культура публічного управління як його підсистеми, яка притаманна усім суб'єктам публічного управління, здатна вплинути на менталітет не тільки українських посадовців-управлінців, а й пересічних громадян».
Т. Шугурова	[42]	«Організаційна культура може розглядатися як засіб розвитку організації в термінах професіоналізму».

Зауважимо, що саме цінності є основоположними елементами організаційної культури. Вони визначають зміст решти її елементів (рис. 1.1),

зокрема: місія, стратегія, цілі; стиль керівництва та лідерства; культура праці; символіка, організаційна етика [3, с. 47].

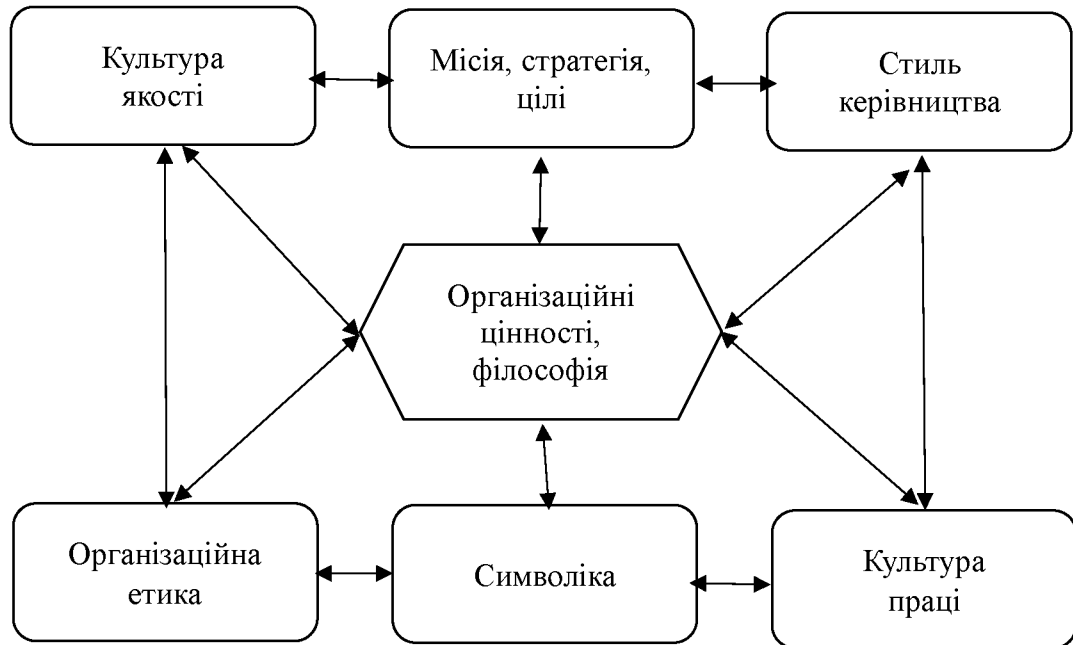


Рис. 1.1. Основні елементи організаційної культури

Місія організації формує її головне призначення в суспільстві, сенс функціонування організації, її світогляд та специфіку, а також стратегію, цілі. Визначаючи культуру праці та поведінки, місія відображає цінностний фундамент організації. Щодо культури, то її формує переважно основне чи вище керівництвом організації, так само як і формує культурні цінності, норми та клімат, котрі є необхідними для втілення місії.

Культуру праці впливає з внутрішніх (рівень працівника, його ставлення до праці, ступінь відповідальності та виконавчості) і зовнішніх факторів, що формуються самою організацією, коли надаються умови та засоби праці.

Щодо символіки – то це є зовнішніми проявами організаційної культури, а саме: девізи, гасла, логотипи, бренди, міфи, ритуали, традиції, легенди.

Організаційна ж етика вмістила норми, стандарти, правила, кодекси,

етикет, прийняті в організації, а також організаційний клімат, а культура яості заснована на загальному керівництві якістю, пов'язаному з активацією людського ресурсу, покращенням якості життя праці, зниженням витрат, зменшенням невиробничих витрат, підвищенням продуктивності організації [3, с. 47].

Можна виокремити декілька рівнів класифікації організаційної культури (табл. 1.3) [20; С. 36].

Таблиця 1.3

Рівні класифікації організаційної культури

Рівні організаційної культури	Характеристика
1. Органічна	Виникає на підґрунті спільної взаємодії працівників, які абсолютно довіряють своєму керівнику, підтримують його бачення майбутнього організації. Щоправда, дотримуються принципи колективізму, рівності кожного члена колективу та оцінювання за результатами особистого вкладу кожного.
2. Бюрократична	Домінує беззаперечне підпорядкування всіх членів колективу адміністратору, менеджеру, що базується на страху застосування санкцій. Характерною є подвійність етичних норм: «мораль верхів і мораль низів». На вершині зосереджені владні функції і відповідальність. Нормативне регулювання здійснюється на основі офіційних законів і кодексів. Цінується професіоналізм, чіткість виконання, знання «свого місця».
3. Підприємницька	Це спільноіндивідуальний тип діяльності, за якого ндивідуальні інтереси ставляться вище групових. Керівник задає контекст і мету, інші втручання мінімальні. Цілі досягаються за рахунок високої мотивації співробітників до отримання максимального прибутку для себе. Така організація нестабільна і в кризових ситуаціях розпадається на дрібні групи. У пошані – креативність, інноваційність, особиста відповідальність.
4. Парципативна	Спільнотворча діяльність, орієнтована на якісне вирішення завдань. Відносини між співробітниками при цьому засновані на принципах компліментарності в конкретній сфері. Зростає роль моральної регуляції. Ключовими нормами стають принципи справедливості, об'єднання особистих цілей співробітників з цілями організації, установи. У пошані – універсалізм, результативність, постійний творче зростання, співпраця.

Існують позитивні та негативні міфи (рис. 1. 2).

Одним із головних завдань керівника є ефективне управління підтриманням позитивних міфів. Ефективне управління організаційною міфологією та її використання – це потужний інструмент для управління організаційною культурою та управління колективом загалом.



Рис. 1.2. Організаційні міфи

У зв'язку з цим необхідно підтримувати позитивні міфи та мінімізувати негативні міфи. В способах підтримання позитивних міфів можна виділити: розкривати новачкам історії успіху співробітників органу публічної влади; позитивно впливати на думку ініціатора міфів.

Організаційна культура дозволяє забезпечити порядок у роботі організації, а отже перш за доцільно все розглянути нормативне забезпечення організаційної культури. Одним із таких факторів є кодекс корпоративної поведінки: розроблення в організаціях внутрішніх правил і норм поведінки, заборон, пояснень, інструкцій, положень, різні пам'ятки, брошури, що мають відношення до нормування діяльності працівників. Щодо Кодексу корпоративної поведінки, то він дозволяє ефективно розподіляти обов'язки

між працівниками та нести юридичну, інформаційну, соціальну, корпоративну та фінансово-економічну відповідальність. Варто пам'ятати, що впровадження правил може викликати протест з боку працівників, тому необхідно їх мотивувати щодо дотримання цих правил. Для цього слід визначити кількість правил, обов'язкових до виконання, залежно від виду здійснюваної роботи.

Саме встановлення корпоративних правил та чітке їх виконання дозволяє: забезпечити безпеку організації; формалізувати стосунки між працівниками, між працівниками і менеджерами; попередити чи розв'язати конфлікти; створити позитивний образ перед клієнтами; забезпечити прийняття ефективних рішень, що базуються не лише на інтуїції менеджера.

Щодо розроблення кодексів поведінки, то вони повинні базуватись на етичних нормах і правилах, враховувати сферу діяльності організації, її особливості та забезпечити запобігання виникнення суперечливих ситуацій.

1.2. Механізми та інструменти формування організаційної культури органу публічної влади

Будь-яка культура, в тому числі й організаційна, реалізується через якісь механізми. Таких механізмів реалізації може існувати безліч, проте серед них існують найважливіші:

Лідерство. Саме лідери встановлюють основні норми та правила поведінки в організації. Здібність лідера оцінювати, контролювати, та підтримувати навколишніх, цілеспрямований вплив на їх трудові ролі, навчання та тренування, критерії винагорожування та просування по кар'єрних сходах – це і є тими реальними механізмами формування та підтримки організаційної культури.

Відбір і соціалізація. При відборі персоналу необхідно керуватися принципом сумісності нових співробітників з організаційною культурою та

традиціями організації. На практиці для цього використовуються різноманітні методи, зокрема: тестування, співбесіда, пробне навчання тощо. Проте яким би ефективним не був підбір і відбір персоналу, нові співробітники завжди повинні пройти через адаптацію до організаційної культури органу публічної влади. Ці питання вирішує соціалізація (буквально перетворення людини в члена соціуму).

Соціалізація починається ще в дитинстві, в сім'ї, котра є першим в житті людини соціалізуючим агентом і характеризується найбільшою інтенсивністю емоційних зв'язків. Соціалізація в дитинстві є вирішальним моментом в житті індивіда, що формує його особистість та наступну участь в соціальному житті.

Соціалізація триває впродовж всього життя, так як індивід зіштовхується з необхідністю виконання різноманітних соціальних ролей. Вже в дорослої людини в умовах швидких соціальних і виробничо-технологічних змін зразки поведінки, що були прийнятними раніше, повинні замінитися новими знаннями, вміннями і навичками, відповідними обставинам життя, що змінилися, а отже відбувається ресоціалізація. В процесі соціалізації через формування власного «Я» проявляється унікальність даного індивіда як особистості.

При управлінні персоналом органу публічної влади важливо враховувати, що процес соціалізації безпосередньо пов'язаний і з профорієнтацією та трудовою адаптацією працівника до соціального та виробничо-технологічного середовища органу публічної влади, входженням його до тієї чи іншої соціальної групи, рольової структури колективу органу публічної влади.

Соціальна структура колективу включає наступні показники: стать, вік, досвід роботи, освіту, соціальне становище, національність, сімейний стан, вид мотивації, рівень прогресивності, рівень життя, ставлення до власності (рис. 1.3).

У табл. додатку А наводяться найбільш характерні творчі, комунікаційні та поведінкові ролі працівника в колективі та їх коротка характеристика.

Соціалізація, як правило, вона відбувається в три етапи. На першому етапі працівник знайомиться з організацією та зі своїм робочим місцем ще до вступу на роботу.

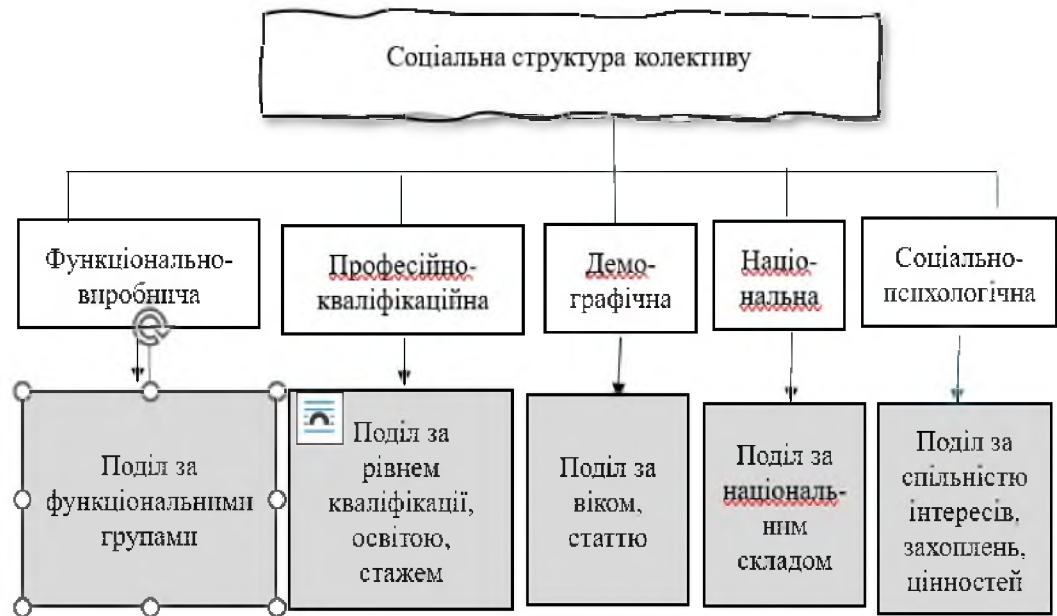


Рис. 1.3. Соціальна структура колективу органу публічної влади

На другому етапі він порівнює свої очікування з новою реальністю та приймає остаточне рішення щодо вибору місця своєї роботи. на третьому етапі відбувається власне адаптація, тобто узгодження своїх інтересів та очікувань з новою реальністю.

Однією з проблем роботи з персоналом в органах публічної влади під час залучення кадрів є управління трудовою адаптацією. Під час взаємодії працівника й організації відбувається їхнє взаємне пристосування, основу якого становить поступове входження працівника в нові професійні та соціально-економічні умови праці. Адаптація – це взаємне пристосування працівника та органу публічної влади що ґрунтується на поступовому входженні працівника в нові професійні, соціальні та організаційно-економічні умови праці.

Види адаптації та фактори, що мають на неї вплив продемонстровані на рис. 1.4. Щодо навчання персоналу, то воно є найважливішим механізмом

організаційної культури, оскільки з його допомогою працівники сприймають та засвоюють політику й ідеологію організації, систему її пріоритетів, захисту цінностей і мотивації, адаптації та інтеграції. Навчання може бути як безперервним, так і періодичним. Однак у будь-якому випадку воно має бути достатнім, щоб працівники опанували не лише своїми безпосередніми обов'язками, а й сферою своєї діяльності загалом, що дасть їм змогу творчо вирішувати робочі завдання.

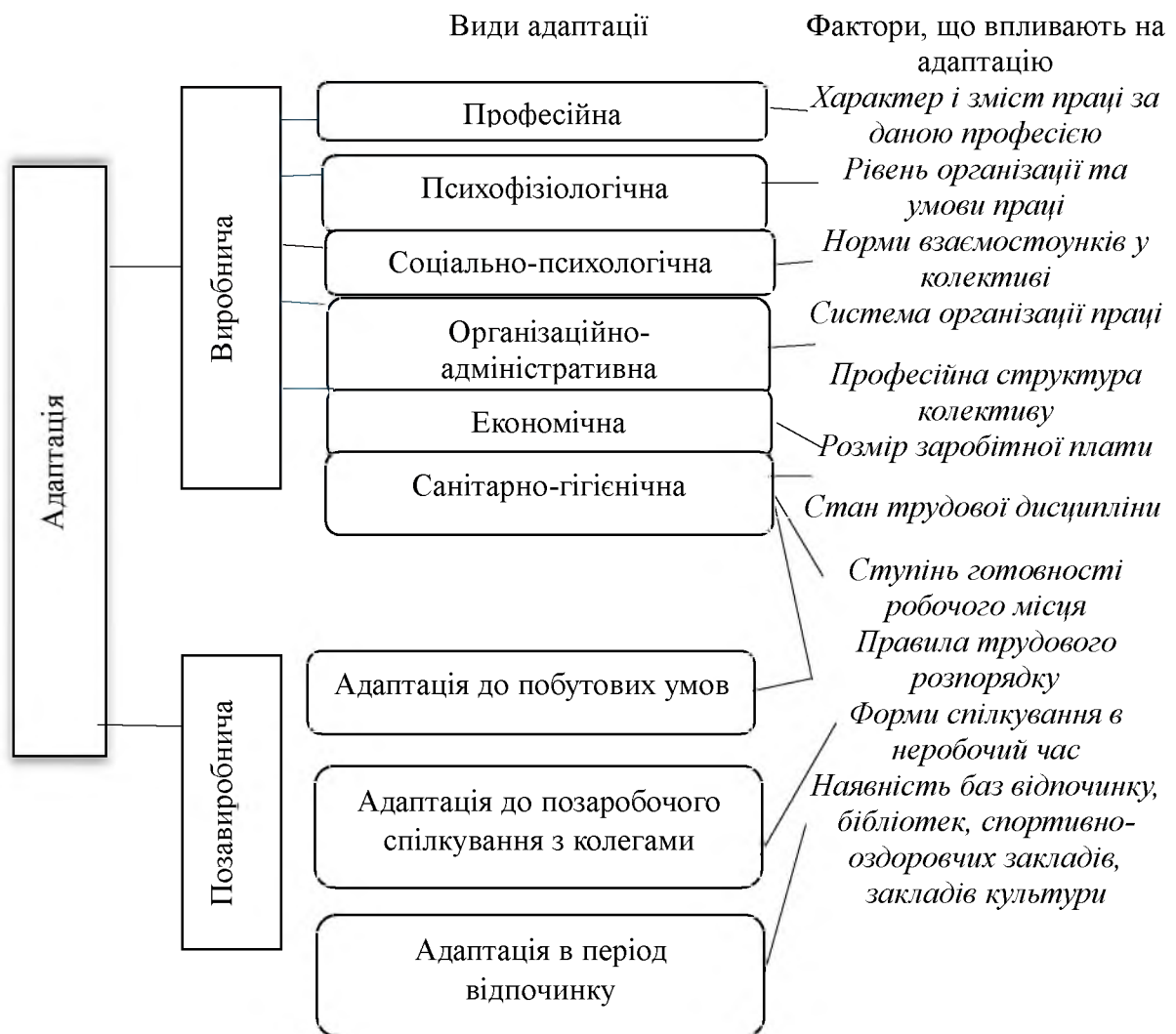


Рис. 1.4. Види адаптації та фактори, що впливають на неї

За допомогою організаційних структур підтримуються відносини всередині органу публічної влади та відносини організації із зовнішнім середовищем. Як правило, організаційні структури великою мірою є продуктом організаційної культури, проте й організаційна культура також

залежить від організаційної структури. Оформлення фізичного середовища, тобто будівлі, обстановки, облаштування робочих місць і місць відпочинку та багато інших матеріальних чинників, будучи елементами організаційної культури, великою мірою визначають поведінку працівників в організації.

Організаційний механізм управління процесом адаптації передбачає розв'язання трьох найважливіших проблем: по-перше, структурного закріплення функцій управління адаптацією в системі управління організацією, по-друге, формування інструментарію управління адаптацією; по-третє, інформаційного забезпечення процесу адаптації.

Щодо організаційних рішень з формування інструментарію управління адаптацією в органі публічної влади, то до таких можуть бути віднесені:

- організація семінарів, курсів і подібних заходів з різних аспектів адаптації;
- проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником;
- інтенсивні короткострокові курси для керівників, які вперше вступають на цю посаду;
- проведення організаційно-підготовчої роботи при впровадженні нововведень;
- спеціальні курси підготовки наставників;
- використання методу поступового ускладнення завдань, які виконує новий працівник. Одночасно необхідно впровадити контроль із конструктивним аналізом помилок, допущених під час виконання завдань. Доцільно при цьому продумати систему додаткового заохочення співробітника за успішне вирішення поставлених завдань;
- виконання разових громадських доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом;
- виконання разових доручень з організації роботи органу управління;
- підготовка заміни кадрів під час їх ротації;
- проведення в колективі підрозділу спеціальних рольових ігор зі

згуртування співробітників і розвитку групової динаміки.

Далі важливим інструментом є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу публічної влади. Саме організаційна культура формує морально-психологічну атмосферу в органі публічної влади. На моральний клімат в органі публічної влади певним чином впливає законодавство та кодекси поведінки, яких публічні службовці повинні дотримуватися. Щоправда юридично зафіксовані орієнтири органу, а саме: цілі, цінності, принципи можуть відрізнятися від реальних цілей, змісту діяльності, особливостей відносин людей (так звана тіньова, або реальна організаційною культура).

Міжособисті стосунки, зокрема сприйняття, сумісність, конфлікти тощо є також важливим чинником формування сприятливого мікроклімату в органі публічної влади. Їх гармонійна побудова дозволяє тим самим органу публічної влади функціонувати ефективніше. Спільність цілей, ціннісних пріоритетів, ставлення до справи та оточення, прояви цієї спільності в діяльності та стосунках формують професійну сумісність.

Соціально-психологічна ситуація в органі публічної влади залежить від належно побудованого добору кадрів, що передбачає врахування: організаційних особливостей, зокрема традицій, моральних пріоритетів, вимог до рівня кваліфікації публічних працівників тощо; рівня професійної компетентності публічного службовця, особистості співробітника, його здатності швидко адаптуватися до умов діяльності та до їх змін.

Суттєвими моральними засадами побудови відносин в органі публічної влади є довіра, доброзичливість, чесність і взаємодопомога. Задоволення співробітника (співробітників), що отримується від трудової діяльності, спілкування та відносин в публічному органі по суті й визначає моральний комфорт роботи в цьому органі.

Самі компоненти такого морального комфорту ми відобразили за допомогою рис. 1.5.

Вагомим інструментом формування організаційної культури є система

мотивації та стимулювання. В органах публічної влади ситуація з мотивацією персоналу є складнішою, ніж будь-де, адже органи публічної влади стикаються з обмеженнями бюджетних коштів, недостатнім рівнем матеріальної мотивації працівників та збільшенням робочого навантаження. На психоемоційний стан службовців впливає війна, а донедавна це була напружена епідеміологічна ситуація в країні й світі, що так чи інакше позначалася на результатах їхньої діяльності.



Рис. 1.5. Компоненти морального комфорту в органі публічної влади [29]

Отже питання мотивації персоналу в органах публічної влади – це пріоритетне завдання, а також питання налагодження ефективних комунікацій. Важливо під час виконання посадових обов'язків і взаємодії з колегами, учасниками заходів, які організовуються органами публічної влади,

чи загалом у робочих перемовинах необхідно дотримуватися базових принципів, насамперед:

- 1) ставитись до протилежної сторони як до партнерів, принаймні поки триває пошук розв'язку для спільної проблеми /завдання;
- 2) інтереси та потреби інших мають значення, тому їх слід по змозі задовольнити, якщо це доречно;
- 3) інтересами та потребами вашої установи у сфері вашої відповідальності не можна й не потрібно поступатися;
- 4) зміцнення / збереження відносин має значення, а для цього щонайменше необхідно принаймні: чути інших, допоки вони озвучують свої потреби, знати й розуміти власні; не триматися за позиції та вимоги; орієнтуватися на майбутнє, а не триматися за минуле; відділяти людей від проблем; відділяти форму розв'язку проблеми від процесу генерування варіантів розв'язку та критеріїв для вибору взаємоприйняттого.

На теперішньому етапі висувуються особливі вимоги до таких типів культур, зокрема політичної, правової та морально-етичної, оскільки саме вони визначають ціннісно-нормативні регулятори діяльності й стилю поведінки публічного службовця. Ці регулятори відображені і в переліку нормативно-правових актів та організаційних заходів, що створюють правові межі діяльності органів публічної влади, а саме: координують діяльність певного кола публічних інституцій у цілому та окремо кожного фахівця [5; с. 112].

До подібних ціннісно-нормативних регуляторів відносимо насамперед (рис. 1.6). Звичайно, для створення нової культури організації потрібно багато часу, поскільки стара організаційна культура вкорінюється у свідомості людей, які зберігають прихильність їй.

Культура організації може виявитися прийнятною для певного періоду часу та умов. Зміна умов зовнішньої конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни і нові технології вимагають змін культури організації, що стримує підвищення її ефективності. Ця робота охоплює формування нової

місії, цілей організації та її ідеології, моделі ефективного керівництва, використання досвіду попередньої діяльності, укорінених традицій і процедур, оцінку ефективності організації, її формальної структури, проєктування приміщень і будівель тощо.

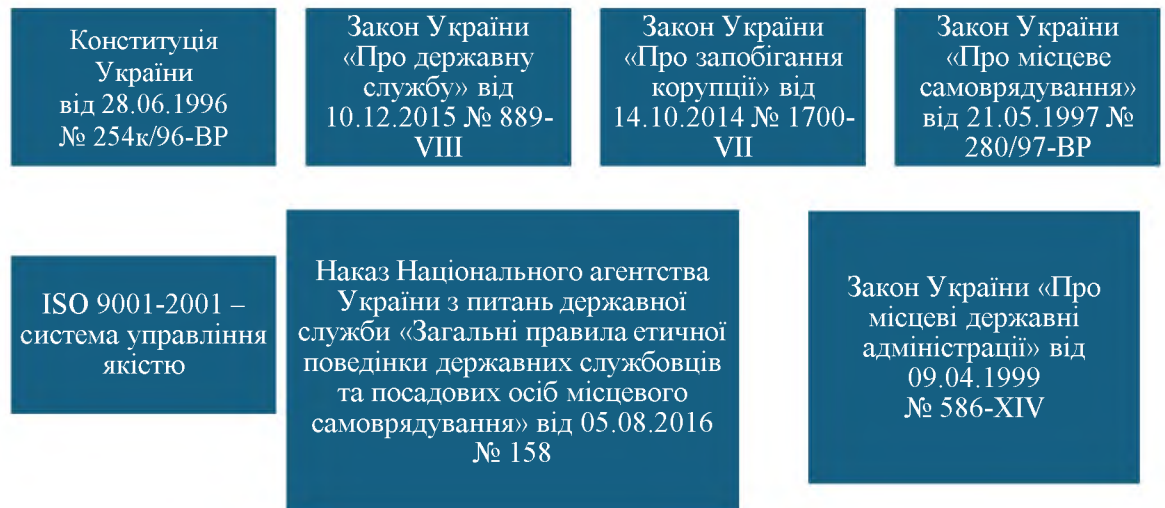


Рис. 1.6. Ціннісно-нормативні регулятори діяльності й стилю поведінки публічного службовця [7; 8; 10; 13; 24]

На можливість зміни культури впливають такі чинники (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Чинники, що впливають на зміну організаційної культури

Фактори	Зміст
1	2
Організаційна криза	Ставить під сумнів наявну практику і відкриває можливості для прийняття нових цінностей. Прикладами кризи можуть бути погіршення становища організації, її фінансове поглинання якоюсь іншою організацією, втрата головних клієнтів, різкий прорив конкурентів на ринок організації.
Зміна керівництва	Оскільки вище керівництво є головним чинником у формуванні культури організації, заміна її головних керівників сприяє запровадженню нових цінностей. Проте нове керівництво саме по собі не є гарантією того, що працівники приймуть нові цінності. Нові лідери повинні мати чітке альтернативне бачення того, якою може бути організація, і володіти авторитетом.
Стадії життєвого циклу організації	Змінити організаційну культуру легше в перехідні періоди від її створення до зростання і від зрілості до занепаду. Коли публічний орган вступає в стадію зростання, основні зміни організаційної культури будуть необхідні. Культура організації ще не вкоренилася, і

Продовж. табл. 1.4

1	2
	працівники приймуть її зміни, якщо: попередній успіх організації не відповідає сучасним умовам; працівники не задоволені загальним станом справ в організації; образ засновника (засновника) організації та його репутація під сумнівом. Інша можливість зміни культури з'являється, коли організація вступає в стадію занепаду. На цій стадії зазвичай необхідні скорочення персоналу, зниження витрат і в життя інших подібних заходів, які драматизують настрої працівників і свідчать про те, що організація переживає кризу.
Вік органу публічної влади	Незалежно від стадії життєвого циклу організації, що менший її вік, то менш усталеними будуть її цінності. Зміна культури більш імовірна в молодій організації.
Розмір органу публічної влади	Змінити культуру легше в малій організації, тому що в ній спілкування керівників із працівниками тісніше, що збільшує можливості поширення нових цінностей.
Рівень культури	Чим більше поширена культура в організації та вища згуртованість колективу, який поділяє спільні цінності, то складніше змінити культуру. Слабка культура більш схильна до змін, ніж сильна.
Наявність субкультур	Чим більше існує субкультур, то сильнішим буде опір зміні домінуючої культури.

Для зміни культури необхідна особлива стратегія управління культурою в організації. Вона передбачає:

аналіз культури, який включає аудит культури для оцінки її поточного стану, порівняння з передбачуваною (бажаною) культурою і проміжну оцінку її елементів, які потребують зміни;

розроблення спеціальних пропозицій і заходів.

Навіть там, де умови для зміни сприятливі, керівникам не слід очікувати швидкої адаптації в організації нових культурних цінностей. Процес зміни культури в організації може зайняти тривалий час.

Висновки до розділу 1

Коли мова заходить про організаційну культуру, то слід пам'ятати, що вона існує скрізь, де є колектив. Важливо знати, чи є керованою ця організаційна культура та чи допомагає досягти бажаних результатів. Розуміючи значимість цілей публічного управління, можна переконливо стверджувати, що організаційна культура в органах публічної влади, безумовно, повинна бути керованою. Не варто забувати, що організаційна

культура не може бути сформована та змінена під силовим натиском. Ці довготривалі трансформаційні процеси повинні бути підкріплені щоденною рутинною роботою у цьому напрямку. Лише керуючись культурною обізнаністю служби управління персоналом, лідери та керівництво будуть спроможні керувати організаційною культурою публічного органу влади. На 100 % переконані, щоб виплекати дійсно сильну організаційну культуру доцільно розвивати всі її елементи: бренд роботодавця, діяльність щодо підтримки цінностей, якісні комунікації, лідерство, мотивація, розвиток персоналу, а також й інші напрями про які буде вестися мова в наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Фактори вибору організаційної структури управління в органах публічної влади

У підході до такого важливого питання як організаційна культура необхідно керуватися філософськими постулатом, висунутим Е. Кантом: культура людини – це здібність формулювати мету, а культура її праці – досягнення цієї мети. Від професіоналізму та компетентності фахівців залежить культурний зміст, що проявляється через прозоре спілкування з громадянами – споживачами послуг, а це в свою чергу потребує психологічних знань та вміння спілкування з людьми з різних соціальних прошарків суспільства. У сучасних умовах висувуються особливою уваги потребують такі типи культур, як політична, правова та морально-етична, адже вони визначають ціннісно-нормативні регулятори діяльності та стиль поведінки публічного службовця. Відображення цих регуляторів знаходимо в переліку нормативно-правових актів та організаційних заходів, що встановлюють правові межі діяльності органів публічної влади, насамперед вони координують діяльність певного кола публічних інституцій у цілому, а також діяльність окремого фахівця.

З-поміж нормативних регуляторів можна виділити наступні (рис. 2.1) [5; С. 109–114]. Зауважимо, що організаційна культура вкрай чутливо реагує на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації та є доволі динамічною, що сприяє її розвитку та досягненню встановлених цілей [5]. Чималу роль в органах публічної влади відіграє стиль керівництва. Досить часто в органах публічної влади переважає бюрократичний стиль керівництва, за якого рішення приймаються на вищому рівні керівництва. При

цьому головний важіль впливу на підлеглих сконцентрований у силі наказів, покараннях. Подібний тип керівництва потребує відданих і дисциплінованих співробітників, які чітко виконують розпорядження безпосереднього керівника.

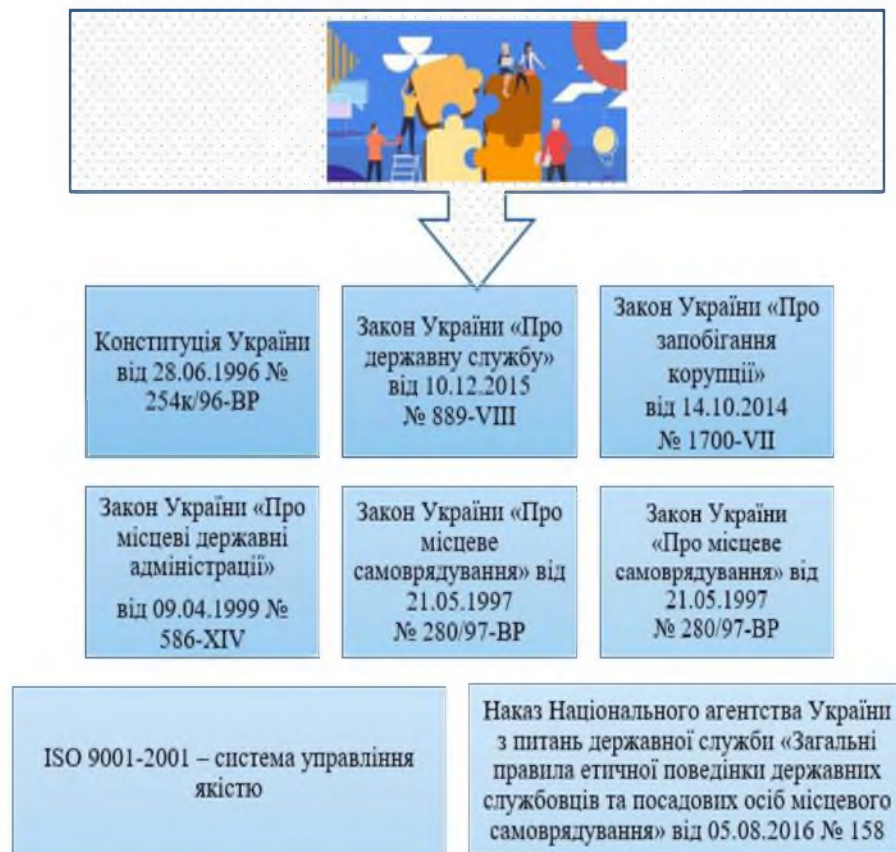


Рис. 2.1. Нормативні регулятори, що встановлюють правові межі діяльності органів публічної влади, 2024 р. [7; 8; 10; 13; 24]

Схиляємося до думок більшості дослідників, що при використанні такого підходу до управління тяжко, проте вкрай необхідно побудувати ефективну та сучасну структуру організаційної культури. Під час інтерв'ю з представниками різних органів публічної влади Полтавської області, проведеного під час проходження переддипломної практики проведено, ми змогли сформувати масив необхідної інформації для узагальнення й висновків щодо якостей керівника, важливих при організації професійної діяльності у стабільній та кризовій ситуації.

Для цього ми скористалися інтерпретацією класифікації якостей та

вимог до управлінця Т. Назарчук та О. Косіюк [23] (додаток).

Умовно розподіливши за блоками отриману інформацію перелік необхідних якостей для здійснення ефективної управлінської діяльності до оголошення воєнного стану в Україні має наступний вигляд (таблиця 2.1). Звертаючись до теорії західного менеджменту, знаходимо такі три групи факторів, що впливають на вибір тієї або іншої структури.

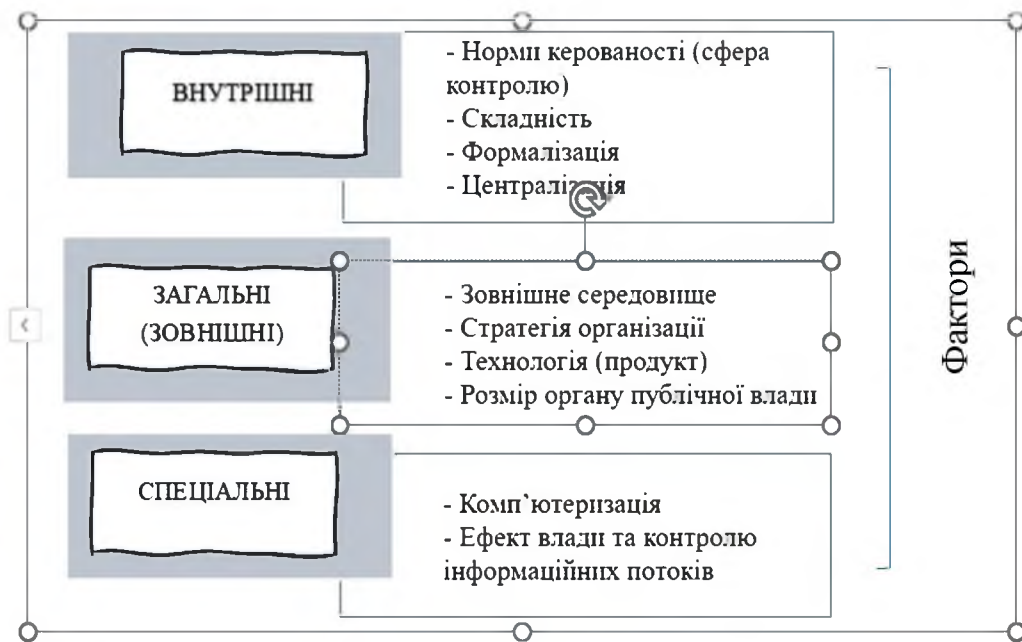


Рис. 2.1. Групи факторів, що впливають на вибір тієї або іншої структури в органах публічної влади

Зокрема перша група містить такі характеристики менеджменту, як: складність, формалізація, централізація, норми керованості (сфера контролю). До другої групи ввійшли фактори, що впливають на структуру, а отже і на її вибір, загальними факторами. Зауважимо, що по відношенню до перших, вони є в певною мірою зовнішніми, чи вихідними, такими, що визначають початковий вибір структури (стратегія фірми, вигляд продукту чи вигляд технології, зовнішнє середовище, розмір організації» [14; с. 112]. Щодо третьої групи, то вона включає такі характеристики, як «влада і контроль» та «комп'ютеризація інформаційних процесів».

Важливо з'ясувати, які фактори впливають на вибір організаційної структури. Перш за все це група внутрішніх факторів. Так, у залежності від ступеню проявлення цих трьох компонентів – складнощів, формалізації та централізації структури вони діляться на дві групи: ієрархічної і органічної структури.

Щодо механістичної організаційної структури, то вона характеризується великою складністю, особливо великим числом підрозділів по горизонталі; високим ступенем формалізації; обмеженою інформаційною мережею; низьким рівнем участі усього управлінського персоналу в прийнятті рішень.

Натомість органічна структура, навпаки є більш простою, має широкую інформаційну мережу, а також є менш формалізованою, а управління в органічних структурах є децентралізованим.

Відмінності в ієрархічній та органічній структурах продемонстровані за допомогою рис. 2.2:

Ієрархічна структура	Органічна структура
• високий ступінь горизонтального диференціювання; • жорсткі ієрархічні зв'язки; • регламент обов'язків служби; • високий ступінь формалізації; • формалізовані канали комунікації • централізоване прийняття рішень.	• низький ступінь диференціювання; • співробітництво (по вертикалі і горизонталі); • адаптивні обов'язки (в залежності від необхідності); • низький ступінь формалізації; • неформальна комунікація; • децентралізація прийняття рішень

Рис. 2.2. Відмінності між ієрархічною та органічною структурою

За даного періоду розвитку менеджменту все більше організацій дедалі збільшують норми керованості, наприклад 10-12 підлеглих підпорядковуються одному керівнику, що пов'язано зі спрощеннями лінійної структури або з переходом на нові, адаптивні структури. Під нормою керованості (сферою контролю) розуміється те число підлеглих, якими може ефективно управляти

один керівник. Як відомо, один керівник може керувати 5-7 особами. Хоча насправді проблема норми керованості не настільки проста. Адже концепція сфери контролю важлива для класичних теорій менеджменту, пов'язаних із класичними функціональними структурами. Від того, скільки знаходиться в підпорядкуванні, залежить побудова структури, тобто кількість рівнів. Чим меншою є норма контролю, тим більше повинно бути рівнів в цій структурі. Тож можна припустити, що низька норма контролю сприяє більш ефективній діяльності публічних службовців, що працюють в такій структурі. Проте така норма «вимагає більшого числа керівників і виявляється більш дорогою».

Окрім того, важливе значення відіграють також і мотиваційні аспекти, тобто те, як почуваються і поведуться керівник і його підлеглі в структурах з великою і низькою нормами контролю. Під час походження практики ми помітили, що задоволення менеджера-керівника своєю працею звичайно зростає зі збільшенням числа підлеглих, які йому підпорядковані, щоправда поведінка тих працівників неоднозначна. Вона залежить значною мірою від характеру людини. Так, активні публічні службовці, які люблять самостійність, віддають перевагу праці там, де керівники не опікаються ними, тобто де діє досить широка сфера контролю. Крім того, є більша категорія людей, яким зручніше працювати в структурах з жорстким, безпосереднім контролем з боку керівника. Саме тому вони почуваються значно комфортніше під опікою керівника.

Зауважимо, що норма контролю знаходиться в прямому співвідношенні з освітнім та інтелектуальним потенціалом співробітників. Чим вищим він є, тим менше потрібно контролю. На вибір тієї чи іншої норми керованості впливають також складність чи однотипність задач, що вирішуються, ступінь значимості цих задач, фізичний стан людини, стиль менеджменту в організації і т.п., фактори другої групи є вихідними в виборі і формуванні організаційної структури органу публічної влади.

Відомо, що домінуючим при побудові структури є те, яку з трьох

виглядів стратегії обирає організація: стратегію інновацій, стратегію на зменшення витрат або стратегію, що вмістила основні риси перших двох.

Так, публічні органи влади з інноваційною стратегією мають органічну неформалізовану децентралізовану структуру. На даний час, виділяють вісім основних напрямів інновацій в системі публічного управління (рис. 2.3):

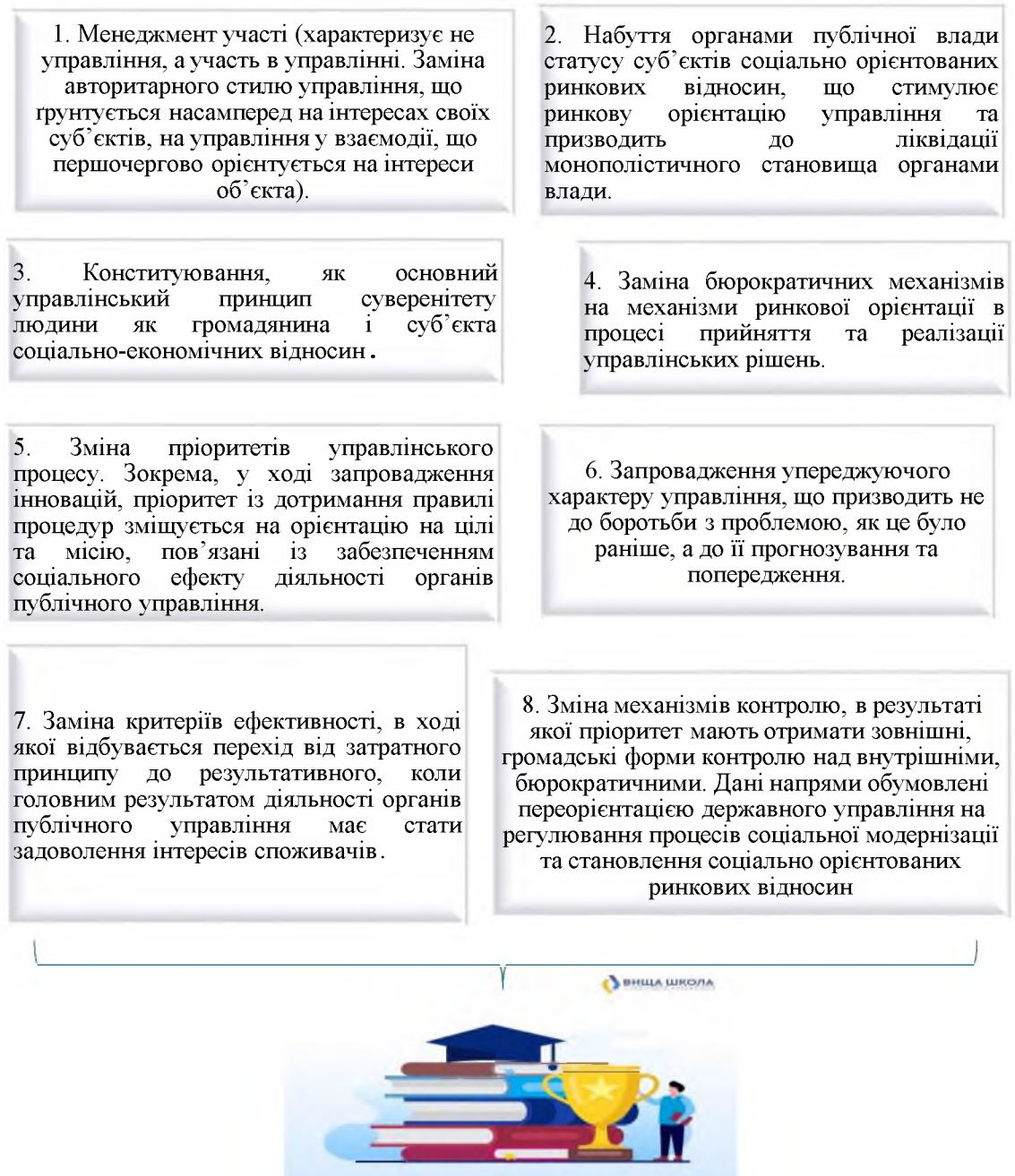


Рис. 2.3. Вісім основних напрямів інновацій в системі публічного управління, 2024 р.

Органи, стратегія яких орієнтована на зниження вартості послуг, потребують стабільності ієрархічних структур. Третя категорія органів публічної влади має змішану структуру, тобто поєднання ієрархічної і органічної. Вплив розміру організації на її структуру залежить від таких характеристик: складності, формалізації та децентралізації. Природно припустити, що Міністрство має складну структуру, велике число рівнів, тобто має ієрархічний тип структури. Спрощення структури може бути досягнуте шляхом інтегрування органічних структур.

Між розміром організації та централізацією існує зворотна залежність, тобто коли орган публічної влади є невеликим, то управління в ньому є централізованим. Коли орган публічної влади великий, то вище керівництво не в змозі забезпечити контроль за всім, тому змушене делегувати частину повноважень на нижні рівні.

Фактор «влада - контроль» теж має свої специфічні сторони. Значною мірою вибір організаційної структури публічного органу залежить від цього фактору, і вибір тієї чи іншої організаційної структури в такому випадку є результатом внутрішньої боротьби за владу (контроль), коли керівництво більше піклується про інтереси своїх відділів, ніж у цілому органу. Ще більше цей фактор влади проявляється у вищих ешелонах керівництва.

Зокрема, вони є достатньо консервативними щодо праці, навіть при необхідності, не йдуть на перетворення існуючої структури управління. Ця ситуація потребує сильних поштовхів ззовні або появи лідерів-борців за нове, щоб вище керівництво відважилося на значні структурні перетворення, адже для нього ідеальною є структура, в якій цю владу легше підтримувати, тобто орган, діяльність якого регламентується більшим числом правил і суворо контролюється.

Вплив фактору «влада - контроль» є настільки великою, що за оцінкою деяких учених, що стає причиною того, що в сучасний період велика кількість органів публічної влади мають ієрархічні організаційні структури.

Окрім того, в умовах сьогоденні важливе значення при виборі організаційних структур має фактор комп'ютеризації інформаційних процесів. Широке використання «комп'ютерної техніки стало невід'ємною частиною адаптивних структур. Комп'ютеризація в управлінні сприяє розвитку горизонтальних зв'язків між менеджерами і підрозділами завдяки можливості прямого доступу до необхідної інформації. Менеджери за допомогою персональних комп'ютерів (терміналів) можуть швидко зв'язатися один із одним для вирішення спеціальних питань.

Комп'ютеризація інформації є засобом зв'язків між усіма підрозділами адаптивної структури. Завдяки комп'ютеру та комп'ютерному збору інформації вища ланка управлінського корпусу органів публічної влади має змогу краще орієнтуватися в тому, що відбувається на низових рівнях, швидше, у випадку необхідності, вносити необхідні корективи.

2.2. Аналіз змін в організаційній культурі в органах публічної влади

На підставі соціологічного дослідження (2019 р.) Н. Сорокіної, ми також провели власне вивчення думок і поглядів публічних службовців щодо основних морально-етичних проблем, з якими вони стикаються під час діяльності на публічній службі. Завдяки проведеним семінарам і тренінгам впродовж 2023-2024 р.р. з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у Полтавському державному аграрному університеті вдалося зібрати необхідну інформацію.

Опитування було проведено серед 48 державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування віком 22 роки і більше завдяки анонімного анкетування за спеціально розробленим інструментарієм.

Щоб з'ясувати особливості змін в організаційній культурі публічної служби, опитувані повинні були визначити, які зміни відбулися в органах влади, де вони працюють, за останні роки (табл. 2.1).

Коли звернутися до отриманих результатів, можна помітити, що, на жаль, переважна більшість опитаних респондентів не виявили жодних змін в організаційній культурі свого органу за останні роки.

Таблиця 2.1

Зміни в організаційній культурі в органах публічної влади, 2023-2024 р.р.

Критерій	Позитивні зміни		Без змін		Негативні зміни		Не відповіли	
	голосів	%	голосів	%	голосів	%	голосів	%
1. Взаємодія підрозділів та комунікаційні зв'язки	11	22,4	27	56,3	2	3,5	8	17,8
2. Індивідуальна незалежність, відповідальність і можливість вираження власної ініціативи	7	15,4	31	65,6	2	4,5	8	14,5
3. Культура мови та спілкування	13	27,9	27	56,1	2	4,5	6	11,5
4. Дотримання норм. цінностей, правил поведінки організації	11	22,4	29	60,8	2	3,7	6	13,1
5. Взаємодія членів організації один з одним	10	20,3	31	63,9	1	2,5	6	13,3
6. Справедлива винагорода, яка залежить від результатів діяльності	7	15,2	29	60,9	5	11,1	7	1,8
7. Культура зовнішнього вигляду	8	16,2	29	59,8	5	9,6	6	14,4
8. Взаємодія членів організації з клієнтами або з іншими сторонніми особами	6	22,5	30	62,1	1	2,9	11	12,5
9. Мотивація до праці	7	14,7	31	63,7	2	4,3	8	17,3
10. Комунікація керівника та підлеглого	11	22,3	31	65,1	2	3,8	4	8,8
11. Культура організації робочого місця	11	22,6	31	64,7	5	10,9	1	1,8
12. Фізичний та психологічний комфорт	6	13,2	38	79,9	3	5,6	3	1,3

Найбільша кількість публічних службовців зазначила, що без змін залишилися: фізичний та психологічний комфорт – 79,9 %; комунікація керівника та підлеглого - 65,1 %; культура організації робочого місця – 64,7 %. Найбільш позитивно було оцінено такі зміни, як : культура мови та

спілкування – 27,9 %; взаємодія членів організації з клієнтами або з іншими сторонніми особами – 22,5 % та дотримання норм. цінностей, правил поведінки організації – 22,4 %.

Найбільші негативні відгуки набрали такі компоненти, як : культура організації робочого місця – 10,9% та культура зовнішнього вигляду – 9,6 %, а також фізичний та психологічний комфорт – 5,6 %.

Як показують дані проведеного опитування, культурі зовнішнього вигляду приділяється недостатньо уваги в сучасних умовах розвитку органів публічної влади в Україні. Проте, відповідаючи на запитання «Як Ви ставитесь до дрес-коду?», більшість публічних службовців, що склало 55,8 %, давали позитивні відповіді, натомість 29,8 % – висловили нейтральне ставлення, а 14,4 % – негативне ставлення до дрес-коду.

Вважаємо, що культура зовнішнього вигляду відіграє важливу роль в процесі формування образу як публічного службовця, так і органу публічної влади. Адже дотримання етикету – це один із шляхів підняття іміджу та довіри до публічних службовців. Саме тому вкрай важливо, щоб публічні службовці були не лише професійно підготовленими, володіли вміннями працювати з людьми, прогнозувати результати діяльності свого підрозділу, проте й мали належний зовнішній вигляд. Професійного успіху зможе досягти лише той працівник, який окрім сумлінного виконання службових обов'язків демонструє професійний підхід до справи відповідно до морально-етичних вимог публічної служби.

Зауважимо, що з поняттям «організаційна культура» тісно пов'язані також і такі поняття, як: «клімат (атмосфера) організації», «фізичний та психологічний комфорт організації».

Ми розглядаємо соціально-психологічний клімат як емоційно-психологічний настрій колективу, в якому на емоційному рівні відображаються особисті й ділові взаємини членів колективу, що визначаються моральними нормами та інтересами. З-поміж характеристик соціально-психологічного клімату можна виокремити насамперед такі: задоволеність членів колективу

відносинами, процесом праці, керівництвом; взаєморозуміння і авторитетність керівників та підлеглих; міра участі членів колективу в керуванні і самоврядуванні колективу; згуртованість колективу; свідомі дисципліна; продуктивність праці». Щодо впливу соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу публічних службовців, то він може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. У зв'язку із цим розрізняють «сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат». Серед важливих ознак сприятливого соціально-психологічного клімату (СПК) в колективі органу публічної влади можна виокремити (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Ознаки сприятливого та несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу публічної влади, 2024 р.

Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату колективу		Ознаки несприятливого соціально-психологічного клімату колективу	
Суб'єктивні	Об'єктивні	Суб'єктивні	Об'єктивні
1	2	3	4
Оптимізм; радість спілкування; почуття захищеності, безпеки і комфорту; взаємна підтримка, теплота і увага у відносинах; міжособистісні симпатії; впевненість; можливість вільно мислити, творити, інтелектуально і професійно зростати; довіра та взємовимогливість членів групи один до одного; доброзичливість і ділові претензії; вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб; достатня інформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі; високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у	Високі показники результатів діяльності; низька плинність кадрів; високий рівень трудової дисципліни; відсутність напруженості й конфліктності в колективі; висока результативність праці колективу	Песимізм, дратівливість, нудьга, висока напруженість і конфліктність відносин в колективі, невпевненість, боязнь помилитися або справити погане враження, страх покарання, неприйняття, нерозуміння, ворожість, підозрілість, недовіра один до одного, небажання вкладати зусилля в розвиток колективу і організації в цілому, незадоволеність і т.п.	Низькі показники результатів діяльності; висока плинність кадрів; низький рівень трудової дисципліни; напруженість і конфліктність в колективі; низька результативність праці колективу

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4
ситуаціях, якщо є у цьому потреба; усвідомлення і взяття відповідальності на себе, за стан справ кожним із її членів; відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати відповідальні для колективу рішення; задоволеність належністю до колективу; вносити внесок в розвиток організації.			

Таким чином, за результатами досліджень ми бачимо, що реформа в органах публічної влади ніяк не вплинуло на поліпшення психологічного комфорту в органах публічної влади (показник «Взаємодія членів організації один з одним – 63,9%). Натомість 20,3 % опитаних помітили все ж таки позитивні зміни. Варто пам'ятати, що ефективніше працює той колектив, де панує бадьорий, життєрадісний, оптимістичний настрій у відносинах між публічними службовцями, стосунки базуються на основі співробітництва, взаємної допомоги, доброзичливості, а члени колективу із задоволенням беруть участь у спільних справах, разом проводять дозвілля, у взаємовідносинах домінує підтримка, критика висловлюється з добрими побажаннями. Це означає, що необхідно більш серйозно підійти до питання формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, оскільки від цього залежать високі показники результатів діяльності публічних органів влади, це зменшує плинність кадрів, підвищує рівень трудової дисципліни, мінімізує напруженість та конфліктність в колективі.

Таким чином, наявність сприятливого соціально-психологічного клімату в органах публічної влади є важливим показником задоволеності працівників своєю діяльністю.

Варто звернути увагу також і на таке серйозне питання як мотивація

праці. За результатами проведеного дослідження було виявлено, що цей показник також залишився без змін у 63,7 % респондентів, натомість негативні зміни зафіксовані у 4,3 % опитаних публічних службовців. Лише 14,7 % помітили певні позитивні зрушення.

Ми задалися питанням щодо того, який стимул є найпотужнішим для сучасного публічного службовця, тому запропонували опитаним відповісти на запитання: «Що, на вашу думку, є основним стимулом якісного виконання посадових обов'язків?» (Необхідно було обрати три найважливіші стимули).

За результатами було виявлено, що для більшості публічних службовців важливими є як економічний, так і морально-етичний складник публічної служби.

Найдієвішим стимулом до якісного виконання посадових обов'язків для публічних службовців і на сьогодні залишається матеріальне стимулювання – цей стимул обрали 75,4 % працівників публічних органів. Хоча поряд із цим для 54,6 % службовців важливим стимулом є розуміння соціальної важливості своєї діяльності, а третім за популярністю стимулом виявилось бажання не підвести своє керівництво (43,5 %), четвертим – зацікавленість у посадовому зростанні (43,1 %). При цьому майже кожний третій опитаний публічний службовець називав такий стимул, як жорсткий контроль за виконанням наказів вищих посадових осіб (35,5 %).

Водночас моральне заохочення з боку керівника залишається важливим стимулом для 32,1 % сучасних службовців. Позитивним моментом є те, що найменше публічних службовців обирали можливість отримання неправомірної вигоди, про що заявили лише 1,4 % опитаних.

Добре відомо, що система мотивації завжди складається із двох основних блоків: матеріального й нематеріального стимулювання, отже мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних механізмів і методів як матеріального, так і нематеріального заохочення та стимулювання персоналу органів публічної влади. Здебільшого матеріальна мотивація задовольняє базові потреби працівників, зокрема фізіологічні

потреби та потреби в безпеці. У міру задоволення базових потреб починають про себе давати знати потреби більш високого рівня, на задоволення яких вже спрямовуються заходи нематеріальної мотивації.

До основних характеристик нематеріальної мотивації, щов деяких випадках є більш важливою для працівника, ніж матеріальна, можна віднести самоповагу, визнання досягнень, моральне задоволення роботою, кар'єрне зростання, гордість за свою організацію тощо.

Таким чином, мотивація до праці в публічних службовців є різною, проте основним шляхом підвищення ефективності діяльності публічних службовців залишається розроблення ефективних методів мотивації та стимулювання економічного та неекономічного характеру.

Повертаючись до першого питання, хочемо звернути увагу на погляди опитаних щодо позитивних змін в організаційній культурі органу, в якому вони працюють.

Певні позитивні зміни публічні службовці бачать зокрема за такими показниками, зокрема: культура мови та спілкування – 27,9 %; взаємодія підрозділів та комунікаційні зв'язки – 22,4 %; взаємодія членів організації з клієнтами або іншими сторонніми особами – 22,5 %; дотримання норм, цінностей, правил поведінки організації – 22,3 %; комунікація керівника і підлеглого – 20,3 %; культура організації робочого місця – 22,6 %.

Якісне вирішення завдань в публічних органах безпосередньо пов'язане зі створенням системи комунікативного зв'язку як усередині організації (між самими публічними службовцями), так і зовні (зв'язки з громадськістю). На сьогодні органи публічної влади поребують таких фахівців, як соціальні модератори, які здатні організувати конструктивний і результативний комунікативний зв'язок. Органи публічної влади є надавачами послуг, а громадяни – не прохачами, відвідувачами чи зацікавленими особами, а клієнтами – споживачами цих послуг.

Лише за дотримання цієї умови влада зможе налагодити дійсно конструктивний діалог з громадськістю, тобто набуде характеристики

відкритої та ефективної системи. Ефективність функціонування будь-якого органу державної влади чи місцевого самоврядування безпосередньо залежить від рівня комунікацій у них, що є різними за формою прояву.

За рівнем розвитку комунікацій можна визначити рівень підготовки публічних службовців та бажання удосконалюватися, вміння грамотно висловлювати та відстоювати власну позицію, уважно вислуховувати думку інших людей. Це є запорукою успішного діалогу та шляхом до швидшого вирішення проблеми. Ключову роль у комунікаційних зв'язках усередині будь-якого колективу відіграє керівник, який безпосередньо повинен брати участь у формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. При цьому необхідно, щоб керівник умів правильно вибудовувати відносини зі своїми підлеглими, був психологічно компетентним, затрим до підтримки духу співробітництва та атмосфери довіри. Крім того, важливо, щоб він користувався авторитетом у колективі і як формальний лідер. Керівник мусить уміло контактувати з неформальними лідерами, однак найзначніший ефект організаційного та виховного впливу на підлеглих можна отримати на основі поєднання керівництва і лідерства.

Висновки до розділу 2

Як показало оцінювання змін в організаційній культурі публічної служби, найбільше негативних відгуків набрали компоненти, серед яких: культура організації робочого місця – 10,9%, культура зовнішнього вигляду – 9,6 %, фізичний та психологічний комфорт – 5,6 %. Без змін залишилися такі компоненти: фізичний та психологічний комфорт – 79,9 %; індивідуальна незалежність, відповідальність і можливість вираження власної ініціативи, що набрала 65,6 % відгуків, а також комунікації керівника і підлеглих – 65,1 %.

В органах публічної влади спостерігається переважно бюрократичний стиль керівництва, за якого рішення приймаються на вищому рівні

керівництва, а головний важіль впливу на підлеглих сконцентрований у силі наказів, покараннях. Зрозуміло, що такий тип керівництва потребує відданих і дисциплінованих співробітників, які чітко виконують розпорядження безпосереднього керівника. Натомість серед підлеглих зростає невдоволення, адже вони обирають індивідуальну незалежність, відповідальність і можливість вираження власної ініціативи.

Таким чином, зміни в організаційній культурі в органах публічної влади відбуваються доволі повільно, що пов'язано з тим, що процес реформування організаційної культури достатньо складний, вимагає значних витрат часу і зусиль, високого професіоналізму керівників.

Самі зміни дуже часто супроводжуються невдоволеннями серед публічних службовців, які сприймають їх болісно. Зрозуміло, що для формування нової організаційної культури потрібен час, адже зміна організаційної культури потребує формування нової місії та цілей організації, зокрема публічної служби, розробку нових цінностей і моделей поведінки публічних службовців, які будуть позитивно сприйняті всіма співробітниками. Сильна організаційна культура формує позитивний імідж публічної служби, а, в свою чергу, служить важливим фактором підвищення довіри до органів публічної влади.

Отже, питання формування організаційної культури потребує подальшого вивчення та аналізу, а також напрацювання нових механізмів її вдосконалення

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Побудова моделі формування, підтримки та розвитку організаційної культури в органах публічної влади

Організаційна культура як об'єкт управлінського впливу володіє доволі суперечливим характером. Основне протиріччя заключається в необхідності, з одного боку, підтримувати її за допомогою традицій, з іншого – проводити такі зміни, що відповідали б вимогам мінливого зовнішнього середовища. Традиції забезпечують стабільність, цілісність публічного органу, злагодженість взаємодії та прихильність публічних службовців органу публічної влади та його цілям. Проте традиції можуть стать одночасно фактором, що стримує зміни, гальмує розвиток, якщо вже не відповідають нагальним вимогам часу. Тому основна задача керівництва в сфері організаційної культури заключається в свідомому впливові на неї та цілеспрямваному внесенні змін, що відповідали б цілям організаційного розвитку, тобто управління організаційною культурою.

Управління організаційною культурою передбачає її формування, підтримання і, за необхідності, зміну. Формування організаційної культури заключається у впровадженні певних дій, спрямованих на розробку системи норм, правил, цінностей, уявлень для досягнення цілей, що стоять перед органом публічної влади.

Формування організаційної культури передбачає використання таких заходів, як : визначення цілей публічного органу (наприклад, висока якість надання послуг, служіння народу тощо); розробка цінностей і норм органу влади; розробка фірмових знаків і символів; формування образів і зразків

поведінки, що втілювали б цінності і норми публічного органу; розробка кадрової стратегії.

Таким образом, формування організаційної культури є складним процесом, що вимагає значних затрат часу та високого професіоналізму керівників. По суті, формування організаційної культури передбачає «прищеплювання» єдиних цінностей всім публічним службовцям. Успіх у вирішенні даного завдання залежить від того, наскільки проголошені керівництвом організаційні цінності відповідають ціннісним орієнтаціям самих публічних службовців. Якщо ціннісні орієнтації службовців і керівництва органу публічної влади не будуть відповідати один одному, то це призведе до появи різноманітних конфліктів розчарувань, що призведе до зниження результатів діяльності публічного органу.

Підтримання організаційної культури є частиною процесу управління нею та має місце у випадку, якщо сформована організаційна культура задовольняє вимоги внутрішніх і зовнішніх сторін органу влади, відповідає обраній місії та стратегії.

Підтримання організаційної культури здійснюється в рамках таких процесів, як (рис 3.1):



Рис. 3.1. Рекомендовані процеси підтримання організаційної культури в публічних органах, проєкт 2025 р.

Процес набору персоналу є важливим, оскільки при його здійсненні кандидат отримує інформацію про орган публічної влади та має можливість порівняти власні цінності, норми, переконання з цінностями самого органу.

Крім того, в процесі набору співробітників керівництво має можливість отримати відомості про них, виявити їх ціннісні орієнтації та їх відповідність організаційним цінностям. Потужним мотиватором у цьому напрямку є проведення Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом», що проводиться щорічно Національним агентством України з питань державної служби, починаючи з 2018 р. Метою Конкурсу є обмін досвідом і впровадження кращих практик з управління персоналом на публічній службі. Так, у 2023 році переможцями у номінації «Краща практика рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану» стали: Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету Дунаєвецької міської ради; Департамент роботи з персоналом та організаційного розвитку Міністерства фінансів України; Відділ з питань кадрової роботи Шполянської міської ради; Департамент по роботі з персоналом Державної митної служби України [2].



Рис. 3.2. Переможці у номінації «Краща практика рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану» Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом», 2023 р.

Саме тому методи залучення новачків до органу публічної влади та його культури, спрямовані на формування в них певних цінностей і норм, що допоможуть адаптуватися на новому місці й усвідомити свою причетність до сформованої організації культури. Методи соціалізації є різноманітними: це й професійна підготовка, і соціальна підготовка, і ознайомлення з основними організаційними цінностями, і участь у різноманітних корпоративних заходах, і посвята новачків в історію організації через розкриття своїх секретів, ритуалів, розповіді про легендарних людей в організації. Подібні заходи сприяють розумінню співробітниками, які знову прибувають в організацію, її лінії поведінки та особливостей.

Якщо співробітник успішно пройшов відбір і соціалізацію, сприйняв культуру публічного органу, то він виявляється ніби «зарахованим до її лав». Успішна діяльність нового члена в органі влади вимагає визнання його як члена цього органу, заохочення його досягнень. При цьому визнання може полягати в тому, що співробітника ставлять у приклад іншим, заохочують морально і, за можливості, матеріально. Просування його кар'єрними сходами також сприяє підтримці організаційної культури, що обрала своєю метою досягнення не лише організаційних, а й особистісних успіхів.

Зміна організаційної культури виявляється необхідною в разі, якщо вона не задовольняє основним вимогам, що висувуються до публічного органу, не відповідає обраній стратегії, не сприяє організаційному розвитку. Зміна організаційної культури може відбуватися природним шляхом під впливом змін у зовнішньому середовищі (зміна загальних економічних умов, політичної обстановки, ділового середовища тощо) і у внутрішньому (зміна стадій життєвого, керівництва, характеру та умов праці, рівня освіти працівників, організаційна криза тощо). Така зміна організаційної культури відбувається не обов'язково в кращий бік. Інший тип зміни – це свідома з боку керівництва органу публічної влади. Саме його ми й розглядатимемо як елемент управління організаційною культурою.

Щодо зміни організаційної культури, то це по суті є впливом з боку

керівництва, спрямованого на зміну елементів організаційної культури з метою виживання органу та (або) підвищення ефективності його функціонування. Необхідність у культурних змінах може виникнути на будь-яких етапах розвитку органу публічної влади. Проте, якщо на стадії формування культурні зміни можуть бути легко здійсненими (оскільки організаційна культура ще не повністю сформувалася, а отже вона може змінюватися за рахунок докладання незначних зусиль, наприклад демонстрації лідером особистого прикладу, відбір і просування необхідних співробітників, винагорода їх за певні дії з формулювання та впровадження культурних цінностей у життя), то на стадіях зрілості й тим паче спаду культура є вже сформованим цілим, і для її зміни потрібно докласти більше зусиль, причому як з боку лідера, так і з боку співробітників організації.

Таким чином, управління організаційною культурою є досить складним процесом, що вимагає всебічного й глибокого аналізу культури органу публічної влади, врахування різноманітних чинників, що впливають на організаційну культуру, розроблення відповідних механізмів управління нею. При цьому метою управління є організаційний розвиток.

Аналіз наявних підходів до дослідження та управління організаційною культурою дозволив розробити **авторську модель управління**, що відображає логіку, послідовність та зміст основних етапів практичних дій, спрямованих на формування, підтримання та розвиток організаційної культури (рис. додатку).

Управління організаційною культурою (так само як і управління організацією) передбачає початкове визначення цілей публічного органу, розробку місії та стратегії розвитку органу з урахуванням всіх вимог. Так, місія розкриває основне призначення органу публічної влади, його соціальну установку і представляє собою набір основних концептуальних положень, що розкривають те, чому вирішив присвятити себе публічний орган.

Під цілями публічного органу розуміють бажані результати його функціонування. Щодо стратегії, то вона представляє собою план дій, що визначає пріоритетні напрямки в досягненні поставлених цілей і необхідні для

цього ресурси.

Після напрацювання стратегії починається процес формування організаційної культури, що передбачає визначення та проголошення основних культурних цінностей органу публічної влади. Під час доведення цінностей до персоналу керівництво має звертатися як до розуму співробітників, так і до їх емоцій і найкращих почуттів. Цінності, складаючи стрижень організаційної культури, регулюють трудовою поведінкою працівників. Тому в процесі визначення культурних цінностей вкрай важливо не просто задекларувати їх, а довести до усвідомленого сприйняття персоналом, до втілення їх у реальну поведінку публічних службовців. працівників.

Свідомому сприйняттю організаційних цінностей персоналом сприяє розроблення етичних норм і принципів, спрямованих на роз'яснення бажаних стандартів поведінки членів організації. Багато органів публічної влади здійснюють розроблення спеціального етичного кодексу і проводять навчання етичної поведінки з метою підвищення сприйнятливості працівників до етичних проблем та сприйняття ними проголошених організаційних цінностей.

Наступним кроком у процесі формування організаційної культури буде закріплення цінностей на підсвідомому рівні, що забезпечує прищеплення персоналу бажаних зразків поведінки. Для досягнення подібної мети необхідні розроблення та проведення організаційних заходів, спрямованих на формування та впровадження в практику діяльності органу традицій, ритуалів, обрядів і фірмової символіки. Організаційні цінності засвоюються співробітниками, визначають поведінкові норми («як має бути») і формують реальну поведінку працівників.

Відповідність цінностям стає для кожного працівника природною умовою кожного працівника природною умовою його діяльності в органі публічної влади не тому, що йому говорять про це або очікують від нього певної поведінки, а тому, що він вважає це єдино правильним. У результаті

відбувається втілення організаційних цінностей у реальну практичну діяльність публічного органу.

Після того, як сформована організаційна культура, необхідно здійснити її діагностику, що полягає у виявленні її відповідності стратегічному курсу. Організаційна культура та стратегія публічного органу тісно пов'язані між собою, вони повинні гармоніювати один з одним і доповнювати один одного.

Слід зазначити, що діагностика може здійснюватися як після формування організаційної культури, так і до. Річ у тім, що в процесі створення публічного органу, в нього вливаються люди зі своїми культурними цінностями, які мають враховуватися при формуванні організаційної культури. Якщо в результаті діагностики з'ясовується невідповідність між організаційною культурою і виробленою стратегією, організаційну культуру слід змінити. У випадку, коли культура і ціннісні орієнтації працівників відповідають місії та стратегії публічного органу, то наступним кроком в управлінні організаційною культурою буде її підтримання.

Зміна організаційної культури передбачає проголошення нових організаційних цінностей та закріплення їх на підсвідомому рівні. Підтримка організаційної культури означає необхідність розроблення методів управління персоналом (адміністративних, економічних, соціально-психологічних, або їх комбінації) спільно з механізмами трудової мотивації (вимушена мотивація, стимулювання персоналу, соціально-психологічна мотивація, соціоально-психологічна мотивація, або їх комбінації), програм соціалізації, адаптації та навчання персоналу, системи оцінювання результативності персоналу, системи комунікацій в органі публічної влади тощо.

Результатом діяльності керівництва публічного органу в сфері управління організаційною культурою буде розвиток трудового потенціалу, що своєю чергою призведе до організаційного розвитку. У додатку наводяться запропоновані нами типи організаційної культури за національними ознаками на підставі вивчення праць В. Лейна та Дж. Дістефано [46].

3.2. Інструменти розвитку організаційної культури в органах публічної влади

Досить типовою на сьогодні є ситуація, коли одні органи публічної влади працюють збалансовано та ефективно, у колективах вирує життя та домінує позитивна атмосфера, натомість в інших типовими є ситуації з нескінченними авралами, непорозумінням та конфліктами між колегами, коли страх паралізує зміни, де панує байдужість до громадян. Логічним є запитання щодо того, з чого необхідно починати, якщо є бажання побудувати ефективну організацію, яка працює результативно та злагоджено, де панує міцний командний дух і сприятливий для роботи соціально-психологічний клімат, де є повага та довіра громадян. Для більшості керівників публічних органів важливо з'ясувати, що повинно лежати в основі культури праці й відносин у в очолюваних ними організаціях на публічній службі?

Так от вихідною точкою для визначення цінностей, цілей і завдань, розроблення стратегії і тактики органу публічної влади повинні стати його візія та місія (табл.

Таблиця 3.1

Сутність та способи формування візії та місії публічного органу, проект 2025 р.

Сутність поняття	Способи формування
1	2
Візія публічного органу – певна ідея, логічна конструкція образу бажаного майбутнього, що повинна дати відповідь на ключове запитання: «Що означатиме успіх для вашого органу публічної влади?», а також відображення очікування, тобто обриси майбутнього органу. Це певна концепція його бажаного майбутнього та мети, якого орган зрештою хоче досягнути; опис стану, в якому він має опинитися.	Формулюючи візію в публічному органі вкрай важливо розумітися на суспільних тенденціях, основних напрямках розвитку публічного управління та публічної служби на національному й світовому рівнях, інноваційних механізмах та інструментах публічно-управлінської діяльності.
Місія – це відображення змісту існування публічного органу, те, яким він повин бути у відповідності до	Щоб побудувати та спонукати ефективного функціонування орган публічної влади, важливо досягти усвідомлення публічних

Продовж. табл. 3.1

1	2
сучасних реалій, що, як і для кого має виконувати, щоб утілити візію. Слід розуміти, що місія – це закріплення це закріплення мети, змісту його діяльності, розуміння місця органу публічної влади в суспільстві та відповідні вимоги до персоналу, що закладають поведінкові стандарти та здійснюють вплив на світоглядні установки, образ життя професіоналів.	службовців призначення державно-управлінської діяльності в суспільстві та соціальні функції її представників, що є ключовими компонентами місії публічної служби. Основне завдання публічного службовця заключається в якісному та сумлінному виконанні цього призначення.

Вкрай важливо при побудові візії та місії керуватися чинним законодавством України, зокрема Законом України «Про державну службу» та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [7-10], керуючись позитивним досвідом публічної служби в демократичних країнах, де місія публічної служби є служінням своєму народові та кожному його громадянину. Опис інструментарію та особливості його застосування наведено за допомогою додатку. Зауважимо, що публічна служба повинна на здійснюватися з дотриманням таких принципів, як верховенство права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, забезпечення рівного доступу до публічної служби, політичної неупередженості, прозорості та стабільності.

Вкрай важливо для України як члена Ради Європи, що підтримує такі вісім принципів публічної етики, які повинні виконувати всі публічні посадові особи, реалізуючи свої мандати чи функції, а саме:

- 1) законності (Legality),
- 2) доброчесності (Integrity),
- 3) об'єктивності (Objectivity),
- 4) підзвітності (Accountability),
- 5) прозорості (Transparency),
- 6) чесності (Honesty),
- 7) поваги (Respect),
- 8) лідерства (Leadership) [1; 30].

Звертаємо увагу на те, що одним із важливих інструментів бенчмаркінгу для впровадження етичного управління на практиці є підкреслення вагомості цих восьми принципів публічної етики. Тож, щоб втілити ці принципи, важливо поширювати інформацію про них, зокрема: оприлюднити їхній зміст, популяризувати їх і забезпечити, щоб на них пристали всі органи публічної влади. Необхідно просувати ці принципи з-поміж публічних службовців (вісім принципів публічної етики повинні бути інтегровані в їхню діяльність) і громадян.

Публічним органам варто застосувати стратегічний підхід для втілення цих восьми принципів публічної етики у практичній діяльності, а такий підхід передбачає їх відображення в законодавстві, нормативних актах, стратегіях, етичних кодексах, правилах поведінки тощо, розробку відповідних політик, процедур та інших механізмів. Під опитування в органах публічної влади були виявлені проблемні місця, котрі можна покращити за допомогою інструментів розвитку організаційної культури, зокрема культури мови та спілкування; культури зовнішнього вигляду; комунікацій керівника та підлеглого, а також культура організації робочого місця, на які хочемо звернути також увагу.

На нашу думку, важливо, щоб публічний службовець в професійній діяльності демонстрував лінгвістичну, поведінкову та комунікативну компетентності (рис. 3.3) та заноситися до Індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку (індивідуальної програми), тобто документу що визначає індивідуальні потреби учасника (публічного службовця) професійного навчання в професійному навчанні, форму та види проходження такого навчання.

Ефективною формою розвитку інструментів формування організаційної культури публічних службовців повинні стати курси підвищення кваліфікації з використанням інтерактивних технологій навчання. Це можуть бути такі види навчання: загальна короткострокова програма; загальна професійна (сертифікатна) програма, освітньо-наукова програма; освітньо-професійна

програма; самоосвіта; спеціальна короткострокова програма; спеціальна професійна (сертифікатна) програма.

*Лінгвістична
компетентність*



1. Готовність до виступів, найчастіше з профілактичною, переконливою та інформативною промовами;
2. Уміння грамотно скласти діловий документ;
3. Володіння і використання термінологій у спілкуванні;
4. Уміння грамотно і чітко говорити, викладати думки, дотримуючись норм літературної мови, стилів мовлення та етичних норм;

*Поведінкова
компетентність*



1. Дотримання мови тіла та контроль уваги слухача. Розуміти мову тіла інших людей.
2. Уміння контролювати емоції.
3. Вміння попереджати конфлікти, у разі появи - конструктивно їх вирішувати.

*Комунікативна
компетентність*



1. Вміти переконувати людей.
2. Уміння вести діалог з будь-якою категорією суспільства, незважаючи на соціальний статус.
3. Уміння налагоджувати і координувати взаємодію з іншими учасниками управлінського процесу у спільній роботі



Рис. 3.3. Необхідні у професійній діяльності публічного службовця лінгвістична, поведінкова та комунікативна компетентності, проєкт 2025 р.

На порталі управління знаннями НАДС України можна знайти такі пропозиції, як (табл. 3.2). Крім того, ефективною формою розвитку інструментів формування організаційної культури публічних службовців, таких, як культури мови та спілкування; культури зовнішнього вигляду; комунікацій керівника та підлеглого, а також культура організації робочого місця є згаданий вище Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління

персоналом», де можна обмінятися досвідом щодо впровадження кращих практик з управління персоналом на публічній службі

Таблиця 3.2

Рекомендовані програми підвищення кваліфікації публічних службовців (за даними порталу управління знаннями НАДС України, проєкт 2025 р.

Види програм	
Загальні короткострокові програми	Загальні професійні (сертифікатні) програми
«Удосконалення рівня володіння державною мовою», «Запобігання корупції та забезпечення доброчесності», «Комунікація та взаємодія», «Управління персоналом на державній службі», «Ділова українська мова у публічному управлінні», «Управлінська риторика. Майстерність публічного виступу», «Ефективне вирішення завдань державних службовців», «Лідерство в публічному управлінні», «Гендерна рівність», «Запобігання корупції та впровадження стандартів доброчесності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування», «Професійна ефективність на державній службі», «Лідерство», «Публічне управління та адміністрування», «Ефективні управлінські технології в органах публічної влади», «Удосконалення рівня володіння українською мовою», «Українське професійне мовлення», «Розвиток лідерського потенціалу».	«Управління змінами, які відбуваються у сфері державної служби», «Професійна компетентність сучасного державного службовця», «Запобігання корупції та забезпечення доброчесності», «Публічне управління та адміністрування», «Етичні засади державної служби. Оновлення влади», «Розвиток персональної ефективності у публічному управлінні», «Запобігання корупції та впровадження стандартів доброчесності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування», «Лідерство в державному управлінні», «Професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування», «Публічне управління в умовах глобалізації»

За допомогою даних рис. 3.4 можна побачити переможців у номінації «Краща практика розвитку етики взаємодії в команді».

Натомість дані рисунку 3.5 демонструють переможців у номінації «Краща практика формування безбар'єрності на робочому місці».

У 2024 році також оголошено конкурс за такими номінаціями, як:

1. Краща практика формування підтримки ментального здоров'я у

колективі.

2. Краща практика адаптації ветеранів і ветеранок на публічній службі.
3. Краща практика сприяння мотивації до вивчення англійської мови.



I місце

Відділ персоналу, організаційної роботи та інформаційної політики виконавчого комітету Пирятинської міської ради



I місце

Управління по роботі з персоналом Пенсійного фонду України



II місце

Відділ організаційної та кадрової роботи районної адміністрації Запорізької міської ради по Заводському району



II місце

Управління персоналу Головного управління Державної податкової служби у Полтавській області

Рис. 3.4. Переможці у номінації «Краща практика розвитку етики взаємодії в команді» Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом», 2023 р. [2]

Участь у конкурсі за 1 номінацією покликана продемонструвати кращі інструменти підтримки ментального здоров'я в колективі. Необхідно представити опис практики, де містяться заходи, що ініційовані та реалізовані службою управління персоналом, покликані створити умови для формування підтримки ментального здоров'я в команді, сприяти популяризації інструментів для самодопомоги та підтримки колег, формування в колективі культури піклування про ментальне здоров'я. Крім того, слід показати, як практика вплинула на збереження ментального здоров'я та попередження професійного вигорання у колективі.

Щодо 2 номінації, то вона повинна містити демонстрацію кращих

інструментів і методів адаптації ветеранів і ветеранок в державному органі та органі місцевого самоврядування. Потрібно представити заходи, ініційовані та реалізовані службою управління персоналом, покликані сприяти інтеграції ветеранів та ветеранок в колективі, подоланню бар'єрів на робочому місці, врахуванню їх потреб під час виконання службових обов'язків, залученню їх на публічну службу. Слід продемонструвати, як практика вплинула на розвиток і професійне зростання ветеранів і ветеранок, їх інтеграцію в колектив та рівень утримання.



I місце

Управління забезпечення надання адміністративних послуг виконавчого комітету Острозької міської ради



I місце

Управління з питань персоналу Національного агентства України з питань державної служби



II місце

відділ - центр надання адміністративних послуг виконавчого комітету Дрогобицької міської ради



II місце

Відділ персоналу та нагород управління адміністративного забезпечення діяльності ради Львівської обласної ради

Рис. 3.5. Переможці у номінації «Краща практика формування безбар'єрності на робочому місці» Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом», 2023 р. [2]

І нарешті 3 номінація, що повинна показати кращі практики сприяння мотивації до вивчення англійської мови в органі публічної влади. Вона містить заходи, що ініційовані та реалізовані службою управління персоналом для мотивації співробітників, представлення нових інструментів та методів залучення колективу до вивчення іноземної мови, а також

популяризації можливостей опанування англійської мови. Необхідно показати, як практика вплинула на посилення мовних спроможностей публічних службовців та підвищення їх рівня володіння англійською мовою.

Відповідальні за впровадження змін у формуванні організаційної культури особа чи команда мають забезпечити їх успішне завершення. Трапляється, що довести до кінця розпочату справу вдається не завжди, і часто з об'єктивних причин. За такої ситуації саме незацікавлення в результаті серед відповідальних осіб в публічному органі унеможливило успішне закінчення цього процесу. Управління змінами не повинно припинитися після того, як було завершено перехід до нових процесів чи процедур. Необхідно постійно оцінювати результати, вимірювати дані, навчати співробітників нових методологій і практик, а також корегувати цілі. Кожна зміна в органі публічної влади має вплив і на організаційну культуру. Зміни, як і культура загалом, впливають на найважливіший актив, а саме: публічних службовців. Тому впроваджуючи зміни, необхідно стежити, щоб вони не виникали суперечності усталеній організаційній культурі, та розглядати добробут людей як основний орієнтир спільності змінотворчого процесу.

Висновки до розділу 3

Результати діяльності будь-якого публічного органу влади завжди пов'язані з організаційною культурою, оскільки вона є взагалі інструментом управління. Як система елементів, організаційна культура лежить в основі організації управління всіма чинниками діяльності публічного органу влади, а саме: людськими ресурсами, матеріалами, капіталом і інформацією. Лише сильна організаційна культура обумовлює успішне органу публічної влади як складної відкритої системи.

Серед шляхів удосконалення організаційної структури в органах публічної влади автором були запропоновані:

- На основі виявлених авторами особливостей організаційної

культури представлена модель, що відображає послідовність та зміст основних практичних дій щодо формування, підтримки та розвитку організаційної культури органу публічної влади. Підкреслена необхідність дослідження організаційної культури і культурних цінностей на всіх стадіях управління, запропоновані класифікації організаційної культури, що відображають можливі характеристики культури та такі, що враховують національні особливості, притаманні персоналу органу публічної влади.

— Запропоновані також і інструменти розвитку організаційної культури в органах публічної влади, вихідною точкою для визначення цінностей, цілей і завдань, розроблення стратегії і тактики органу публічної влади повинні стати його візія та місія. Автори розкрили особливості формування візії та місії публічного органу влади.

Зазначено, що для ефективного удосконалення організаційної культури у професійній діяльності публічних службовців повинні бути сформовані лінгвістична, поведінкова та комунікативна компетентності. Ефективною формою розвитку інструментів формування організаційної культури публічних службовців, зокрема культури мови та спілкування; культури зовнішнього вигляду; комунікацій керівника та підлеглого, а також культури організації робочого місця залишаються курси підвищення кваліфікації за індивідуальною програмою, в якій передбачені: загальні короткострокові програми; загальні професійні (сертифікатні) програми; освітньо-наукові програми; освітньо-професійні програми; самоосвіта; спеціальні короткострокові програми, а також спеціальні професійні (сертифікатні) програми. Крім того, позитивно зарекомендував себе Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом», де можна обмінятися досвідом щодо впровадження кращих практик з управління персоналом на публічній службі.

ВИСНОВКИ

Керуючись результатами теоретичного дослідження можна прийти до наступних висновків, що мають як теоретичне, так і методологічне й прикладне значення:

1. Поява і значний розвиток теорій організаційної культури – це результат суттєвих змін у парадигмі та еволюційного розвитку публічного управління як науки. Визначено, що важливими складовими сучасної парадигми публічного управління є: «визнання ролі інтелектуального капіталу і розвиток системи знань; використання принципів стратегічного управління та стратегічного маркетингу; формування концепції соціальної відповідальності.

2. Доведено, що вагомість і сутність організаційної культури проявляється в тому, що реалізація основних концепцій сучасної парадигми публічного управління є неможливою без змістовного наповнення положеннями щодо теорії організаційної культури.

3. Міждисциплінарний характер та недостатній рівень вивчення організаційної культури як економічного явища є причиною суттєвих розбіжностей у її трактуванні, що зумовило також і появу великої кількості термінів-синонімів. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» показало, що, попри велике значення як складової системи управління, на даний час є відсутніми визначення, які б у повній мірі відображали її економічний зміст.

На підставі аналізу існуючої організаційної культури в органах публічної влади, можна зробити такі висновки:

Щодо факторів вибору організаційної структури управління в органах публічної влади:

1. Серед нормативних регуляторів, що встановлюють правові межі діяльності органів публічної влади, важливу роль у формуванні організаційної культури відіграють: Конституція України, також низка законів та накази НАДС. Окрім того, існують такі групи факторів, як-то: внутрішні, загальні

(зовнішні) та спеціальні, що впливають на вибір тієї або іншої структури в органах публічної влади.

2. Серед органів публічної влади можна побачити як такі, що мають ієрархічну структуру, так і органічну. В цих структурах помітними є відмінності і в стилі керівництва, обраних мотиваційних стратегіях, способах комунікації, використанні влади.

3. При з'ясуванні змін, що мали місце в органах влади, де вони працюють в останні роки, та ставлення до них було виявлено більшість опитаних респондентів не виявили жодних змін в організаційній культурі свого органу за останні роки. Високими виявилися оцінки щодо взаємодії підрозділів та комунікаційних зв'язках (без змін – 56,3 %); індивідуальна незалежність, відповідальність і можливість вираження власної ініціативи – 65,6 %; культура мови та спілкування – 56,1; дотримання норм, цінностей, правил поведінки організації – 60,8 %; взаємодія членів організації один з одним – 63,9; справедлива винагорода, яка залежить від результатів діяльності – 60,9 %; культура зовнішнього вигляду – 59,8 %; взаємодія членів організації з клієнтами або з іншими сторонніми особами – 62,1 %; мотивація до праці – 63,7 %; комунікація керівника та підлеглого – 65,1; культура організації робочого місця – 64,7%; фізичний та психологічний комфорт – 79,9 %.

4. Найпотужнішим стимулом до якісного виконання посадових обов'язків для публічних службовців на даний час є матеріальне стимулювання, на що вказали 75,4 % працівників публічних органів. Щоправда для 54,6 % службовців важливим стимулом є розуміння соціальної важливості своєї діяльності, а третім за популярністю стимулом – бажання не підвести своє керівництво (43,5 %), четвертим – зацікавленість у посадовому зростанні (43,1 %). Кожен третій публічний службовець називав такий стимул, як жорсткий контроль за виконанням наказів вищих посадових осіб (35,5 %).

Керуючись даними аналізу існуючої організаційної культури в органах публічної влади з метою удосконалення організаційної культури в органах

публічної влади, можна внести такі пропозиції:

1. Розроблену авторами модель, що відображає послідовність та зміст основних практичних дій щодо формування, підтримки та розвитку організаційної культури органу публічної влади. Підкреслюємо, що необхідно досліджувати питання організаційної культури і культурних цінностей на всіх стадіях управління. Пропонуємо для використання класифікації організаційної культури, що відображають можливі характеристики культури, а також такі, які враховують національні особливості, притаманні персоналу органу публічної влади.

2. Нами пропонуються потужні інструменти розвитку організаційної культури в органах публічної влади, а вихідною точкою для визначення цінностей, цілей і завдань, розроблення стратегії і тактики органу публічної влади, на нашу думку, потрібно щоб стали його візія та місія. У кваліфікаційній роботі розкрито специфіку формування візії та місії публічного органу влади.

3. Для ефективного удосконалення організаційної культури у професійній діяльності серед публічних службовців повинні необхідно сформувати лінгвістичну, поведінкову та комунікативну компетентності. Щодо форми розвитку інструментів формування організаційної культури публічних службовців, таких як : культура мови та спілкування; культура зовнішнього вигляду; комунікації керівника та підлеглого; культура організації робочого місця належну увагу приділити курсам підвищення кваліфікації за індивідуальною програмою, в якій передбачені: загальні короткострокові програми; загальні професійні (сертифікатні) програми; освітньо-наукові програми; освітньо-професійні програми; самоосвіта; спеціальні короткострокові програми, а також спеціальні професійні (сертифікатні) програми. З-поміж рекомендованих програм є такі: «Удосконалення рівня володіння державною мовою», «Запобігання корупції та забезпечення доброчесності», «Комунікація та взаємодія», «Управління персоналом на державній службі», «Ділова українська мова у публічному управлінні», «Управлінська риторика. Майстерність публічного виступу», «Ефективне

вирішення завдань державних службовців», «Лідерство в публічному управлінні», «Гендерна рівність», «Професійна ефективність на державній службі», «Лідерство», «Публічне управління та адміністрування», «Ефективні управлінські технології в органах публічної влади», «Удосконалення рівня володіння українською мовою», «Українське професійне мовлення», «Розвиток лідерського потенціалу», «Професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування», «Публічне управління в умовах глобалізації» та ін.

4. Вважаємо за доцільне продовжувати проведення Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом», що служить платформою для обміну досвідом щодо впровадження кращих практик з управління персоналом на публічній службі.

На нашу думку, опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо удосконалення організаційної культури в органах публічної влади закладають підвалини для аналізу та вирішення сучасних проблем ефективного управління в органах публічної влади.

