

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2810-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
Г.В. Зверев

Керівник: професор кафедри соціальної філософії
та управління, професор,
д.філос.н. Бученко Т.І.

Рецензент: професор кафедри соціальної
філософії та управління,
доцент, д.філос.н. Капріцин І.І.

Запоріжжя – 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра соціальної філософії та управління
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри соціальної філософії та управління

_____ Т.І.Бутченко
« ____ » _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ

Зверєву Геннадію Володимировичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Формування організаційної культури співробітників органів державної влади

керівник роботи Бутченко Тарас Іванович, д.філос. н., професор,
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2021 року № 914-с

2. Строк подання студентом роботи 8 грудня 2021 року

3. Вихідні дані до роботи Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія/за заг. ред. В. Олуйка. Київ: НАДУ, 2008. 418 с.; Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник / Ред. В. Воронкова. Київ: Професіонал, 2006. 576 с.; Черноног Є. Державна служба: історія, теорія і практика: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 458 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Провести аналіз розвитку наукових поглядів щодо формування організаційної культури в органах державної влади. 2. Проаналізувати зміст понять «організаційна культура», «посадова особа», «орган державної влади», «формування». 3. Обґрунтувати принципи та методи дослідження формування організаційної культури співробітників органів державної влади. 4. Визначити етапи та фактори формування організаційної культури співробітників органів державної влади. 5. Розглянути методи формування організаційної культури співробітників органів державної влади. 6. Визначити вплив організаційної культури на ефективність діяльності співробітників органів державної влади. 7. Здійснити аналіз формування організаційної культури співробітників на прикладі Держпродспоживслужби Запорізькій області. 8. Розробити рекомендації щодо формування організаційної культури співробітників органу державної влади.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
11 рисунків; 3 таблиці.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бутченко Т.І., завідувач кафедри соціальної філософії та управління	17.06.2021	17.06.2021
Розділ 2	Бутченко Т.І., завідувач кафедри соціальної філософії та управління	30.08.2021	30.08.2021
Розділ 3	Бутченко Т.І., завідувач кафедри соціальної філософії та управління	14.10.2021	14.10.2021

7. Дата видачі завдання 18 червня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2021	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2021	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2021	виконано
4.	I розділ	Червень – липень 2021	виконано
5.	II розділ	Серпень – вересень 2021	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2021	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад 2021	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2021	виконано

Студент _____ Г.В. Зверев _____

Керівник роботи _____ Т.І. Бутченко _____

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ А.І. Васильєва _____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 107 сторінок, 103 позицій у списку літератури, 1 додатку.

ОРГАНІЗАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, СПІВРОБІТНИКИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, ОРГАН ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Мета дослідження: визначити детермінанти оптимізації формування організаційної культури співробітниками органів державної влади.

Об'єкт дослідження: організаційна культура органів державної влади.

Предмет дослідження: напрями формування організаційної культури співробітників державної влади.

Методи дослідження: аналіз, індукція, історичний метод, метод узагальнення, структурно-функціональний метод, емпіричний метод – опитування.

Новизна дослідження: приватні організації наймають професійних експертів, впроваджують окремі проєкти, виділяють бюджети, а державні установи мають в цьому проблеми, організаційна культура державного сектору вже давно існує, однак має недостатньо уваги задля вирішення цих проблем.

Гіпотеза: організаційна культура професійного колективу органу державної влади – важлива форма професійної соціалізації, що генерує відданість професійним цілям, зміцнює солідарність у професійному оточенні, спрямовуючи стосунки та поведінку як професіоналів, так і молодих спеціалістів у широкому колі ситуацій.

Висновки: 1. Організаційна культура виступає головним чинником соціально-психологічної адаптації співробітника органу державної влади завдяки розвитку неформальних заходів.

2. Співробітники при розвитку організаційної культури стають згуртованими і мають відчуття приналежності до колективу.

3. Покращенню мотивації співробітників сприяє поліпшення умов праці, раціональні режими і оптимізація процесів праці.

SUMMARY

Qualification thesis consists of 97 pages, 103 entries in the bibliography, 1 appendix.

ORGANISATION, CORPORATE CULTURE, STATE GOVERNMENT EMPLOYEES, STATE GOVERNMENT BODY, PERSONNEL PERFORMANCE

The purpose of research: to identify determinants for optimisation of corporate culture formation by state government employees.

Object of research: corporate culture of state government bodies.

Subject of research: directions for corporate culture formation of state government employees.

Research methods: analysis, induction, historical method, generalisation, structural and functional method, empirical method – survey.

The novelty of research: private organisations hire professional experts, implement specific projects, allocate a budget; however, state institutions have some problems concerning these issues, the corporate culture of public sector has long been established but lacks attention to such issues.

Hypothesis: corporate culture of professional state government employees is an important form of professional socialisation that generates dedication to professional goals, strengthens solidarity in professional settings and guides the behaviour and relations of experts, as well as young specialists, in a broad range of situations.

Conclusions: 1. Corporate culture acts as the main factor of social and psychological adaptation of state government employees due to development of non-formal activities.

2. With corporate culture development, employees become more united and have a sense of belonging to the team.

3. Working conditions improvement, rational regimes and working process optimisation enhances employee's motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Аналіз наукових підходів щодо формування організаційної культури в органах державної влади	9
1.2. Зміст понять «організаційна культура», «посадова особа», «орган державної влади», «формування»	14
1.3. Принципи та методи дослідження формування організаційної культури співробітників органів державної влади	16
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	22
2.1. Етапи та фактори формування організаційної культури співробітників органів державної влади	22
2.2. Методи формування організаційної культури співробітників органів державної влади	28
2.3. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності співробітників органів державної влади	51
РОЗДІЛ 3 ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	57
3.1. Аналіз формування організаційної культури співробітників органу державної влади на прикладі Держпродспоживслужби у Запорізькій області	57
3.2. Рекомендації щодо оптимізації формування організаційної культури в управлінні співробітниками органу державної влади	75
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	89
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність дослідження. Динамічний розвиток державної служби змушує сучасних керівників установ, закладів серйозно замислюватися про формування або реформування організаційної культури. Так історично склалося, що такий потужний елемент в управлінні персоналом як розвиток організаційної культури в державному секторі державного України не знайшов великої уваги науковців і використання на практиці, більше уваги приділено сфері бізнесу та виробництва.

Пояснення цього факту міститься у вже досліджених особливостях управління працівниками у державній сфері, оскільки державне управління відбувається в межах однієї спільної системи влади та служби на основі єдиних організаційних і функціональних та правових принципів. До того ж кадрове управління у державному секторі суворо регламентовано законодавчо та нормативно-правовими актами, закладеним бюджетом. Наявність цих елементів часом обмежує наукове вивчення та належне використання в державному секторі такого елемента як організаційна культура.

Проблемна ситуація. Розвиваючи організаційну культуру, керівники не лише створюють сприятливий клімат своєї організації, але й управляють за її допомогою працівниками. Грамотне керування організаційною культурою впливає на скорочення та плинність кадрів, і, як наслідок, витрат по підбору персоналу, проведення конкурсів. Зменшуються часові витрати на комісії, подання документів на конкурси, стажування нового працівника, на природну втрату конфіденційної інформації при відході колег тощо. Можна навіть знизити витрати на маркетинг, якщо колектив сам стане провідником позитивних ідей, культури, ідеології підприємства для зовнішньої аудиторії.

У цій сфері державний сектор також «прокидається». Одним із перших, хто почав висувати дане питання на порядок денний став Офіс реформ Кабінету міністрів. У 2 стратегічних державних документах, а саме План дій уряду та Стратегія реформування державного управління, з'явилась місія

трансформувати організаційну культуру державної служби. Саме це ми і прагнемо дослідити у даній кваліфікаційній роботі.

«Погана» або «гарна» організаційна культура є майже в кожній установі. Однак якщо вона являє собою сукупність нікому не цікавих і не потрібних ідей, то перетворюється в непотрібний «довісок», що викликає відторгнення у колективу, тому позитивний вплив на працівників органів державної влади та його діяльність може зробити сильна культура, ідейну складову якої приймає і розділяє більша частина колег установи.

Об'єкт дослідження: організаційна культура органів державної влади.

Предмет дослідження: напрями формування організаційної культури співробітників державної влади.

Мета дослідження: визначити детермінанти оптимізації формування організаційної культури співробітниками органів державної влади.

Завдання дослідження:

- провести аналіз розвитку наукових поглядів щодо формування організаційної культури в органах державної влади;
- проаналізувати зміст понять «організаційна культура», «посадова особа», «орган державної влади», «формування»;
- обґрунтувати принципи та методи дослідження формування організаційної культури співробітників органів державної влади;
- визначити етапи та фактори формування організаційної культури співробітників органів державної влади;
- розглянути методи формування організаційної культури співробітників органів державної влади;
- визначити вплив організаційної культури на ефективність діяльності співробітників органів державної влади;
- здійснити аналіз формування організаційної культури співробітників на прикладі Держпродспоживслужби Запорізькій області;

– розробити рекомендації щодо формування організаційної культури співробітників органу державної влади.

Новизна дослідження визначена тим, що питання щодо розвитку організаційної культури державного сектору вже давно існує, однак має недостатньо уваги задля вирішення цих проблем. Хоча приватні організації спеціально наймають професійних експертів, впроваджують окремі проекти, виділяють чималі бюджети а що ж залишається державним установам?

Сучасний керівник державної установи усвідомлює, що бажані результати роботи досягаються не лише шляхом реструктуризації та діджиталізації, налагодження процесів, але й збереженням професійних кадрів і залучення молоді, чому допоможе сприятлива організаційна культура. Тому найбільшу увагу керівництво має звертати на методи спілкування, умови праці, шаблони поведінки та традиції в колективі.

Гіпотеза. Організаційна культура професійного колективу органу державної влади – важлива форма професійної соціалізації, що генерує відданість професійним цілям, зміцнює солідарність у професійному оточенні, спрямовуючи стосунки та поведінку як професіоналів, так і молодих спеціалістів у широкому колі ситуацій.

Апробація. Результати роботи апробовані у VI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих учених «Соціальні технології подолання соціальної травми в процесі миротворення» 16 квітня 2021 р.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Аналіз наукових підходів щодо формування організаційної культури в органах державної влади

Аналіз літератури показує, що дослідження формування організаційної культури проводились із позицій загальної теорії управління.

Із середини 30-х років ХХ століття почали поширюватися різні теорії про сутність культури організації. Визначення «організаційна культура» було впроваджено у науковий обіг в 20-і роки минулого століття видатним радянським ученим, керівником Центрального інституту праці при Всесоюзній центральній раді професійних спілок (далі – ВЦРПС) СРСР, О. Гастєвим, на думку якого «культура продуктивності людини є передумовою його трудової культури» [17, с. 128].

О. Гастєв вперше у світовій практиці почав розробку методів проектування організації при проектуванні підприємств. Проектування здійснювалося в таких напрямках:

- проектування характерних «робочих типів» на підприємствах (інакше – типізація різновидів працівників), наприклад виділення працівників, що здійснюють роботу, спеціалізація працівників на виконанні окремих операцій, виділення працівників на допоміжні й обслуговуючі роботи;
- проектування виробничих характеристик робочого складу;
- проектування організації роботи на кожному місці, відділу;
- проектування необхідної кількості працівників на основі розрахунків по обслуговуванню встаткування й технологічних процесів;

– проектування підприємств, де будуть вести підготовку працівників, а також проводити досвідчені роботи з оснащення робочих місць і механізмів різними пристосуваннями [17, с. 48].

Представник теорії людських відносин Е. Мейо, осмислюючи підсумки експериментів, проведених під його керівництвом в Western Electric, обґрунтував, що поряд з організаційно-економічними, на організаційну поведінку працівників впливають і соціально-психологічні фактори.

До них відносяться неформальні відносини, ступінь уваги керівників до підлеглих, установлення групових норм (подання про те, що є припустимим, а що не є), поінформованість працівників по найважливіших питаннях, які зачіпають їхні інтереси, задоволеність працівників працею.

Висновки Е. Мейо про необхідність розвитку «почуття групової причетності» на основі поділюваних цінностей з'явилися першим імпульсом для подальшого вивчення потреб і поводження працівників з погляду культури їхньої організації [101, с. 59].

Наукове дослідження концептуальних та теоретичних засад розуміння терміну культури організації з кінця 30-х рр. здійснювали Г. Саймон та Ч. Барнард. Відзначимо, що здійснені цими дослідниками розробки змісту поняття «організаційна мораль» мали значення для розкриття основних характеристик організаційної культури в цілому.

У 1949-1950 р. у Японії група американських фахівців, на прикладі цілого ряду установ і організацій різної форми власності довела найвищу ефективність філософії «менеджменту співробітництва», концептуальні основи якої були розроблені Е. Демінгом [29, с. 111].

Дослідження з приводу розвитку організаційної культури вперше проводилось у середніх і великих підприємствах Сполучених Штатів Америки (далі – США) та Канади в 50-х рр. 20 століття американцем М. Далтоном. Вчений досліджував природне походження культур і субкультур, виходячи з різних потреб трудящих, узагальнив результати своїх досліджень у книзі «Людина, яка править». Майже одночасно з М. Далтоном, але незалежно від

нього, група англійських соціологів з Тавістокського інституту у Великобританії провела дуже детальне дослідження організацій як культурних систем. Результати цих досліджень підтвердили існування в організації певної істотної сутності, яка впливає на мотивацію співробітників.

Тоді на перший план вийшла проблема виявлення цієї сутності та дослідження її складових [60, с. 110].

Наприкінці 1960-х років у Сполучених Штатах було опубліковано ряд робіт (наприклад, Б. Д. Хемптон, Х. Тріс та Р. Дафт), у яких визнавали існування культури в організаціях та приділяли більше уваги різноманітним ритуалам та традиціям, які шануються. Тобто дослідники починають виявляти й оцінювати важливість зовнішніх ознак культури. Проте самого явища існування корпоративної культури та визначення її культурних особливостей було явно недостатньо, щоб привернути увагу широкого керівництва.

Вони мали показати зв'язок між успіхом компанії та її організаційною культурою [26, с. 34].

Спектр досліджень В. Оучі, Т. Пітерса та Р. Уотермана, а також А. Кеннеді та Т. Діла переконливо продемонстрував переваги компаній із сильною організаційною ідеологією на прикладі найвідоміших корпорацій США. Все це різко підвищило інтерес до корпоративної культури.

У цей час, згідно з дослідженням Інституту Бателла з 1984 року, колись загально визнані цінності, такі як «послух, дисципліна, кар'єра, ієрархія, досягнення, достатність, централізація, влада» все більше виключаються. На зміну їм приходять інші – орієнтація на потреби, участь, «самовизначення, колектив, розкриття особистості, здатність до компромісу, креативність, децентралізація».

Перші великі академічні роботи з організаційної культури з'явилися в середині 1980-х років. Оскільки культура організації є «складною порівнянною» дисципліною, яка функціонує на стику теорії управління та психології організацій та ряду інших дисциплін, основоположників нового підходу важко назвати, але їх часто беруть до уваги видатні вчені та дослідники,

наприклад, соціолог Т. Парсонс описуючи соціальну систему організаційної культури, він вказує, що існує «культурна система, яка є символічно організованим зразком, заснованим на здатності людини говорити та передавати досвід негенетичними способами». На думку Т. Парсонса, особливою особливістю культурних систем є те, що ці системи не створюються окремою людиною і тому не можуть бути зрозумілі на індивідуальному рівні.

Проте, Т. Парсонс запропонував хоч і точну, але достатньо складну для більшості менеджерів-практиків теорію, тому більшого поширення стали одержувати праці інших дослідників, зокрема Е. Шейна [96, с. 110].

Найвідоміша праця Е. Шейна, яка вийшла у 90-х роках має назву «Organizational culture and leadership», у якій Е. Шейн зміг сполучити теорію і практику й запропонував власну методику дослідження. Саме праця Шейна, яка стала на сьогоднішній день класичною в галузі організаційної культури сприяла тому, що багато керівників усіх рівнів звернули увагу на культуру своїх організацій [96, с. 103].

Е. Шейн запропонував розглянути організаційну культуру на трьох рівнях. Він вважав, що пізнання культури організації починається з «поверхневого» рівня або «шару», що включає такі зовнішні видимі фактори, як застосовувана технологія й архітектура, спостережувані зразки поведінки, способи комунікації, гасла тощо.

Тобто на цьому рівні перебуває все те, що учасники організації мають можливість відчувати й сприймати. На даному рівні, явища легко виявляти, але їх досить важко інтерпретувати в термінах організаційної культури без знання інших її рівнів.

Нижче лежить другий рівень культури – «підповерхневий». На цьому рівні цінності, переконання та переконавання, якими поділяються члени організації, вивчаються відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються в символах та мові, як вони несуть значуще пояснення верхнього рівня.

Е. Шейн називає другий рівень організаційної культури «організаційною ідеологією», підкреслюючи роль керівника компанії як творця або перетворювача її культури. Третій, найбільш «глибокий» рівень включає фундаментальні гіпотези, які важко зрозуміти членам організації без особливої уваги на цьому аспекті. Прикладом таких припущень буде відношення до добра й зла, сприйняття часу й простору, загальне відношення до людини й роботи, буттю в цілому тощо [96, с. 36].

У період від 1920-х років до початку перебудови в СРСР в рамках наукової організації праці було видано чимало книг, присвячених радянському формулюванню організаційної культури – «Культура виробництва і праці» та «Якість праці».

Ця робота пояснює вплив таких факторів, як ідеологія, психологічний клімат, вплив колективу на особистість, роль лідерства тощо, що ми зараз впевнено асоціюємо з сферою організаційної культури, на продуктивність. детально розглянута робота.

Мінусами цього періоду було те, що роботи були значною мірою ідеологічними та ґрунтувалися на всіх наукових аргументах. Однак фахівці досі користуються висновками, зробленими у своїх роботах Колобовою Є., В. Ольшанського, А. Алексеева та ін. Багато творів того періоду актуальні й сьогодні, є унікальними довідниками у вирішенні проблем місцевої ділової культури [43].

Серед сучасних авторів варто відзначити А. Пригожина та В. Співака. Останній першим опублікував окрему книгу про культуру організації, намагаючись частково перекласти теорію Е. Шейна у відношенні до російської дійсності. А. Максименко детально розглянув психологічні моделі поведінки стосовно корпоративної культури. Заслуговує на увагу робота В. Погребняка, в якій запропоновано оригінальну методикку оцінки культури організації.

Отже, у дослідженні розвитку організаційної культури великий вклад зробили вітчизняні і зарубіжні дослідники, які ретельно вивчали особливості певних типів колег (А. Гастев), роль неформальних відносин у колективі

(Е. Мейо), особливості виникнення культур і субкультур в організації дослідив М. Далтон, роль традицій, обрядів і ритуалів в організації (Д. Хемптон, Х. Трайс), рівні організаційної культури (Е. Шейн), психологічні шаблони поведінки посадовців в організації (М. Максименко), способи оцінки культури організації (Т. Соломанідіна).

1.2. Зміст понять «організаційна культура», «посадова особа», «орган державної влади», «формування»

У даному підрозділі вважаємо доцільним проаналізувати зміст головних понять, без яких дослідити розвиток організаційної культури в Держпродспоживслужбі у Запорізькій області буде неможливо. Одним із головних понять нашої наукової розвідки є «організаційна культура». В сучасній літературі існує багато визначень цього поняття.

У літературі є багато підходів до визначення поняття «організаційна культура».

Так, на думку В. Весніна, організаційна культура – це історично сформована система загальних традицій, переконань, цінностей, символів, формальних і неформальних правил поведінки членів організації [10, с.184].
Розвиток культури організації

С. Фролов визначає як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, властиві тільки даній організації, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей [93, с. 93].

З. Румянцева вважає, що організаційна культура, вироблена організацією – це спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості в організації [77, с. 95].

На думку О. Віханського та А. Наумова, організаційна культура включає в себе набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, які отримують вираження в цінностях. Зазначені цінності, на думку дослідників, задають людям орієнтири їхнього поведінки. Вони передаються людині через

символічні засоби матеріального та духовного внутрішньо-організаційного оточення [13, с. 532].

А. Уільямс і М. Уолтерс вважають, що організаційний розвиток – «це загальні для всіх і відносно сталі переконання, відносини й цінності, що існують усередині організації» [88, с. 37].

Д. Ньюстром і К. Девіс вказують, що організаційна культура являє собою «набір допущень, норм і цінностей, переконань, які розділяються всіма членами організації».

Такі переконання й очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп» [60, с. 52].

На думку Е. Шейна, теоретика і практика управління, організаційна культура розглядається як сукупність символічних образів і значень, відповідно до яких структуруються організаційні відносини й діяльність [96, с. 156].

Під поняттям «формування» в нашій роботі будемо розуміти складний цілеспрямований процес становлення установи та людини взагалі як особистості, який відбувається в результаті розвитку організаційної культури.

Уперше в законодавстві України термін «посадова особа» було введено Законом «Про державну службу». До цього часу в науці та праві застосовувався термін «службова особа», який не відображав значення службових відносин. Факт чергування дає змогу визначити лише форму зайнятості людини, не впливаючи на специфіку цієї діяльності. Термін «державний службовець» підкреслює роль посади, яка виступає елементом правового статусу особи. Посадова особа або державний службовець – це особа, яка виконує організаційно-адміністративні або адміністративно-господарські функції [70].

Державна влада в Україні здійснюється на основі її поділу на законодавчу, виконавчу та судову гілки влади. Єдиною законодавчою владою в Україні є парламент – Верховна Рада України. Вищим органом у системі органів виконавчої влади є Кабінет Міністрів України, який керує та координує роботу міністерств та інших органів виконавчої влади. Система центральних

органів виконавчої влади України включає міністерства, державні комітети (державні служби) та центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом.

Центральні органи виконавчої влади можуть мати свої територіальні органи, які формуватимуться, реорганізовуватимуться та ліквідуватимуться у встановленому законодавством порядку. Система місцевих органів виконавчої влади включає місцеві державні адміністрації, що здійснюють виконавчу владу в областях, районах та районах Автономної Республіки Крим у містах Києві та Севастополі [71].

Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (далі – Держпродспоживслужба) у своїй роботі керується законами України та Конституцією, постановами Верховної Ради України і указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства [66].

На підґрунті аналізу різних підходів зарубіжних та вітчизняних дослідників до проблеми організаційної культури, визначимо поняття «організаційна культура» як сукупність норм, цінностей і зразків поведінки, котрі поділяються усіма або більшістю членів організації і проявляються в організаційній поведінці. Завершуючи підрозділ, переходимо до обґрунтування принципів і методів дослідження формування організаційної культури працівників органів державної влади.

1.3. Принципи та методи дослідження формування організаційної культури співробітників органів державної влади

Дослідження ґрунтується на принципах об'єктивності, системності, історизму, сукупності теорії та практики, сходження від абсолютного до конкретики. Згідно з принципом об'єктивності робота цілеспрямована на виявлення напрямів формування організаційної культури. В будь-якому

дослідженні принципи виконують роль вихідних підвалин, на яких будується система пізнання, її механізм. Серед використаних принципів в нашій роботі такі:

1. Принцип об'єктивності, сутність якого полягає в тому, що суб'єкт, що пізнає, має справу з об'єктами природної і соціальної реальності, пізнаючи не лише зовнішні зв'язки, об'єктивно притаманні їм, а й зв'язки істотні, стійкі, повторювані, внутрішні та необхідні, тобто закони та закономірності, яким вони підпорядковуються в своєму розвитку [14, с. 73];

2. Принцип причинно-наслідкової зумовленості заснований на тому, що будь-який досліджуваний ученими об'єкт перебуває у взаємозв'язку з іншими об'єктами, внаслідок чого він, з одного боку, зазнає на собі вплив оточуючих його природних або соціальних предметів та явищ, а, з іншого боку, сам впливає на них у певний спосіб [14, с. 73];

3. Принцип розвитку, який виходить із того, що будь-який із досліджуваних об'єктів зазнає впливу як внутрішніх, так і зовнішніх причин, що зумовлюють його змінювання [14, с. 73];

4. Принцип історизму виходить з того, що, перебуваючи в розвитку, досліджуваний об'єкт на різних стадіях свого існування, на різних етапах своєї історії може втрачати якісь з раніше властивих йому ознак і властивостей, знаходячи, водночас, нові, яких раніше у нього не було [14, с. 73];

5. Принцип діалектичної єдності теорії та практики впливає з необхідності практичної перевірки положень теорії і вимагає, у випадку непідтвердження теоретичних положень практикою, виявити детермінанти оптимізації розвитку теорії, коригувати останню [14, с. 73];

6. Принцип обумовленості методів наукового дослідження об'єктом вимагає під час розробки методології наукового дослідження враховувати характер досліджуваного об'єкта, властиві йому особливості, з огляду на які й обирати форми, способи, прийоми його проведення [14, с. 73].

На підґрунті вищезазначених принципів у нашому дослідженні використані методи аналізу та синтезу, дедукції та індукції, порівняльний та системний.

Тепер розглянемо детальніше особливості використання цих методів у нашій праці.

Аналіз – це метод який полягає в розчленуванні цілісного предмета на складові частини (сторони, ознаки, властивості або відносини) з метою їхнього всебічного вивчення [49, с. 32].

Цей метод є найбільш поширеним для здійснення наукових досліджень. У даній кваліфікаційній роботі цей метод має велике значення, оскільки неможливо вивчати організаційну культуру (клімат), якщо не аналізувати основні елементи, особливості організаційного клімату і управління сучасної державної установи. Також нами буде застосовано метод індукції. Індукція – це рух пізнання від окремих яких-небудь фактів, окремих випадків до загального положення [92, с.196]. Завдяки методу індукції ми змогли перейти від декількох конкретних визначень організаційної культури, які давали наші і зарубіжні дослідники до найбільш загального. Для вивчення історії дослідження розвитку організаційної культури ми використали історичний метод. Історичний метод – це спосіб вивчення сутності й змісту природних і соціальних об’єктів, коли основна увага приділяється формуванню, розвитку й динаміці досліджуваних об’єктів [49, с. 76].

При побудові висновків ми використовували метод узагальнення. Узагальнення – це такий метод наукового знання, завдяки якому встановлюються загальні властивості й ознаки об’єктів, здійснюється перехід від особливого до загального [98, с. 38].

Зі спеціально наукових ми використовували метод структурно–функціонального аналізу. Цей метод полягає у розгляді явищ та процесів як структурно розчленованої цілісності, в якій кожен елемент структури має певне функціональне призначення. Поняття функції має два значення:

– службова роль або «призначення» одного з елементів соціальної системи стосовно іншого або до системи в цілому, наприклад, функції держави, права, освіти тощо;

– залежність у цій системі, в якій зміни в одній частині є похідними (функцією) від змін в іншій частині (наприклад, зміни співвідношення міського та сільського населення в залежності від індустріалізації; підвищення рівня задоволеності роботою як функції змісту праці тощо).

У цьому сенсі функціональну залежність можна розглядати як свого роду детермінізм. Вивчення функціональних зв'язків та залежностей як першого, так і другого типу є одним із завдань, заснованих на синтезі теоретичного аналізу та емпіричних досліджень [92, с. 256]. Використання вищезазначених методів допоможе нам повністю розглянути особливості розвитку організаційної культури Держпродспоживслужби в Запорізькій області.

Для того, щоб дослідити рівень організаційної культури Держпродспоживслужби у Запорізькій області ми використали метод анкетного опитування. Цей метод досить розроблений, популярний і простий, він застосовується як засіб підвищення надійності рішення наукових й управлінських проблем. Дане опитування значною мірою може забезпечити об'єктивність, багатосторонність, комплексність і компетентність прийнятих практичних рішень.

Метод оцінок припускає ряд процедур, спрямованих на одержання необхідного й достатнього набору суджень працівників державного органу, їхньої інтеграції в загальний практичний висновок. Назвемо наших працівників – експертами у галузі.

Даний метод збору інформації важливий тому, що на основі думки, кожного причетного до установи, фахівця він дозволяє залучити більш цілеспрямовану аргументацію для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій дослідження. Таким чином, анкетне експертне опитування – це різновид опитування, у ході якого в нас респондентами є

фахівці в певній області діяльності. Відмінна риса цього методу полягає в тому, що він припускає компетентну участь експертів (експертизу) в аналізі й рішенні проблем дослідження. В опитуванні експертів досить широко використовуються процедури інших методів, зокрема методів аналізу інформації й прийняття рішень [85, с. 45].

Основне призначення цього методу: виявлення найбільш істотних, складних аспектів досліджуваної проблеми, підвищення надійності, обґрунтування інформації, висновків і практичних рекомендацій завдяки використанню знань і досвіду експертів.

Галузь застосування експертного опитування – при вивченні всіх сфер діяльності, у діагностиці, прогнозуванні, програмуванні й нормуванні, у проєктуванні, в оцінці стану соціального об'єкта, у прийнятті рішень. Різновиди експертного опитування також досить ефективно застосовуються на всіх етапах прикладних досліджень у визначенні цілей і завдань, проблем, у побудові гіпотез, у зборі й аналізі інформації, у виробленні практичних рекомендацій.

Характерною особливістю будь-якого дослідження, яке відрізняє його від інших видів діяльності, є застосування певної наукової методології та використання наукових методів.

Вибір та застосування того чи іншого методу визначається також специфічністю предмета і об'єкта дослідження, конкретними цілями і можливостями дослідника. Для досягнення теоретичних цілей нашого дослідження ми використали такі загальнонаукові методи як аналіз, індукцію, історичний метод і метод узагальнення; із спеціально-наукових ми використали метод структурно-функціонального аналізу.

Узагальнюючи опрацьовані літературні джерела, визначивши основні поняття роботи та принципи і методи наукового дослідження сформуємо таке: в нашій роботі розвиток організаційної культури виступає одним з елементів управління персоналом Держпродспоживслужби у Запорізькій області, яка

виконує певні функції в організації (адаптація, мотивація, інтеграція персоналу, підвищення, або зниження працездатності персоналу).

Підсумуємо, в даному розділі були виконані поставлені на початку роботи завдання, а саме було проведено аналіз розвитку наукових поглядів щодо формування організаційної культури в органах державної влади, в ході якого ми приділили увагу працям вітчизняних та зарубіжних науковців за таким напрямом як особливості типів колег, роль неформальних відносин у колективі, особливості виникнення культур і субкультур в організації, роль традицій, обрядів і ритуалів в організації, рівні організаційної культури, психологічні шаблони поведінки посадовців в організації, способи оцінки культури організації; було проаналізовано зміст понять «організаційна культура», «посадова особа», «орган державної влади», «формування» та ми обґрунтували принципи та методи дослідження формування організаційної культури співробітників органів державної влади. Розуміючи виклики сьогоденні та проаналізувавши історичний розвиток, вважаємо за потрібне позбутись командно-адміністративного стилю управління в державному секторі, яке залишилось у спадок від радянського, його закритості від суспільства та власного персоналу. І як перевага, перейти до культури відкритої взаємодії й комунікації, командного духу, сервісної та орієнтованої на спільний результат держави. На сьогоднішній день організаційна культура в системі управління персоналом державної установи відіграє дуже важливу роль у житті установи. Вона вважається головним фактором конкурентоздатності, особливо, якщо вона погоджена зі стратегією. Організаційна культура може замінити формальні, офіційні механізми керування в організації, спрощувати рішення конкретних завдань, задавати цільовий орієнтир (обмежувати способи досягнення цілей), тому керівники повинні серйозно сприймати культуру своєї організації і працювати над її формуванням або зміною у бажаному напрямку.

Виконання зазначених завдань дає нам змогу перейти до написання другого теоретичного розділу.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Етапи та фактори формування організаційної культури співробітників органів державної влади

Успіх інновацій у бізнес-організаціях сьогодні описується ширше, ніж в державних установах, він стосується діяльності команд і порівнюється із «звичайними» робочими групами людей. Коли людям доводиться оволодіти величезними обсягами знань і застосувати їх на практиці, зростає значення командної роботи, але в той же час управління все більше покладається на особисту відповідальність співробітників, їхню наполегливість і чесність. Почуття спільноти є потребою людини і стає все більш важливим у наш інформаційний вік. Знання поступово витісняють матеріальні блага, і організаціям все більше потрібна здатність розвивати у людей якості згуртованості, як внутрішньої, так і зовнішньої. Коли люди оволодівають багатьма знаннями і мають застосовувати їх на практиці, виникає важливість злагодженої командної роботи. Можна виділити наступні основні кроки в роботі з формування ефективної організаційної культури:

1. Вибір місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних моделей поведінки).
2. Вивчення існуючої організаційної культури. Визначення ступеня відповідності виробленої керівництвом організаційної культури існуючій стратегії розвитку організації, виявлення позитивних і негативних цінностей.
3. Розробка організаційних заходів для формування, розвитку або закріплення бажаних цінностей і моделей поведінки.

4. Цілеспрямовані заходи щодо організаційної культури для позбавлення від негативних цінностей та розвитку установок, які сприяють реалізації стратегії.

5. Оцінка успішність культурного ефекту та здійснення необхідних коректив, якщо необхідно. Існує кілька підходів до створення організаційної культури:

- продукт «природного розвитку» організації, вона складається спонтанно в процесі спілкування і взаємодії людей і незалежно від їх суб'єктивних бажань;

- штучний винахід, що створений людьми і є результатом їх раціонального вибору;

- змішана, природно-штучна система, що сполучає в собі формально-раціональні і спонтанні життєві процеси (моделі корпоративної і цивільної культур).

Головним принципом у формуванні будь-якої з перерахованих вище моделей, з точки зору науки управління, має бути відповідність культури всім елементам системи управління. Розробляючи або впроваджуючи зміни до структурної структури та інших елементів системи управління, менеджери повинні перевірити, наскільки вони впроваджені в існуючу культуру, і, якщо необхідно, вжити заходів для їх зміни [11, с. 21]. Зазвичай організація зростає з додаванням нових членів, вони, безумовно, приносять з собою елементи «іншої» культури.

Фактори (див. рис. 2.1.), що впливають на формування організаційних культур, як стверджують деякі вчені: «Немає двох подібних організаційних культур, оскільки немає двох подібних національних культур» (Б. Уоррер). Аналізуючи це твердження, ми вказуємо на те, що спонтанна організаційна культура завжди виникає у відповідь на проблемні ситуації, які можуть виникнути як всередині організації, так і за її межами, ці ситуації дозволяють організаціям адаптуватися до умов, що змінюються, і досягати цілей.

Спонтанний розвиток організаційної культури, вирішення проблем у той час як ми втручаємось, не усвідомлюючи системної ролі соціокультурних факторів у житті організації, в кінцевому підсумку загострює найважливіше організаційне протиріччя – невідповідність між індивідуальними та загальними цілями організації.

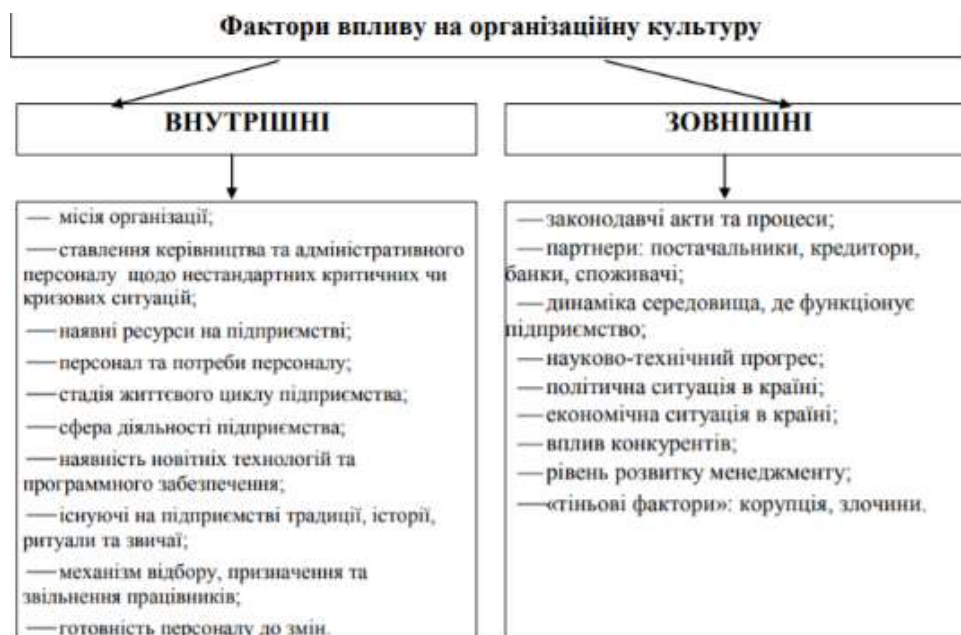


Рис. 2.1. Фактори впливу на організаційну культуру

З наведеного рисунка ми бачимо, що дизайн організаційної культури включає мету, принципи та функції освіти, а також внутрішні та зовнішні фактори освіти. Придивіться уважніше до кожного з факторів. Отже, ми вважаємо, що завданням створення корпоративної культури є: покращення управління людськими ресурсами; навчати співробітників ставитися до компанії, як до дому; розвиток ділових та особистих якостей, комунікативних навичок у стосунках, опора на усталені норми поведінки, безконфліктне вирішення проблем. Для досягнення цієї мети необхідно дотримуватися вимог процесу формування організаційної культури.

Можна виділити наступні чинники (за різними підставами), які впливають на характеристики організаційної культури.

Під особистісними факторами ми розглядаємо вплив різноманітних особистісних характеристик людей в організації на характеристики корпоративної культури.

Соціальна воля – це умови, створені оточуючим суспільством, від рівня життя та соціальної інфраструктури до суспільного ставлення, ставлення суспільства та влади до цієї організації.

Технічний фактор – рівень витонченості техніки і технології в основному визначає якість робочої сили, зайнятої в компанії: рівень освіти, рівень і тип взаємодії між співробітниками.

Економічний фактор – фінансове становище організації визначає, як її працівникам можна розумно запропонувати заробітну плату, що впливає на ставлення до роботи та плинність кадрів.

Висока плинність кадрів призводить до «розмивання» організаційної культури, низька заробітна плата звикає до неробства, створює безвідповідальне ставлення до роботи і загострює дисципліну. Загальна економічна ситуація в країні, рівень розвитку та високий рівень безробіття формують відповідну культуру.

Неспокійний «дикий» ринок – дикі стосунки в організації. Нестабільне довкілля формує таку цінність, як прагнення до інновації як засіб виживання в умовах, що швидко міняються.

Професійний чинник – особливості професії накладають відбиток на характер взаємовідносин людей, ціннісні орієнтації, вимагають певних моральних якостей.

Ще виокремлюють національний чинник, який має на увазі вплив національної культури на культуру організації. Це можуть бути і властиві кожній нації особливості поведінки, особливий менталітет, традиції, обумовлені історичним розвитком, особливостями клімату, географічного положення, простору. Вплив цього чинника найскладніше уникнути, до нього схильні практично усі працівники організації. Проблеми можуть виникнути при взаємодії представників різних націй, країн.

Внутрішні чинники обумовлені особливостями цієї організації, її внутрішнього середовища і є найбільш керованими і передбачуваними. Наприклад – кадрова політика, структура організації, переважаючий стиль керівництва.

Зовнішні чинники є факторами зовнішнього середовища і вимагають глибокого аналізу для їх узгодження. На них важко вплинути, але їх вплив великий і дуже важливий.

Об'єктивні компоненти виникають і діють незалежно від нашої волі та розуміння ситуації.

Суб'єктивні компоненти безпосередньо залежать від сприйняття ситуації та сприйняття ідеалу кожним учасником процесу формування організаційної культури. Особливо це стосується лідерів, які мають повну владу, а також найвпливовіших людей, які працюють у цій організації. Прикладом може стати відома теорія «Х», «У» Д. Макгрегора.

Цілеспрямовані дії, обумовлені факторами, можуть посилювати або зменшувати свій вплив, іноді можна змінити зміст фактора, просто представивши факти або свою позицію, ставлення. Некерований – може бути некерованість чинників наслідком незнання про їх існування, тоді проблема вирішується простим діагностичним дослідженням, проте дія чинника може бути частиною глобальнішого процесу, на який ми не можемо впливати і контролювати його вплив, він продовжує діяти, незважаючи на наші зусилля.

Формовані розробляються, конструюються, створюються чинники для впливу на параметри організаційної культури в заданому напрямі. Неформовані виникають стихійно, без планування і прогнозування реакції персоналу або переслідуючи певну мету, але не формування організаційної культури.

Високовитратні – чинники, які вимагають великих витрат для приведення їх в дію, зниження їх впливу, проектування або формування, не завжди виправдані.

Середньовитратні – чинники, які вимагають середніх витрат для приведення їх в дію, зниження їх впливу, проектування або формування. При

середніх витратах є певний позитивний результат. Наприклад, організація спеціального навчання, тренінгів, тестування, проведення експрес-опитувань, ділових ігор, свят.

Низьковитратні – при низьких витратах є певний позитивний результат. Наприклад, створення етичного кодексу організації, певна спрямованість наказів, розпоряджень, оголошень тощо.

Прямі – ті, що безпосередньо формують параметри і зміст елементів організаційної культури.

Непрямі – їх вплив на формування організаційної культури, зміст її елементів опосередкований, наприклад, діяльність служби PR, реклама, вимоги до дотримання стандартів, поведінка керівників.

Ефективні – результати значно перевершують витрати. Це може бути особистий приклад керівника організації, коли він постійно, при різних обставинах демонструє поведінку, що відповідає заявленим цілям, принципам, цінностям.

Неефективні – результати трохи перевершують, рівні або істотно нижче витрат, а іноді діють в протилежному напрямі, чим планувалося.

Закономірні – що відбивають і узгоджуються із загальними закономірностями розвитку соціальних процесів і явищ, прогнозовані чинники.

Випадкові – без прив'язки до відомих закономірностей і явищ, несподівано, без будь-яких видимих передумов для керівників. Ці фактори можуть бути доповнені іншими. На організаційну культуру в комплексі впливають фактори. Їх вплив можна перевірити за допомогою статистичних методів. Результати комплексного факторного аналізу дозволяють грамотно та ефективно контролювати розвиток організаційної культури [11, с.34].

На практиці можна виділити ряд факторів, які мають найбільший вплив на формування організаційної культури. Основним фактором створення компанії є вплив керівників, які заснували компанію. Ці люди мали найбільший вплив на формування організаційної культури, формування організаційного клімату.

На основі проведеного дослідження можна констатувати, що формування організаційної культури є тривалим і складним процесом, який базується на узагальненому механізмі. Наявність специфічних галузевих факторів, властивих державній владі, обумовлює її адаптацію до традиційних технологій організаційної культури в установі. Дотримання основних етапів організаційної культури дозволить чітко поступово нарощувати організаційну культуру в органах влади.

2.2. Методи формування організаційної культури співробітників органів державної влади

Розвиток та підготовка професійного сучасного державного управління, у свою чергу, потребує новітніх концептуальних підходів до управління людськими ресурсами в державних установах України. Оскільки існуючі заходи та відомі інструменти ефективного управління персоналом дедалі більше розробляються та застосовуються в приватному секторі, важливо не лише адаптувати їх до державного сектору, а й виявити та обґрунтувати їх особливості в державному управлінні.

Визначення поняття «персонал» в державних установах є важливою частиною самого управління, яке вже залежить від якості виконавчої влади, ступеня виконання державно-управлінських рішень та виконання та виконання державних вимог. Люди є важливою частиною виробничого процесу в обслуговуванні та важливим стратегічним ресурсом для компанії в умовах конкуренції.

Якими б чудовими не були новітні технології, ідеї та найсприятливіші зовнішні рамки, високоефективна робота неможлива без добре підготовленого персоналу. Відповідно, кардинально змінилося управління персоналом, спостерігається новий погляд на робочу силу як один з найважливіших ресурсів організації [85, с. 22]. Система управління людськими ресурсами в сучасних умовах цінність людських ресурсів постійно зростає, що призвело до освіти.

Основною метою системи управління людськими ресурсами є забезпечення якісної та раціональної освіти, розвитку та розвитку людських ресурсів з метою досягнення економіки та конкурентоспроможності організації [85, с. 50].

Керівники всіх рівнів залучені до управління людськими ресурсами. Усі вони стикаються з подібними проблемами: їм необхідно правильно оцінити поведінку підлеглих і знайти способи допомогти організації досягти поставлених цілей. Менеджер, який розуміє, як індивідуальні, групові та організаційні характеристики впливають на ставлення та поведінку співробітників до роботи, може експериментувати, щоб побачити, чи впливає зміна однієї чи кількох із цих характеристик на ефективність організації, а також покращення окремих осіб і груп з яких він складається.

Вивчення принципів і правил керівництва від підлеглих допомагає керівникам подолати проблему підвищення ефективності бізнесу, надаючи набір інструментів, які можна використовувати для підвищення ефективності на індивідуальному, груповому та організаційному рівні [49, с. 202].

Методи формування, підтримки і зміцнення організаційної культури:

1) Поведінка голови. Це найефективніший, але й найскладніший у реалізації інструмент. Звичайно, керівник повинен починати з себе. Підлеглий найкраще засвоюють шаблон через наслідування. Керівник повинен бути взірцем для наслідування, прикладом для наслідування, прикладом такого ставлення до справи, такої поведінки, яку слід закріплювати і розвивати у підлеглих.

2) Заяви, заперечення, заяви керівництва. Для закріплення бажаних трудових цінностей і моделей поведінки важливо звертатися не тільки до розуму, а й до емоцій, до найкращих почуттів співробітників. «Ми повинні бути першими», «Найвища якість – запорука нашої перемоги». Почуття довіри, гордості та захоплення автоматично реагують на імідж компанії.

3) Об'єкти та об'єкти уваги, оцінки, контролю з боку керівників. Це один з найпотужніших методів підтримки культури в організації, оскільки керівник своїми повторюваними діями дає співробітникам знати, що важливо і чого від

них очікують. Зазвичай об'єкти уваги визначаються в місії, у міфах і легендах герої виділяються на прикладі героїв, які правильно поводитися в неоднозначній ситуації. Реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи. Глибина і масштаби кризи можуть вимагати організації або зміцнення існуючої культури або впровадження нових цінностей і норм, які певною мірою її змінюють. При різкому падінні попиту на продукцію в організації, наприклад, є дві альтернативи: звільнити частину працівників або частково скоротити робочий час з такою ж кількістю працівників. В організаціях, де людина оголошується цінністю «номер один», імовірно, буде прийнятий другий варіант. Цей акт лідерства з часом стає організаційним фольклором, що, безсумнівно, посилить цей аспект корпоративної культури.

4) Зразок для наслідування, навчання та навчання. Аспекти організаційної культури вивчаються від підлеглих через те, як вони повинні виконувати свої ролі. Навчання та підвищення кваліфікації працівників мають на меті надати працівникам необхідні знання та розвивати їх професійні навички. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди та закріплення бажаного ставлення до справи, до організації; Пояснить, якої поведінки організація очікує від своїх співробітників, яка поведінка заохочується і вітається. Навчання є найважливішим інструментом для забезпечення та закріплення бажаного ставлення до справи та організації. З точки зору стратегічного управління персоналом, дуже важливо, щоб під час навчання працівники не лише отримали необхідні для сьогоднішньої роботи спеціальні знання, а й функції, які будуть виконуватися через кілька років відповідно до стратегії компанії. Зрештою, це має бути система навчання протягом усього життя.

5) Критерії визначення винагороди та статусу. Система стимулювання та мотивації. Культуру в організації можна досліджувати через систему винагород і привілеїв. Останні зазвичай «прив'язані» до певної поведінки і, таким чином, визначають пріоритети співробітників і посиляються на цінності, важливі для окремих керівників і організації в цілому. У цьому ж напрямку працює система статусних посад в організації. На корпоративну культуру сильно впливає

поведінка співробітників. Наскільки керівництво вітає прояв незалежності та ініціативи підлеглих. Як показники ефективності трудової мотивації можна виділити: Інтегрованість у трудове життя; Мотиваційне ядро (яке можна сформулювати); Задоволеність роботою, яка залежить від виду роботи, виконаної в інтересах людини; Робоча поведінка.

6) критерії прийому на роботу, підвищення по службі та звільнення. Це один з найважливіших способів зберегти культуру в організації. Те, з чого виникає організація (і її керівництво), що регулює весь кадровий процес, швидко стає відомим її членам завдяки вільному переміщенню працівників всередині організації. Необхідно визначити, яким працівникам віддати перевагу при прийомі на роботу: спеціалістам, які мають необхідні знання та досвід для виконання сучасних функцій, чи працівникам, які - з необхідним професійним рівнем - потенційно більш цінні для компанії, оскільки вони здатні та бажають навчатися новому в професії, щоб вирішити проблеми завтрашнього дня.

7) Підтримка організаційної культури при реалізації основних функцій управління. Яка поведінка працівника підтримується, а яка не підтримується в процесі управління, суттєво впливає на організаційну культуру. Наскільки керівництво вітає прояв незалежності та ініціативи підлеглих.

8) Організаційні традиції та практики. Корпоративна культура закріплюється і поширюється в традиціях і процедурах організації. Водночас на організаційну культуру можуть вплинути й разові відхилення від встановленого (або задекларованого) порядку.

9) Організаційні символи і обрядовість [10, с.34]. Досвід кращих організацій показує, що символіка, що використовується на упаковці готової продукції, в рекламних матеріалах, в дизайні підприємства, транспортних засобів, робочого одягу, сувенірів, позитивно впливає на співробітників компанії, підвищує лояльність і прихильність до співробітників і гордість за них. Реклама на телебаченні та радіо, численні книги та журнали формують імідж компанії та зобов'язують співробітників до певної поведінки.

Зокрема, в економіці сьогодні процвітають практичні рекомендації щодо ефективного управління персоналом, які можна вибрати за основу формування організаційної культури в державному секторі.

Тому необхідність адаптації методів та ідей, інструментів для управління людськими ресурсами приватного сектора є актуальною для державного управління. Цей напрям представлений у роботі за кордоном Д. Карнавела, де він зазначає, що оптимізація роботи з персоналом громадських організацій, установ, що входять до державного сектору в розвинених країнах, переважно шляхом запозичення методів і прийомів повністю, з персоналом у приватних або третій сектор [100].

Адаптація повинна здійснюватися з урахуванням не тільки існуючих відмінностей між цими секторами, але й специфічних особливостей державних організацій, на думку Г. Рейні та Дж. Перрі. Тому, як наслідок, важливо спочатку виявити особливості управління персоналом у державному управлінні, необхідно визначити особливості організацій державного сектору. Таким чином, державний сектор включає органи місцевого самоврядування та державні установи. В основі цих зв'язків лежать, методи і форми, принципи впливу на зацікавленість, вмотивованість, поведінку і загалом на розвиток організаційної культури та діяльність персоналу з метою їх ефективного використання на повну.

Тому пріоритетним завданням обґрунтування особливостей управління кадрами в державних організаціях є виявлення певного теоретичного базису, а саме принципів, методів та інструментів управління кадрами. Зауважимо, що дотримання вже відомих принципів управління як основних положень управління в державному управлінні забезпечить врахування важливих правил, що відображають зміст законів і закономірностей і які закріплені в нормативних актах. Саме закріплення принципів державного управління у більшості правових норм є їх суттєвою особливістю, оскільки воно характеризує їх у відносинах управління як більш конкретні та стабільні.

Враховуючи це, ми виділяємо такі особливості, які притаманні державній організації (див. Рис. 2.2.) [10]. Підсумовуючи вищесказане, суть управління персоналом у державних організаціях полягає у встановленні взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління, спрямована на забезпечення оптимальних кількісних та якісних кадрів, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціональної міри мобільності та ефективного використання його можливостей у діяльності державних організацій.

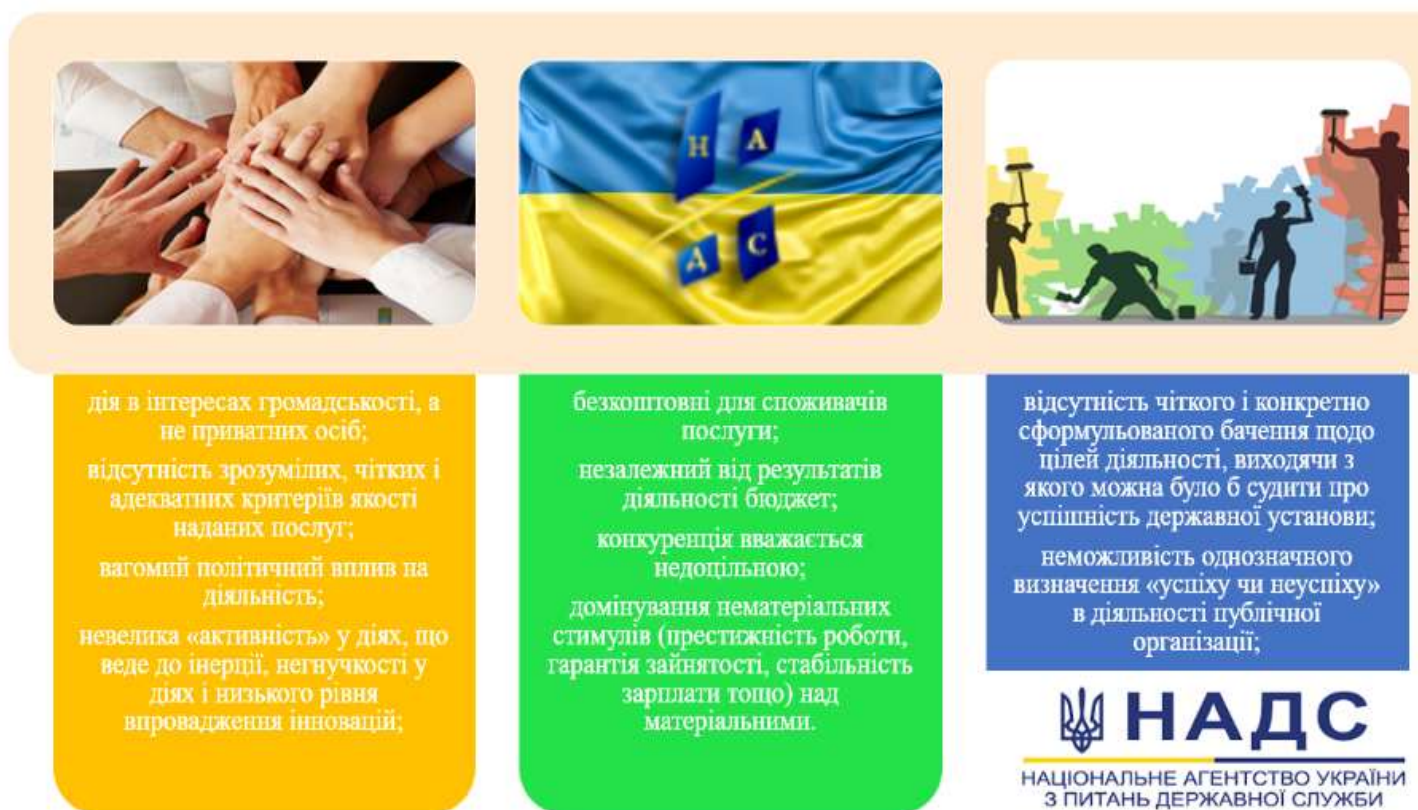


Рис. 2.2. Риси державної установи

Менеджер з управління персоналом виконує чотири основні функції: планування, організація, управління та контроль.

Планування – визначення організаційної стратегії. Стратегія певною мірою втілює модель управління організацією, а отже, формує спосіб мислення працівників. Розумна і продумана мета дуже важлива при розробці стратегії. Постановка цілей перетворює стратегічне бачення та напрямки діяльності компанії в конкретні завдання, пов'язані з виробництвом та результатами діяльності компанії. Цілями є прагнення керівництва фірми досягти певних

результатів протягом певного часу. Вони пояснюють, скільки, що і як довго це слід робити. Вони зосереджують увагу та енергію на тому, чого потрібно досягти. Поєднання цілей організації та особистих прагнень є дуже важливим моментом у забезпеченні ефективного управління організацією. Чітке розуміння мети, розробка життєвої програми людини, що не суперечить цілям компанії – один з головних моментів ефективного управління.

Чітко визначена мета є важливим орієнтиром, на якому слід оцінювати досягнуті результати і на якому слід зосередити всю свою увагу. Завдання – завжди передбачити майбутнє, зосередитись на досягненні нових, поки невідомих висот розвитку. З точки зору сукупності цілей організації цілі системи керування персоналом організації ставляться до категорії соціальних цілей і полягають у досягненні заданого рівня задоволеності працівників.

Соціальні цілі організації можна розглядати із двох точок зору: з позицій працівників і з позицій адміністрації. З одного боку, мети системи керування персоналом визначають конкретні потреби працівників, які повинні бути задоволені адміністрацією. З іншого боку, ці мети визначають характер й умови трудової діяльності, які забезпечує адміністрація. Важливою умовою ефективності системи керування кадрами є відсутність протиріч між цими двома галузями цілей.

З погляду працівників соціальні цілі організації обумовлені тим, у якому ступені виконання трудових функцій сприяє задоволенню потреб людини, включаючи матеріальні цілі (оплата праці, додаткові матеріальні пільги), соціально-психологічні цілі (міжособистісне спілкування, умови праці, соціальна безпека, соціально-психологічний клімат), ціль самореалізації людини (творчий характер праці, можливість професійного росту, кар'єрний ріст, визнання заслуг).

З погляду адміністрації соціальні цілі організації пов'язані з економічними цілями. До них відноситься використання персоналу відповідно до організаційної структури й організаційних цілей (виконання трудових функцій, оцінка персоналу; розвиток персоналу) і підвищення ефективності

трудової віддачі (підтримка здорового клімату, відносини усередині колективу, мотивація персоналу). У цьому аспекті система керування персоналом повинна служити основної цілі – одержанню прибутку [46, с. 53].

Важливо зазначити, що при плануванні менеджери вирішують, які організаційні цілі слід переслідувати та як найкраще розподілити та використовувати ресурси. Планування є складним і складним завданням, оскільки рішення, які повинні приймати менеджери, супроводжуються багатьма невизначеностями. Через цю невизначеність менеджери ризикують, приймаючи рішення про конкретні дії. Знання основ управління персоналом може допомогти поліпшити якість рішень, збільшити шанси на успіх та зменшити ризик, який неминучий при плануванні та прийнятті рішень. Вивчення поведінки людини показує, як приймаються рішення в організації та як використовувані методи та конфлікти, що виникають, впливають на процес планування. Крім того, стає зрозумілим, як воно проявляється при плануванні групового рішення, а також як таке рішення може вплинути на певні пристрасті.

І як на процес планування може впливати склад команди вищих менеджерів організації [46, с. 55].

Під час організації роботи керівники встановлюють структуру робочих відносин, яка визначає, як члени організації повинні співпрацювати між собою для досягнення своїх цілей. Процес організації включає розподіл працівників на окремі групи, бригади або відділи відповідно до виконуваних завдань.

В процесі управління менеджери заохочують працівників, які добре роблять свою роботу, та координують окремих людей та групи, щоб усі члени організації працювали задля досягнення спільних цілей. Вивчення різних методів керівництва та того, як стилі керівництва та характеристики організації та всіх її компонентів відповідають один одному, є важливим аспектом управління персоналом [19, с. 17].

Під час моніторингу менеджери здійснюють моніторинг та оцінку індивідуальних, групових та організаційних показників, щоб визначити ступінь

досягнення цілей. Якщо це трапляється, менеджери можуть працювати, щоб підтримувати та покращувати ефективність роботи, якщо ні, їм потрібно вжити коригувальних заходів. Функція контролю також дозволяє менеджерам оцінити, наскільки добре вони виконують інші функції: планування, організацію та управління [17, с. 179].

Управління персоналом обов'язково включає функцію розвитку людських ресурсів, включаючи навчання на організаційному й індивідуальному рівнях, розвиток управлінських кадрів і керування кар'єрним ростом. Навчання на організаційному й індивідуальному рівнях – це систематичний розвиток бізнесу за принципом організації, що навчається; надання можливостей для навчання працівників і розвитку їхніх здібностей, для кар'єрного росту й підвищення статусу працівника на ринку праці. Розвиток управлінських кадрів полягає в наданні менеджерам можливості для навчання й розвитку їхньої здібності вносити істотний вклад у досягнення цілей компанії. Керування кар'єрним ростом – планування й розвиток кар'єри людей, що володіють необхідним потенціалом [2, с. 33].

Управління персоналом базується на певних принципах. Основними принципами є такі: зміст роботи, справедлива винагорода та визнання власної праці, демократизація персоналу, створення сприятливого мікроклімату в колективі [44, с. 503], можливості для особистого розвитку, справедливого ставлення до працівників та наявності систем стимулювання, визнання потреби працівника та їхні очікування від роботи, дотримання законів та нормативних актів [44, с. 280].

Політика щодо персоналу повинна формуватися вищим керівництвом компанії і доводитися до керівників усіх рівнів через менеджерів. У відділі управління персоналом, як правило, працюють спеціалісти, здатні успішно вирішувати найрізноманітніші проблеми служби, а також разом з іншими менеджерами активно впливати на ефективність роботи компанії.

На думку Р. Дафта, одним з головних завдань управління персоналом є «утримання» кваліфікованих посадовців і одночасно здійснення контролю за витратами праці. Повна зайнятість широко поширена; нетрадиційні графіки, робочий час; «беріть» працівників та наймайте працівників для виконання конкретних завдань у певний час [26, с. 400].

Усі ці заходи дозволяють роботодавцям зменшити вартість додаткових офісів та оплату праці штатних працівників [26, с. 406]. Для підвищення ефективності роботи фахівців велике значення має забезпечити відповідність трудового потенціалу працівника та його психофізіологічних даних вимогам роботи. також задовольнити розумні потреби персоналу; максимально можливе виконання різних операцій на робочому місці [47, с. 54]. Що стосується підходів управління людськими ресурсами, то треба відмітити, що існує два найпоширеніші підходи до керування людськими ресурсами – жорсткий і гнучкий. Дослідник Сторі провів розходження між цими підходами.

Жорсткий підхід до керування людськими ресурсами ґрунтується на кількісному вимірювальному й стратегічному аспектах керування чисельністю робочої сили й здійснюється такими ж «раціональними» методами, які застосовуються до будь-якого іншого економічного фактору. Філософія цього бізнес-орієнтованого підходу підкреслює необхідність керування людьми таким методом, який би сприяв створенню додаткової цінності й формуванню конкурентної переваги організації. Причому люди розглядаються як людський капітал, який при необхідних інвестиціях у його розвиток може забезпечити бажаний прибуток.

Даний підхід фокусується на наступних аспектах: задоволення інтересів керівництва; реалізація стратегічного підходу, що зіставляється зі стратегією організації; створення додаткової цінності завдяки розвитку людських ресурсів і керуванню ефективністю праці; потреба в сильній корпоративній культурі, вираженої в місії й цінностях організації й підкріпленої процесами комунікації, навчання й керування ефективністю праці.

Гнучкий підхід керування людськими ресурсами йде коріннями в школу людських відносин, засновану на комунікації, мотивації й лідерстві. Даний підхід пропонує «ставитися до працівників як до коштовних активів, що створюють конкурентну перевагу за рахунок своєї прихильності роботі, адаптивності й високій якості праці (навичок, уміння ефективно працювати).

Основна ідея гнучкого підходу до керування людськими ресурсами полягає в досягненні прихильності «сердечь і розумів» працівників цілям компанії за допомогою залучення їх у процес, створення сприятливих умов для спілкування й обміну інформацією й іншими методами формування компаній з високим ступенем прихильності й довіри працівників. Значна увага при цьому приділяється ключовій ролі організаційної культури.

Центром уваги при такому підході є «взаємність» – переконаність у тім, що інтереси керівництва й працівників можуть і повинні збігатися. Іншими словами, це унітариський підхід.

Слід зазначити, що дослідник Граттон і його співавтори виявили, що у всіх восьми досліджуваних компаніях спостерігалось комбіноване застосування гнучкого й твердого підходів до керування людськими ресурсами. Дане спостереження дозволило дослідникам припустити, що розходження між гнучким і твердим підходами до керування людськими ресурсами не є настільки очевидними, як передбачалося раніше. Управління людськими ресурсами, будучи одним з найважливіших напрямів у діяльності організації, вважається основним критерієм її економічного успіху. Метою управління людськими ресурсами є сполучення наявних людських ресурсів, кваліфікації й потенціалів зі стратегією й цілями компанії. Працівники в управлінні людськими ресурсами виступають як об'єкт корпоративної стратегії, як об'єкт інвестицій фірми і як чинник переваги в конкурентній боротьбі [42, с. 14].

Якщо раніше головна увага приділялася розвитку й удосконалюванню технічного прогресу, впровадженню прогресивних технологій, модифікації організаційних структур, то зараз зроблений крен у бік людського фактору.

Як зазначалося вище, організаційна культура як метод управління персоналом залежить від формування персоналу, утримання персоналу та реформування організації. Оскільки організаційна культура впливає на формування персоналу, можна зазначити, що вона дуже пов'язана з кадровою політикою організації [16, с. 530].

Розвиток організаційної культури допоможе вирішити досить болючі питання державної служби, такі як: відсутність систематичної співпраці між органами влади, страх проявити ініціативу та розробка інноваційних підходів до роботи; почуття несправедливості; вплив політичних зв'язків та лояльності до керівництва на отримання посади державної служби; факти отримання незаконних та неетичних вказівок та відповідний страх повідомлення про можливі порушення; низький рівень управлінських компетенцій, зокрема у сфері управління людьми; дискримінація та переслідування на службі у держави за різними ознаками: рівень досвіду роботи, вік тощо. Тому логічне питання полягає в тому, чи достатньо сучасним керівникам заглянути в очі цим проблемам та відповісти належним чином? Це масштабні проблеми, які стосуються більшості державних установ.

Організаційна культура підприємств спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, забезпечення трудової адаптації персоналу до організаційно-управлінських нововведень, створення умов для максимальної впевненості працівників у діях керівництва. Рівень професійних вимог до персоналу залежить від організаційної культури, що, в свою чергу, впливає на визначення якості персоналу; особливості адаптації нових посадовців до нового колективу та праці завдяки організаційним ритуалам, обрядам, формальним та неформальним нормам та цінностям.

Серед методів державного управління для підвищення ефективності праці (див. Рис. 2.3.) Не останнє місце посідає розвиток організаційної культури.

Корпоративна (організаційна) культура може значно впливати на збереження персоналу в організації.

Від складу посадовців значно залежить успіх підприємства, тому відхід цінних посадовців є дуже важливою проблемою будь-якої організації. Проблема збереження людського капіталу в організації пов'язана не тільки із втратами інвестицій у результаті плинності (первісні витрати на пошук, придбання, попереднє навчання працівників, витрати орієнтації і формальної підготовки, витрати на підвищення кваліфікації, витрати, необхідні для заміни працюючого зараз працівника на іншого, здатного виконувати ті ж функції), але й зі збереженням і підвищенням професійної кваліфікації колег [78, с. 98].



Рис. 2.3. Шляхи розвитку організаційної культури

Слід відмітити, що на етапі наймання персоналу у потенційного працівника при виборі роботодавця спрацьовує принцип «свій - чужий». Якщо

людина бачить, що мети, цінності компанії, її традиції багато в чому збігаються з її життєвими установками й принципами, то його вибір позитивний. Якщо надалі задекларовані «на вході» цінності й норми поведіння компанії підкріплюються заходами щодо їхньої підтримки, то формуються лояльність і прихильність персоналу організації.

Від організаційної культури залежать особливості адаптації до нового колективу й роботи у ході якої нові працівники довідаються:

- неписані правила організації;
- хто має реальну владу, які реальні шанси на просування по службі й збільшення винагороди, яких поведінкових стандартів треба притримуватись, тобто нові працівники повинні усвідомити для себе, яким нормам вони повинні слідувати у спілкуванні з колегами;
- у якому виді прийнято приходити на роботу;
- як прийнято розпоряджатися робочим часом, а також часом, відведеним для відпочинку.

Організаційна культура більшою мірою сприяє соціокультурній адаптації нових працівників до організаційного оточення. Це пояснюється тим, що наймаючись на роботу в організацію, індивід приблизно знайомий з набором покладених на нього завдань, тому процес пристосування до нової роботи в більшості випадків проходить без особливих ускладнень. Однак процес пристосування до нових умов праці займає набагато більше часу й може проходити досить проблематично. Це, у першу чергу, пов'язане з тим, що успіх працівника на новому місці здебільшого визначається не змістом самої роботи, а тими соціальними умовами, у яких вона здійснюється. Саме на цьому етапі організаційна культура повинна більшою мірою виявити себе в новій якості – головного мотиватора діяльності працівників з метою розкриття «підземних» джерел їх креативності.

Хоча традиційні фактори мотивації праці в організаціях – заробітна платня й просування по службовим сходам – до сьогодні найбільш впливають

на персонал, в останні роки у якості не менш важливих мотиваторів людської діяльності виступають улюблена справа, цікава робота; дружний згуртований колектив; можливість проявити ініціативу у вирішенні певних завдань в організації і т. ін.

У зв'язку з тим, що всі ці мотиватори мають соціально-психологічне походження, організаційна культура не просто доповнює заробітну плату й кар'єрний ріст у процесі мотивації працівників, але навіть поступово починає превалювати в даному тандемі [21].

В сучасних ринкових умовах велике значення має підтримання працездатності персоналу, адже від неї залежить якість праці і якість кінцевого результату праці посадовців. Тому організаційна культура сучасних підприємств орієнтована на створення таких умов, за яких робітники могли б більш продуктивно працювати і менше втомлюватись.

Для створення таких умов керівники повинні проводити атестацію персоналу, розробити програму стимуляції праці. При створенні режиму праці і відпочинку сучасні керівники повинні враховувати, що працездатність посадовців дуже залежить від ритмізації трудових процесів, оптимізації темпів роботи і раціоналізації трудових рухів на фізіологічній основі (для посадовців фізичної праці) [20, с. 100].

Організаційна культура, за визначенням Т. Ветошкіної обумовлює формування прихильності працівника підприємству. Культура, заснована на повазі особистості працівника, заохоченні особистих досягнень, гарантіях гідного заробітку, систематичному підвищенні кваліфікації кадрів, зміцнює його лояльність, що, у свою чергу, прямим образом впливає на зниження плинності кадрів [11, с. 57].

Організаційна культура значно впливає на сприйняття персоналом реформування організації. Коли адміністрація знаходиться у кризовій ситуації (у випадках, коли організація на деякий час втрачає конкурентні переваги чи відбувається зміна напрямків діяльності підприємства) від організаційної

культури залежить, чи буде розповсюджуватись паніка серед посадовців, і чи буде виникати опір з боку кадрів.

Важливою особливістю організаційної культури, як метода адміністрування кадрами, є те, що, вона створює внутрішній потенціал нематеріальних активів, формуючи стійкі духовні зв'язки і комунікації усередині організації, за рахунок яких організація зможе вижити в умовах кризи (наприклад, за допомогою командного духу кадрів, його відданості організації) і розвиватися (за рахунок високої кваліфікації працівників, власних розробок тощо).

Організаційна культура дає можливість реорганізовувати, само організовувати процеси, структури організації відповідно до ситуації, що змінилася. Змінюючи певні складові організаційної культури можна сприяти швидкому пристосуванню організації до незвичних для неї умов [50, с. 71].

Завдяки соціальної функції (соціалізація) організаційної культури можливо впливати певним чином на свідомість і поведінку посадовців для більш швидкого вирішення організаційних завдань [10, с. 185].

Формуючи в рамках організаційної культури певні установки, систему цінностей тощо, персоналу організації можна прогнозувати, планувати, відроджувати бажане поведіння посадовців. Керівники можуть усвідомлено формувати й змінювати культуру своїх груп з метою збільшення продуктивності праці посадовців, замінюючи застарілі норми, методи й процедури більш доречними стандартами, діями й технологіями [24].

Організаційна культура може формувати настрій кадрів на високу продуктивність праці й високу якість у роботі. Формування й підтримка такої культури, яка підвищувала б віддачу від людей, що працюють в організації, сприяючи підвищенню її ефективності й конкурентоздатності – це одне з найважливіших стратегічних завдань керівництва підприємства й служби персоналу. Будь-яка організація, реалізуючи обрану бізнес-стратегію, починає здійснювати ряд дій. Кроки, які не відповідають цілям і ціннісним орієнтирам працівників, приречені на опір з боку персоналу. Дії, що відповідають

ціннісним установкам працівників, будуть прийматися з більшою готовністю персоналом.

Управління персоналом в державних організаціях є не тільки важливою сферою управління, але і важливим інструментом впливу на їх функціонування з урахуванням певних цілей та принципів державної кадрової політики.

Слід зазначити, що Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки стала важливим та своєчасним кроком, що визначає нову філософію реалізації кадрової політики [78]. Відповідно до цієї стратегії реалізація державної кадрової політики передбачається в рамках реалізації пріоритетних завдань за такими напрямками: підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; освіта; державне регулювання професійної діяльності; соціальний захист працівників; модернізація персональних послуг; працевлаштування.

Ретельне дослідження підтверджує наявність достатньої кількості проблем в управлінні людськими ресурсами в державних організаціях, найбільш актуальними та невирішеними проблемами є: ефективність роботи персоналу та відсутність єдиної чіткої системи оцінки якості. Це не лише призводить до занепаду керівництва в цій галузі, недостатньої кількості кваліфікованих фахівців в державних організаціях через низький престиж та низьку заробітну плату, що не відповідає складності роботи та емоційному стресу, а й недостатня мотивація державних організацій через неможливість використання фінансових інструментів (підвищення зарплати, премій); Сертифікація та контроль персоналу є формальними. Порівняння результатів професіоналів здебільшого важке, але також і поява незацікавленості працівників у результатах власної діяльності та виникнення корупції на різних рівнях влади.

Як результат, більшість управлінців не мають фінансової спроможності надавати фінансові стимули, що, враховуючи низький рівень заробітної плати, демотивує персонал і не сприяє якісному робочому процесу.

Такі тенденції підтверджують недостатню орієнтацію персоналу на якість професійної діяльності. негативний імідж державних службовців в

українському суспільстві через існуючі стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур щодо створення сприятливого іміджу в суспільній свідомості.

Тому людський фактор відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління людськими ресурсами в державних організаціях. Враховуючи, що основний зміст роботи персоналу реалізується на місцевому рівні, а його якість безпосередньо залежить від рівня професіоналізму, послідовності та публічності персоналу.

Для усунення виявлених проблем пропонується застосувати такі заходи: створити адекватну систему оцінки ефективності персоналу, включаючи: обґрунтування відповідних критеріїв та об'єктивних методів збору інформації; Розмежування повноважень між суб'єктами державного управління; Визначення моделі оцінки ефективності роботи персоналу.

На думку Г. Дворецької, соціологічні дослідження є найефективнішим засобом отримання нової оперативної інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище організації, яка використовується для розробки управлінських рішень [27, с. 100].

Обґрунтування рекомендацій щодо розвитку людських ресурсів, вдосконалення професійно-кваліфікаційної структури, креативності та інновацій функцій за рахунок інвестицій, тобто витрат на професійне навчання, навчання гуманітарних складових людського капіталу, охорону здоров'я, пошук економічно важливої інформації, мобільність тощо.

Найефективнішим методом навчання персоналу в державній організації є навчання. За допомогою повчальних тренінгів отримуються не тільки нові знання та досвід, а й згуртована команда організації. Застосування тренінгів сприятиме адаптації нових колег, що в кінцевому рахунку зменшить стрес, залучить новачків до формування організаційної культури, ознайомить його зі справами організації, розвине професійні навички; розробка диференціальної системи мотивації персоналу шляхом створення системи преміювання, яка відображає ефективність їх діяльності, забезпечуючи сприятливі умови та

гарантії для персоналу; підвищення престижу роботи в державних організаціях, запровадження ефективних прозорих механізмів мотивації, соціального захисту та підвищення відповідальності персоналу.

Для реалізації представлених заходів щодо вдосконалення управління персоналом у державних організаціях існує потреба у використанні відповідних методів управління, які розглядаються не лише як засіб досягнення мети та вирішення конкретної проблеми, а й як набір практичних рішень для персоналу управління. Таким чином, в управлінні існують переважно економічні, соціально-психологічні та адміністративні методи.

Основою впровадження економічних методів є матеріальна винагорода за продуктивну працю, де ключовою формою є заробітна плата. Своєчасність виплат заробітної плати, її розмір та характер нерозривно пов'язані з функціональними процесами управління персоналом у державній організації. Зазначимо, що економічні інтереси створюють складну систему, яка враховує інтереси держави, громадської організації та персоналу.

Соціально-психологічні методи включають способи впливу на духовні та соціальні потреби людини, конкретні методи дій на процес формування та розвитку колективу. Вони відрізняються своїми мотиваційними характеристиками, що визначають напрямок дії. Ми наголошуємо, що ця група методів базується на наданні кожному фахівцеві можливостей реалізувати наявний творчий, інноваційний та особистий потенціал.

Адміністративні методи засновані на ефективному використанні впливу, влади та керівництва.

За допомогою таких форм прояву адміністративних методів, як: обов'язковий припис (наказ, заборона), договірні методи (консультація, дозвіл на компроміс), рекомендації, побажання (порада, пояснення, пропозиція), вирішуються завдання стабілізуючого та адміністративного характеру, а також завдання організації роботи команд. Зверніть увагу, що використання адміністративних методів передбачає не лише дисциплінарні стягнення проти

виконавців, але й відповідну форму винагороди, яка реалізується в рамках економічних методів.

На думку Дж. Пайнса [102, с. 300], громадські та некомерційні організації є різновидом трудомістких, оскільки їх діяльність вимагає достатньої кількості людей, а ефективність залежить від знань, умінь, навичок та інших характеристик персоналу.

Щоб досягти успіху, організації повинні розробляти прогресивні методи управління персоналом. Водночас важливим є розуміння правового середовища, яке впливає на управління персоналом, соціальні та культурні зміни, що відбуваються в суспільстві, зміна поколінь, що відбувається в сучасних умовах праці, а також освітні тенденції [102, с. 310].

Важливою складовою системи управління персоналом є існуючі функціональні процеси.

Так, Дж. Пайнз визначає такі процеси управління персоналом в державних організаціях: аналіз персоналу, підбір та підбір персоналу, управління ефективністю (включаючи мотивацію, розробку програми оцінки, сертифікацію), навчання та розвиток, управління зайнятістю [102, с. 259]. Іншою точкою зору є Н. Том та А. Ріц, згідно з якою система управління персоналом у державному секторі включає: наймання, влаштування, розвиток персоналу, звільнення [103].

Враховуючи існуючі наукові досягнення вчених [12; 102; 103], зауважимо, що особливих відмінностей від функціональних процесів управління персоналом у приватному секторі немає, тому ми визначаємо основні та важливі процеси управління персоналом у державних організаціях таким чином: підбір та підбір персоналу; оцінка персоналу, мотивація персоналу, розвиток персоналу, контроль персоналу.

Останнім часом кадрові процеси в державних організаціях є хаотичними і часом необґрунтованими. Це пов'язано з певною суб'єктивністю у підборі, підборі та просуванні персоналу, яка виникає в результаті політичної участі або монопольного та індивідуального рішення. Тому для позитивного вирішення

цієї ситуації необхідно сформувавши ефективний механізм підбору персоналу, використовуючи при цьому сучасні технології управління персоналом. Крім того, на думку В. Щегорцової [97], під час найму та підбору персоналу в громадських організаціях важливо враховувати характер особистості, визначати тип її темпераменту. Це дозволить передбачити поведінку персоналу під час роботи, визначити його мотиви та спонукання до роботи тощо [97].

Слід підкреслити, що оцінка персоналу та визначення ефективності їх роботи в громадській організації є досить складним завданням через необхідність врахувати вплив багатьох факторів. Оцінка персоналу вимагає комплексного підходу, який поєднує методи статистичного аналізу з методами, що використовуються в соціологічних дослідженнях, він виявить наявний трудовий потенціал та розробить конкретні рекомендації щодо використання конкретних технологій управління. На думку В. Ландсмана, відсутність ефективних методів оцінки роботи державних службовців є однією з головних причин їхньої незацікавленості в результатах власної діяльності, виникнення корупції на різних рівнях [94].

Стабільність персоналу в державних організаціях також досягається підвищенням їх кваліфікації та професійного рівня шляхом підготовки, перепідготовки, навчання та саморозвитку. Якісна робота працівників вимагає ґрунтовних фахових знань, умінь та навичок, високого рівня освіти та наявності високих моральних принципів та установок.

Невідповідність процесів професійного розвитку персоналу в державних організаціях та відсутність ефективного механізму просування по черзі підтверджують відсутність зацікавленості персоналу в постійному професійному самовдосконаленні. Тому при роботі з персоналом слід враховувати наступні вимоги: повага до індивідуальності та доброчесності кожної людини шляхом сприяння високій продуктивності праці; створення та підтримка атмосфери пошуку, творчості та активності при реалізації управлінських рішень; створення умов для реалізації прав людини;

відповідальність за навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації; просування справ про відповідальність у складних ситуаціях; створення умов для розвитку творчих навичок; впровадження справедливої системи оплати праці та просування по службі; всебічний огляд діяльності: як за процесом, так і за результатами; зберігання відповідальності за якість роботи та долю організації [18, с. 151].

Одним із найефективніших інструментів підвищення ефективності професійної роботи державних службовців є стимулювання. Зрештою, інтереси, мотиви та стимули є рушійною силою того, що він робить. Однак мотивація працівників у державних організаціях дещо відрізняється від процесу стимулювання в організаціях приватного сектору.

Так, неможливо стимулювати персонал «у відсотках» від доходу за якісну роботу. Працівники громадських організацій повинні бути мотивовані до напруженої роботи, служіння громаді та державі, а також виконувати обов'язок надавати громадянам повний спектр послуг.

У цьому контексті важливу роль відіграють також особисті, морально-етичні характеристики працівника: емпатія, доброчесність, відкритість, чесність, патріотизм, почуття обов'язку, здатність до співпраці, прагнення до самовдосконалення тощо [23, с. 113].

Тому для створення ефективною системи стимулювання, перш за все, необхідно розробити критерії ефективності організації, на основі яких можна визначити індивідуальний внесок кожного працівника у вирішення спільних завдань та позначити тих, хто цього заслуговує заохочення. Також слід активно використовувати матеріальні заохочення (звичайно, в межах доступних можливостей), а нематеріальним слід віддавати перевагу перед «особистими» (грамотами, подяками тощо).

Слід зазначити, що процеси європейської інтеграції створюють умови для децентралізації державного управління, участі громадян у рішеннях місцевих органів влади та більш «прозорого» надання послуг. Однак з огляду на все більш жорсткі інтеграційні процеси державні організації потребують

ефективнішої роботи. Тому питання управління персоналом стають все більш важливими. Детальний аналіз існуючих проблем управління людськими ресурсами в державних організаціях дозволяє виділити наступні пріоритетні дії:

- створити адекватну систему оцінки ефективності персоналу, включаючи: обґрунтування відповідних критеріїв та об'єктивних методів збору інформації;

- розмежування повноважень між суб'єктами державного управління;
- встановлення моделі оцінки ефективності персоналу;

- розробка рекомендацій щодо розвитку персоналу, вдосконалення професійно-кваліфікаційної структури, креативності та інноваційних функцій, що виконуються за рахунок інвестицій;

- створення диференційованої системи мотивації персоналу шляхом створення системи преміювання, яка пропонує вигідні умови та гарантії для персоналу;

- забезпечення престижу роботи в державних організаціях, запровадження ефективних прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту та підвищення відповідальності персоналу.

Отже, організаційна культура як метод управління відіграє дуже важливу роль у житті організації. Це вважається головним фактором конкурентоспроможності, особливо якщо це відповідає стратегії. Організаційна культура може замінити офіційні, формальні механізми управління в організації, спростити вирішення конкретних завдань, поставити мету (обмежити шляхи досягнення цілей), тому менеджери повинні серйозно ставитися до культури своєї організації та працювати над її формуванням або зміною в бажаний напрямок.

2.3. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності співробітників органів державної влади

З метою вивчення особливостей впливу організаційної культури на ефективність персоналу ми розглянемо підходи до вимірювання впливу організаційної культури на ефективність таких дослідників, як В. Сейт, Т. Пітрес та Р. Вотерман, Т. Парсонс, Р. Квін та Дж. Рорбах, Д. Денісон.

Дж. Тощенко розглядає вплив культури на організаційне життя через сім процесів: співпраця між окремими людьми, частинами організації; прийняття рішень; контроль; комунікації; прихильність до організації; сприйняття організаційного середовища; виправдання своєї поведінки [84, с. 80].

Ефективність організації, ми вважаємо, залежить від того, як відбуваються ці процеси. Співпраця як модель поведінки в організації не може бути встановлена лише за допомогою офіційних заходів управління, оскільки неможливо передбачити всі можливі випадки. Наскільки люди справді співпрацюють в організації, залежить від припущень, якими вони поділяються в цій галузі. В одних організаціях робота в групах має найвищу цінність, в інших – внутрішня конкуренція. Іншими словами, все залежить від того, яка філософія переважає: індивідуалістична чи колективістська.

Вплив культури на прийняття рішень здійснюється через спільні переконання, цінності, які формують стабільний набір основних припущень та уподобань у членів організації. Оскільки організаційна культура може допомогти мінімізувати розбіжності, процес прийняття рішень стає більш ефективним. Суть процесу контролю, інакше кажучи, полягає в стимулюванні дій щодо досягнення цілей. За характером управління існує три механізми контролю: ринковий, адміністративний, клановий.

За механізмом контролю ринку вони покладаються головним чином на ціни. В основі цього припущення лежить, що змінні ціни, платежі повинні стимулювати необхідні зміни в організації.

Механізм адміністративного контролю базується на формальних повноваженнях. Сам процес полягає у зміні правил, процедур шляхом видання директив. Цей механізм базується на двох припущеннях:

- зверху видніше, якими заходами досягти бажаного результату;
- працівники беззаперечно виконують загальні основні пропозиції

Механізм контролю клану повністю ґрунтується на спільних переконаннях, цінностях, які члени організації враховують при здійсненні своїх дій. Також передбачається, що працівники цілком віддані організації, знають, як діяти в рамках цієї культури. У міру зростання організації клановий механізм замінюється адміністративним, а потім ринковим [44, с. 609].

Вплив культури на спілкування відбувається у двох напрямках: перший – відсутність потреби у спілкуванні у питаннях, щодо яких поділяються припущення. При цьому певні дії відбуваються ніби без слів. По-друге, спільні припущення дають вказівки, допомагають в інтерпретації отриманих повідомлень. Таким чином, якщо працівника в компанії не вважатимуть додатком машини, новина про майбутню автоматизацію чи робототехніку не вразить його. Зміст культури також впливає на зміст спілкування. В одних організаціях цінується відкрите спілкування, а в інших – навпаки [13, с. 553].

Індивід відчуває належність до певної організації, коли ототожнює її, відчуває певний емоційний зв'язок з організацією. Сильна культура робить сильну ідентифікацію, почуття індивіда в організації. Працівники також можуть активізувати свої дії, намагаючись допомогти організації [77, с. 83].

Сприйняття людиною організаційної реальності значною мірою зумовлене тим, що його колеги говорять про те, що він бачить, хто ділиться з ним загальним досвідом. В організаціях, де сучасне обслуговування споживачів високо цінується, сприйняття нестачі ресурсів для роботи не трактуватиметься як необхідність зміни місця розташування на замовлення. В іншому випадку клієнт може отримати серйозні травми.

Культура допомагає людям в організації діяти свідомо, виправдовуючи свою поведінку. У компаніях, де оцінюється ризик, люди йдуть на нього, знаючи, що у випадку невдачі він не буде покараний, що урок на майбутнє буде витягнутий з невдач.

Обґрунтовані дії таким чином підсилюють існуючу поведінку, особливо коли вона вписується в ситуацію [25, с. 61].

Дослідники Т. Пітерс та Р. Уотерман виявили зв'язок між культурою та успіхом у роботі організації. Беручи приклад з успішних американських фірм та описуючи практику управління, вони «вивели» низку переконань та цінностей організаційної культури, що призвели ці компанії до успіху: віра в дії; спілкування з громадянами; заохочення самостійності та підприємництва; розгляд людей як головного джерела продуктивності та ефективності; знання того, що ви контролюєте; не робіть того, чого не знаєте; проста структура і невеликий управлінський персонал; одночасне поєднання гнучкості та жорсткості в організації [94, с. 339].

Відповідно до цінності «віра в дію» рішення приймаються навіть за відсутності інформації. Відкласти рішення рівнозначно неприйняттю.

Споживче спілкування. Для успішних компаній споживач – це основна увага в їх роботі, адже саме від нього надходить основна інформація для організації. Задоволеність споживачів лежить в основі організаційної культури таких фірм.

Автономія та підприємництво. Компанії, які борються з відсутністю інновацій та бюрократії, «діляться» на менші, керовані частини та надають їм, а також окремим людям певний ступінь незалежності, необхідної для творчості та ризику. Ця культурна норма підтримується шляхом поширення в організації легенд та історій про власних героїв.

Продуктивність залежить від людини. Ця вартість оголошує людину найважливішим активом організації. Ефективність організації вимірюється через задоволення її членів. Переконавання, що повага до людей призводить до успіху, лежить в основі культури таких організацій.

Знайте, що ви контролюєте. Відповідно до цієї глибоко вкоріненої культурної норми передбачається, що успішні компанії керуються не за зачиненими дверима в управлінських кабінетах, а через відвідування керівниками об'єктів, якими вони керують, і прямий контакт з підлеглими на їхніх робочих місцях.

Не роби того, чого не знаєш Це визначення підпадає під категорію однієї з найважливіших характеристик успішної ділової культури. Ці фірми не визнають диверсифікації за межами свого основного бізнесу.

Прості структури і мало лідерів. Характерним для успішних компаній є наявність невеликої кількості управлінських рівнів і відносно невеликої кількості керівників, особливо вищого рівня. Посада керівника в таких компаніях визначається не кількістю його підлеглих, а його впливом на справи організації і, головне, на її результати. Відповідно до цієї культурної цінності, керівники більше орієнтуються на рівень діяльності своїх підлеглих, ніж на розвиток персоналу [40].

Одночасна гнучкість і стійкість в організації. Парадокс цього атрибута організаційної культури успішних компаній вирішується наступним чином. Високий рівень організації досягається, коли всі співробітники розуміють і вірять у цінність компанії. В результаті вони тісно пов'язані з компанією та інтегровані в неї. Гнучкість забезпечується за рахунок мінімізації втручання «управління» та мінімізації кількості нормативних правил і процедур. Заохочуються інновації та готовність йти на ризик. У результаті міцна структура спільних культурних цінностей забезпечує гнучку адміністративну структуру [74, с. 83].

Модель Т. Парсонса. Загалом зв'язок між культурою та результатами організації представлений у моделі американського соціолога Т. Парсонса. Модель розроблена для визначення певних функцій, так само, як будь-яка соціальна система, включаючи організацію, повинна виконувати певні функції, щоб вижити та бути успішною. Перші літери англійських назв цих функцій в

абревіатурі дали назву моделі – AG1L: адаптація; визначення цілей; інтеграція; легітимність.

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна вміти адаптуватися до постійно мінливих умов навколишнього середовища, досягати своїх цілей, інтегрувати свої частини в одне ціле і в кінцевому підсумку бути визнаною людьми та іншими організаціями. Ця модель базується на тому, що цінності організаційної культури є найважливішими засобами чи інструментами для виконання функцій цієї моделі. Якщо переконання та цінності, які поділяються в організації, допомагають їй адаптуватися, досягати своїх цілей, об'єднуватися та доводити свою цінність для людей та інших організацій, очевидно, що така культура впливатиме на успіх організації. Ідеї Т. Парсонса були розроблені та конкретизовані Р. Квінном, Дж. Порбахом у їх моделі «Конкуруючі цінності, організаційна ефективність», яка пояснює вплив певних груп цінностей на організаційну ефективність. При розробці моделі пропонувалося розглядати цей ефект не в одному, а в трьох вимірах. Тому була використана модель так званих «конкуруючих цінностей». Ця модель включає такі три виміри: інтеграція-диференціація: стосується проектування робіт та організації в цілому. Цей вимір вказує на ступінь, в якій організація підкреслює або контроль (перевага віддається стабільності, порядку та передбачуваності), або гнучкість (перевага віддається інноваціям, адаптації та змінам); внутрішній фокус – зовнішній фокус: цей вимір відображає перевагу в організації, що представляє інтерес, або для пристрою її внутрішніх справ (координація та задоволеність працівників), або для посилення позиції організації в цілому у зовнішньому середовищі; інструмент або інструменти – результати та показники: вимірювання в моделі показує різницю в концентрації, з одного боку, на процеси та процедури (планування, постановка цілей тощо), а з іншого боку – на кінцеві результати та показники їх вимірювань (продуктивність, ефективність тощо) [40, с. 84].

Модель організаційної культури Д. Денісона розглядає чотири напрямки оцінки організаційної культури: зовнішня спрямованість, внутрішня спрямованість, стабільність та гнучкість. Поєднання цих характеристик дає параметри культурної оцінки: включеність, стійкість, адаптивність, місія. Багаторічні дослідження встановили взаємозв'язок між значенням цих параметрів та ефективністю організації.

Було встановлено, що високий рівень кожного параметра важливий для успішного функціонування організації [50].

Елементи організаційної культури Т. Пітерс та Р. Уотерман визначили певні переконання та цінності організаційної культури, від яких залежить ефективність праці працівників, певні функції.

Науковець Т. Парсонс вважав, що такі функції, як адаптація, досягнення цілей, інтеграція та легітимність визначають доля організації та певні виміри;

Р.Квін та Дж. до таких розмірів, як зовнішній фокус, внутрішній фокус, стабільність та гнучкість.

Підводячи підсумки відзначимо, що в даному розділі були виконані завдання з визначення етапів та факторів формування організаційної культури співробітників органів державної влади. В роботі нами розглянуто та охарактеризовано методи формування організаційної культури в управлінні співробітниками органів державної влади, організаційна культура відіграє дуже важливу роль у житті будь-якої організації, в тому числі й органі державної влади, а також ми визначили вплив організаційної культури на ефективність діяльності співробітників органів державної влади та визначили, що у підходах до вимірювання впливу культури на організаційне життя увага приділяється певним процесам, дослідниками виділено 7 процесів: співпраця між особами, частинами організації; прийняття рішень; контроль; спілкування; прихильність до організації; сприйняття організаційного середовища; виправдання своєї поведінки.

РОЗДІЛ 3

ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Аналіз формування організаційної культури співробітників органу державної влади на прикладі Держпродспоживслужби у Запорізькій області

Сучасний рівень управління передбачає, що об'єктом управлінської діяльності державного управління та управління (і взагалі будь-якої галузі) стає організаційна культура. Організаційна культура – це організація спільних цінностей, символів, переконань і моделей поведінки між членами організації, які надають їхнім діям загальне значення. «Добра» організаційна культура характеризується зрілою системою цінностей, яка чітко визначена, активно підтримується та поширюється. Чим більше співробітники поділяють ці цінності, визнають їх важливість і віддані їм, тим краща культура. «Погана» організаційна культура характеризується слаборозвиненою і нечіткою системою цінностей або їх частою зміною (заміною). Слабка культура в першу чергу характерна для молодих або реструктурованих компаній, але вона може існувати і в компанії з великим досвідом, якщо немає системи підтримки та захисту культури.

Відомо, що захоплення інноваційними технологіями в управлінні не може існувати без оволодіння організаційно-культурними засадами, які дають змогу всебічно, системно розуміти функціонування та розвиток державних інституцій з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей у різних контекстах. Компоненти організаційної культури (див. рис. 3.1.).

Історично склалося так, що такий сильний елемент управління людськими ресурсами, як організаційна культура в державному секторі

України, не приділяється особливої уваги науковцям і його застосування на практиці, більше уваги приділяється бізнесу та промисловості.



Рис. 3.1. Будова організаційної культури установи

Це пояснюється відомими характеристиками державного управління в державному секторі, оскільки це управління відбувається в рамках єдиної системи місцевого самоврядування та державної служби на основі єдиних правових, організаційних та функціональних засад. Крім того, управління персоналом суворо регламентується і абсолютно обумовлено законом, розпорядженнями, бюджетом. Наявність цих факторів, звичайно, не сприяє ініціативам щодо поглибленого вивчення та належного використання такого явища, як організаційна культура в державному управлінні.

Сьогодні організаційна культура є найважливішим чинником управління людськими ресурсами. Тому його слід розвивати в кожній організації. Після опрацювання методико-теоретичної частини кваліфікаційної роботи ми зосереджуємось на тому, що бачимо з розглянутих концепцій. Організаційна культура включає не лише глобальні норми та правила, а й діючі нормативні акти.

Відхилення від норм, у свою чергу, позитивно і негативно впливають на людину, це пов'язано з організацією праці на виробництві, системою

матеріального та морального стимулювання, стилем управління, системою контролю та іншими факторами.

Державні службовці прагнуть свідомо оцінювати й формувати організаційну культуру та контролювати її розвиток. Вони повинні мати можливість донести свої основні принципи до тих, чия діяльність їх стосується.

Цей процес відбувається за допомогою формальних і неформальних засобів зв'язків з громадськістю.

Формальними засобами комунікації є виступи керівництва перед співробітниками та презентація власного бачення майбутнього, визначення корпоративної філософії та кодексів поведінки для колег. До неформальних засобів спілкування можна віднести, наприклад, публічне визнання заслуг колег, розповіді «ветеранів» про історію організації [83, с. 329].

Слід відмітити ряд особливостей експертного опитування. Деякі методичні й технічні прийоми, широко використовувані в масових опитуваннях, гублять своє значення при опитуванні такої специфічної аудиторії, як експерти.

Як правило, масові опитування носять анонімний характер. В експертних опитуваннях це губить зміст, тому що експерти повинні бути повністю інформовані про завдання, які вирішуються в ході досліджень із їхньою допомогою. Тому немає ніякої потреби застосовувати в експертній анкеті непрямі або контрольні питання, тести або які-небудь інші прийоми, що мають своєю метою виявити «сховані» позиції респондента.

Більше того, використання подібних прийомів може завдати помітної шкоди якості експертної оцінки. Експерт у повному змісті цього слова – активний учасник наукового дослідження. І спроба сховати від нього ціль дослідження, перетворивши, таким чином, у пасивне джерело інформації, чревата втратою його довіри до організаторів дослідження. Однак, ми трохи відкоригуємо метод тим, що наша анкета буде анонімною.

На відміну від масового опитування програма опитування експертів не настільки деталізована й носить переважно концептуальний характер. У ній,

насамперед, однозначно формуються прогноз явищ, які передбачаються у вигляді гіпотез можливі варіанти його результату [64, с. 51]. У відповідності зі ступенем розробленості гіпотез в інструментарій дослідження включаються ті або інші види питань. Якщо дослідник має інформацію лише про можливі варіанти результату прогнозованого явища й утрудняється однозначно сформулювати їх причини, то краще в анкеті респондента використати відкриті питання з повною волею вибору форми відповіді [64, с. 52]. В умовах зростаючої потреби в експертних оцінках при розробці планів соціально-економічного розвитку, складанні цільових комплексних програм, у соціальному прогнозуванні й керуванні значно підвищується роль методу експертного опитування. Це породжує нові форми його застосування: у зміст бесіди вводиться велике коло тематично взаємозалежних питань, передбачається велике число опитуваних, а також використання спеціальних комп'ютерних програм при обробці даних [64, с. 59].

Практика подібних досліджень зажадала впорядкувати роботу фахівців для підвищення ступеня надійності їхніх оцінок. Це стало особливо важливим в останні десятиліття, коли помітно зросла роль колективних досліджень. Підвищення надійності прогнозів колективного опитування експертів є одним із ключових методичних завдань [64, с. 100].

Звичайно, генерування якісно нових ідей як і раніше майже завжди здійснюється індивідом. Однак індивідуальні експертні оцінки поступово стали якби різновидом підсистеми в загальній системі методів опитування експертів. Це було пов'язане з усвідомленням обмеженості можливостей окремого експерта в сфері прогнозування, де сильна сторона фахівця – накопичені їм знання, досвід, певний стандарт мислення – нерідко обертається слабкою стороною: «вантаж минулого» заважає експертові здійснитися над рівнем звичних тенденцій і побачити необхідність якісних змін.

Колективна робота експертів допомагає спільно переборювати цей недолік. Результатом опитування експертів є звичайно не просто «усереднена» думка групи фахівців. Відбувається процес об'єктивізації суб'єктивних оцінок.

При дотриманні відомих методичних вимог це помітно підвищує надійність прогнозу. Знаменно, що колективне з наукових проблем найбільше продуктивне саме тоді, коли предметом обговорення є висунуті раніше в індивідуальному порядку ідеї, гіпотези, концепції.

Так, індивідуальні й колективні експертні оцінки зливаються в єдину систему певного класу методів прогнозування [38, с. 46].

Для впорядкування опитування експертів найбільше значення мають дві основні методичні проблеми всякої експертизи: підбор експертів; оптимізація процедури їхньої роботи.

По перше, експерт – це наш фахівець. Він може бути тільки радником того, хто бере на себе відповідальність за постановку мети, план, програму, проєкт, взагалі за будь-які рішення. У протилежному випадку виникає спокуса «підпорядкування» експертизи заздалегідь запланованому рішенню, прикриття волі керівника посиланням на «думку експертів». Правда, на практиці керівники, відповідальні за рішення, виступають часом у ролі експертів і навіть очолюють експертні групи [38, с. 54].

По друге, не кожен фахівець – навіть досить авторитетний у своїй галузі – годиться для роботи в експертній групі, тим більше для цілей нашого прогнозування. Деякі з них при великих знаннях не мають якості, необхідні для члена експертної групи, не здатні давати адекватні оцінки й можуть лише дезорганізувати роботу, особливо при очних опитуваннях [38, с. 54].

Перший критерій відбору експертів – ступінь компетентності експерта. Для цього здебільшого орієнтуються на найбільш «прості» показники – стаж роботи зі спеціальності [38, с. 54].

Другий критерій відбору експертів тісно пов'язаний з першим. Він припускає, що експерт знає «останнє слово» сучасної науки й практики в тих галузях, які є предметом експертизи [38, с. 56].

Третій компонент відбору – оптимальне сполучення вузької спеціалізації й загального кругозору експерта [38, с. 54].

Четвертий критерій відбору – оптимальне сполучення індивідуальних якостей експертів як наукових або практичних працівників [38, с. 50].

П'ятий критерій відбору – високі моральні якості експерта. Цей критерій дуже складний. Ясно, однак, що без належного морального рівня експерта інші його якості можуть виявитися марними, здатними лише збільшити небезпеку одержання псевдо прогнозу [38, с. 54].

У той же час невірно думати, начебто опитуванню експертів не властиві недоліки, які властиві масовим опитуванням населення. Експерт не позбавлений звичайних людських слабостей, зокрема на те або інше його судження можуть впливати певні стереотипи мислення. Останні часто відіграють позитивну роль, але при зіткненні з якісно новою інформацією (звичайно в ситуації прогнозування) іноді заважають давати надійні оцінки, рекомендації. Очевидно, особливо кошовний експерт, що володіє здатністю перебороти сформовані погляди, по-новому дивитися на проблему, висловити оригінальне, самостійне судження.

Очевидно, що підібрати експерта й тим більше групу експертів, що володіють такими характеристиками, важко. Доводиться піклуватися, щоб перераховані якості ставилися хоча б до всієї групи в цілому. Тут виникає ряд проблем психології колективної творчості: у першу чергу необхідність, щоб члени експертної групи в психологічному відношенні були максимально прийнятні друг для друга [57, с. 57].

Об'єктом нашого дослідження виступає Держпродспоживслужба. Держпродспоживслужба утворена відповідно до постанови КМУ від 10 вересня 2014 року № 442 «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади». Постановою КМУ від 02 вересня 2015 року № 667 затверджено Положення про Держпродспоживслужбу. Територіальні органи Держпродспоживслужби утворені постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 року № 1092.

З метою забезпечення фінансування Держпродспоживслужби прийнято розпорядження КМУ від 27 січня 2016 року № 76-р. Затверджено структуру

апарату Держпродспоживслужби та погоджено її з Міністром аграрної політики та продовольства України. Штатний розпис та кошторис апарату Держпродспоживслужби затверджено за погодженням з Мінфіном.

Відповідно до розпорядження Кабінету міністрів України від 6 квітня 2016 року № 260-р «Питання Державної служби з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів» Держпродспоживслужба офіційно розпочала роботу і приступила до виконання функцій.

Завданням Головного управління є реалізація повноважень Держпродспоживслужби на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Головне управління Держпродспоживслужби в Запорізькій області відповідно до покладених на нього завдань забезпечує реалізацію державної політики: у галузі ветеринарної медицини та безпеки харчових продуктів; у сфері державного нагляду за дотриманням санітарного законодавства; у сферах карантину та захисту рослин; у сфері насінництва та розсадництва; у сфері охорони прав на сорти рослин; у сфері контролю за якістю зерна та продуктів його переробки; у сфері нагляду (контролю) у системі інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу; у сфері здійснення державного нагляду (контролю) за дотриманням законодавства про захист прав споживачів (у тому числі споживачів виробів з дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння); у сфері здійснення державного ринкового нагляду; у сфері здійснення метрологічного нагляду; у сфері дотримання вимог щодо формування, встановлення та застосування державних регульованих цін; у межах повноважень, передбачених законом, здійснює державний нагляд (контроль) за дотриманням вимог законодавства з питань туристичної діяльності; відповідно до покладених на нього завдань: надає адміністративні послуги відповідно до закону; вживає у межах повноважень, передбачених законом, заходів щодо усунення порушень вимог закону і притягнення винних у таких порушеннях осіб до відповідальності згідно із законом; застосовує фінансові санкції до суб'єктів господарювання за порушення законодавства про заходи щодо

попередження та зменшення вживання тютюнових виробів і їх шкідливого впливу на здоров'я населення; у межах повноважень, передбачених законом, складає протоколи та розглядає справи про порушення законодавства у відповідній сфері; проводить перевірки характеристик продукції, організує відбір зразків для цілей державного контролю та забезпечує проведення їх експертизи (випробування); організує проведення в лабораторіях досліджень (випробувань) для цілей державного контролю; надсилає матеріали перевірок до правоохоронних органів для вирішення питань про притягнення до кримінальної відповідальності осіб, у діях яких містяться ознаки кримінального правопорушення; приймає у передбачених законом випадках рішення про знищення продукції або інше рішення щодо подальшого поводження з нею; розробляє, виконує та/або організує виконання загальнодержавних програм та/або планів у галузі небезпечних факторів, показників безпечності, окремих показників якості харчових продуктів у визначених сферах; готує пропозиції щодо вдосконалення законодавства з питань, що належать до його компетенції; обмежує, забороняє або припиняє відповідно до нормативно-правових актів України господарську діяльність юридичних та фізичних осіб, звертається в порядку та строки, установлені законом, до суду; організує проведення науково-дослідної роботи у визначених сферах.

За роки незалежності в Україні здійснено значну роботу з формування законодавчої бази, деталізації та конкретизації основних конституційних положень, які стосуються правового регулювання діяльності служби.

Узагальнено основні принципи забезпечення безпеки та якості харчової продукції, які діють на території всього Європейського Союзу, у зв'язку з чим наголошено, що вони повинні розглядатися як базові ідеї, положення, що визначають організаційні основи побудови національної системи забезпечення безпеки та якості харчових продуктів в умовах виконання завдань економічних реформ, що наразі проводяться в Україні. Високі вимоги до безпеки та якості харчових продуктів і їх дотримання є однією з вирішальних складових

національної безпеки кожної держави, тому світова спільнота все більше акцентує увагу на вдосконаленні відносин, що виникають у цій сфері.

Ефективність роботи Держпродспоживслужби доведена тим, що сьогодні Україна експортує свою продукцію до 156 країн світу. За словами голови Громадської Ради при Держпродспоживслужбі Віталія Башинського експорт збільшився саме після того, як в Україні був створений єдиний компетентний орган (Держпродспоживслужба), який має відомості про весь ланцюг виробництва харчового продукту – від внесення насіння і до отримання готової продукції. Створювалась вона на підставі базової моделі, яка існує у Європейському Союзі.

Отже, у нашому дослідженні соціальне опитування проводилось у так званій групі експертів в сфері керування персоналом, а саме відділ управління персоналом Держпродспоживслужби у Запорізькій області (4 особи за штатом), відділи кадрової роботи структурних підрозділів Запорізької обласної державної адміністрації (департаменти, управління) та районних державних адміністрації (70 осіб), (додаток А). Гіпотезами до нашого опитування назвемо наступні твердження: 1. Якщо нові працівники швидко усвідомлюють правила організації, поведінкові стандарти, коло своїх обов'язків, то організаційна культура виступає головним чинником адаптації нових працівників в організації; 2. Якщо колектив в організації характеризується високою згуртованістю, то організаційна культура сприяє об'єднанню інтересів посадовців, формуванню відчуття приналежності до колективу; 3. Якщо фахівці задоволені поведінкою і відношенням до них керівників, то вони будуть лояльніше відноситись до своєї організації.

Організаційна культура охоплює більшу частину явищ духовного й матеріального життя колективу: домінуючі в ньому матеріальні цінності й моральні норми, прийнятий кодекс поведінки й укорінених ритуалів, манера персоналу одягатися, установлені стандарти якості продукту, якість послуг і багато чого іншого. Організаційна культура є невід'ємною частиною будь-якого підприємства й від неї залежить багато процесів у самій організації.

Наприклад, організаційна культура може сприяти внутрішній інтеграції або дезінтеграції трудового колективу, забезпечити адаптацію або дезадаптацію підприємства до умов, що змінюються, забезпечити реалізацію місії підприємства й так далі.

Керівники підприємств повинні враховувати, що організаційна культура є прийнятною для певного періоду часу й умов. Зміни в зовнішній середовищі вимагають змін культури організації, що стримує підвищення її ефективності. Зміна культури містить у собі формування нової місії, цілей організації і її ідеології, моделей ефективного керівництва, використання досвіду попередньої діяльності, оцінку ефективності організації, її формальної структури тощо.

На сьогоднішній день деякі організації враховують можливість використання організаційної культури в якості одного із прогресивних інструментів керування діями й поведінням працівників при здійсненні ними своїх обов'язків й, головне, що не всі аспекти впливу організаційної культури на персонал можуть бути задіяні керівництвом різних організацій. Можливість їхнього використання залежить від розвитку культури організації, що у свою чергу залежить від галузі, а в нашому випадку – державний сектор, у якій функціонує компанія, застосовуваної технології адміністрування і динамічності зовнішнього середовища. Проблемою в опитуванні виступатиме вплив організаційної культури на діяльність трудового колективу. Предмет опитування – оцінки, думки й судження фахівців служби, які стосуються особливостей організаційної культури як фактора управління людськими ресурсами.

Мета дослідження: визначити, рівень та яким чином можна використовувати організаційну культуру для ефективного публічного управління.

Завдання: визначити рівень організаційної культури в адаптації та інтеграції співробітників в організації; визначити мотиваційну складову організаційної культури; визначити роль організаційної культури у підвищенні і підтриманні працездатності працівників; визначити роль організаційної

культури у формуванні лояльності персоналу. Як ми знаємо, культура керівника являє собою єдність управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських й організаційних відносин, творчої управлінської діяльності, моральної культури, культури поведження керівника, культури спілкування; Оцінки, думки й судження наших опитаних експертів, які стосуються особливостей розвитку організаційної культури Держпродспоживслужби є предметом нашого дослідження. Метою дослідження є визначення, яким чином можна використовувати організаційну культуру для ефективного управління людськими ресурсами. За результатами опитування ми змогли виявити і охарактеризувати особливості організаційної культури в Держпродспоживслужбі Запорізької області. Ми розглянули думки кадрових фахівців, які стосувались впливу організаційної культури на адаптацію нових колег на підприємстві, інтеграцію, мотивацію, підвищення продуктивності праці і підвищення лояльності посадовців до організації.

На думку більшості опитаних (73,33%) головним механізмом адаптації нових колег в організації є засвоєння зразків поведження й діяльності, почерпнутих з досвіду спілкування з безпосереднім оточенням. Нові спеціалісти намагаються влитися в існуючі формальні й неформальні норми і правила, й вести себе так, як цього вимагає керівництво завдяки спілкуванню і слідуванню прикладам поведження в організації досвідчених посадовців. Більшість опитаних (80%) вважає, що організаційна культура виступає чинником соціальної адаптації колег. Завдяки організаційній культурі працівник довідується, який стиль спілкування прийнятий у колективі; як прийнято звертатися до колег, рівним за посадою, підлеглим, керівникам; чи є в компанії якісь групи, «табори», території, і які між ними взаємини існують; до кого можна звертатися по допомогу, за радою тощо.

Завдяки організаційним міфам і легендам, ритуалам і святкам можна значно вплинути на швидке соціально-психологічне адаптування нових посадовців в організації. Організаційна культура на думку всіх експертів є головним фактором об'єднання інтересів членів організації всіх рівнів і

галузевих підрозділів. Організаційні події, пов'язані з організаційною культурою завжди є центром уваги і інтересів посадовців, так як вони можуть приймати в них активну участь (наприклад організаційні свята, на яких робітники можуть проявляти свої творчі здібності і т. ін.). Спеціалісти завжди цікавляться організаційними подіями і заходами і їх інтереси завжди будуть пов'язані з ними. 86,64% опитаних експертів вважають, що організаційна культура є основним чинником формування відчуття приналежності працівників до організації. Формують відчуття приналежності працівників до організації такі складові організаційної культури як символи, корпоративні свята, церемонії, міфи історії і легенди організації, девіз організації. Цим елементам організаційної культури керівники повинні уділяти особливу увагу, так як від них дуже залежить успіх організації. Вітчизняні і зарубіжні спеціалісти у галузі управління вважають, що організаційні свята можна використовувати не тільки для формування відчуття приналежності працівників до організації, але й для закріплення бажаних норм поведінки працівників; мотивування нових видів діяльності; зняття напруження в колективі; розвитку творчого потенціалу працівників та ін. Що стосується впливу організаційної культури на створення дружньої атмосфери у колективі, то треба відмітити: 53 % вважають, що організація дружньої атмосфери у трудовому колективі залежить від самих співробітників; 40 % експертів вважають, що формування дружньої атмосфери у трудовому колективі однаково залежить від організаційної культури і від посадовців і тільки 6 % експертів вважають, що організація дружньої атмосфери залежить від організаційної культури. Виходячи з вищевикладених суджень експертів, можна зробити висновок, що створення дружньої атмосфери в колективі звичайно більш залежить від співробітників, вони самі створюють певні відносини і соціально-психологічний клімат. Різний рівень освіти, моральна культура, різні психологічні характеристики, різні погляди працівників на певні явища можуть негативно впливати на створення дружньої атмосфери, але завдяки організаційній культурі можна трохи покращити стосунки і

психологічний клімат в колективі. Для цього треба проводити організаційні свята, вводити певні неформальні організаційні норми та заборони. Аналізуючи наше опитування ми дійшли до таких висновків. На думку 21 % експертів головним пріоритетом для нових колег є грошова винагорода за роботу; 19 % експертів вважають головним пріоритетом надання можливості вчитися й підвищувати свою кваліфікацію ; 17 % експертів вважають пріоритетом додаткові бонуси й премії за результати роботи; важливість виконаної роботи вважають пріоритетом 13 % експертів; 11 % експертів вважають пріоритетом сприятливий соціально–психологічний клімат; 8 % вважають головним пріоритетом для молодих посадовців можливість кар’єрного росту; з точки зору 5 % висока довіра керівника є важливим пріоритетом для молодих колег і 4 % експертів вважають головним для молодих колег розширення повноважень (див. рис. 3.2.)

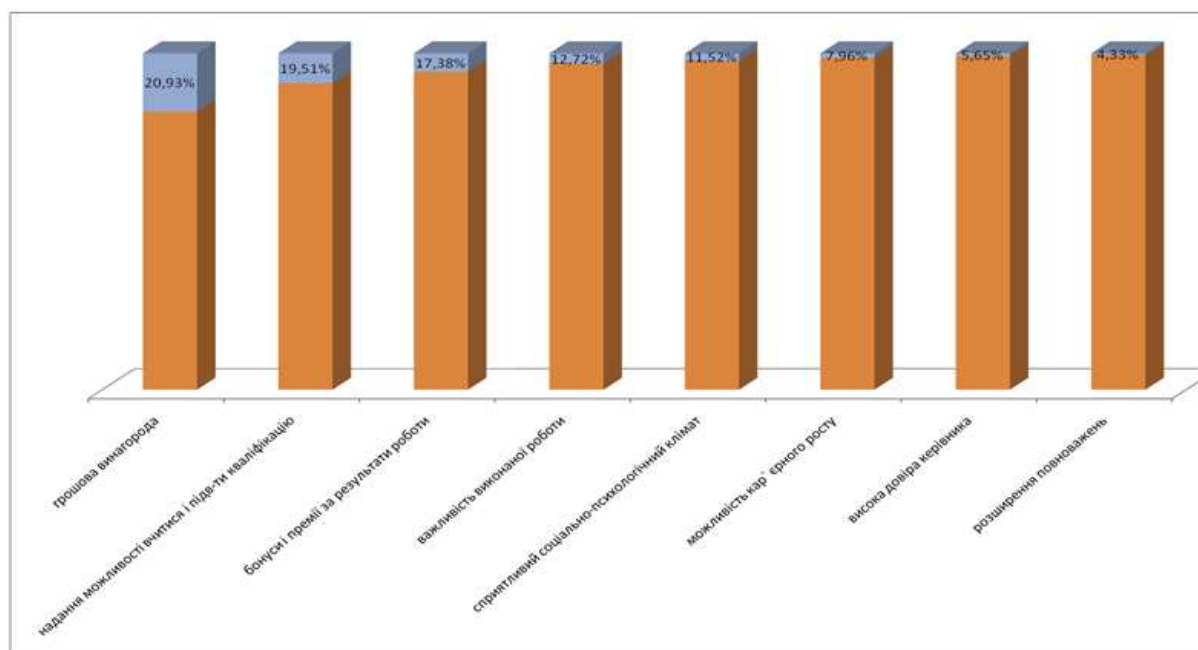


Рис. 3.2. Пріоритети для нових посадовців, які відмітили експерти

Опираючись на ці дані, можна прийти к висновку, що для молодих посадовців більш головними пріоритетами є грошова винагорода, можливість вчитися і підвищувати кваліфікацію та додаткові бонуси й премії за результати праці. Звичайно, грошова винагорода буде залежати від стажу, об'єму праці і посади робітника, але забезпечення умов і можливостей вчитися і підвищувати

кваліфікацію та забезпечення додаткових бонусів і премій (хоч і невеликих) за результати праці для нових посадовців може залежати від організаційної культури підприємства, тому головним завданням керівників на сьогодні повинне бути забезпечення можливості вчитися робітникам ,особливо тим, які не мають стажу роботи, або мають невеликий стаж і виплачувати премії за високі результати праці. Інші пріоритети мають також велике значення (особливо важливість виконаної роботи, соціально-психологічний клімат) і повинні враховуватися керівництвом.

Що стосується посадовців зі стажем (див. рис. 3.3.)

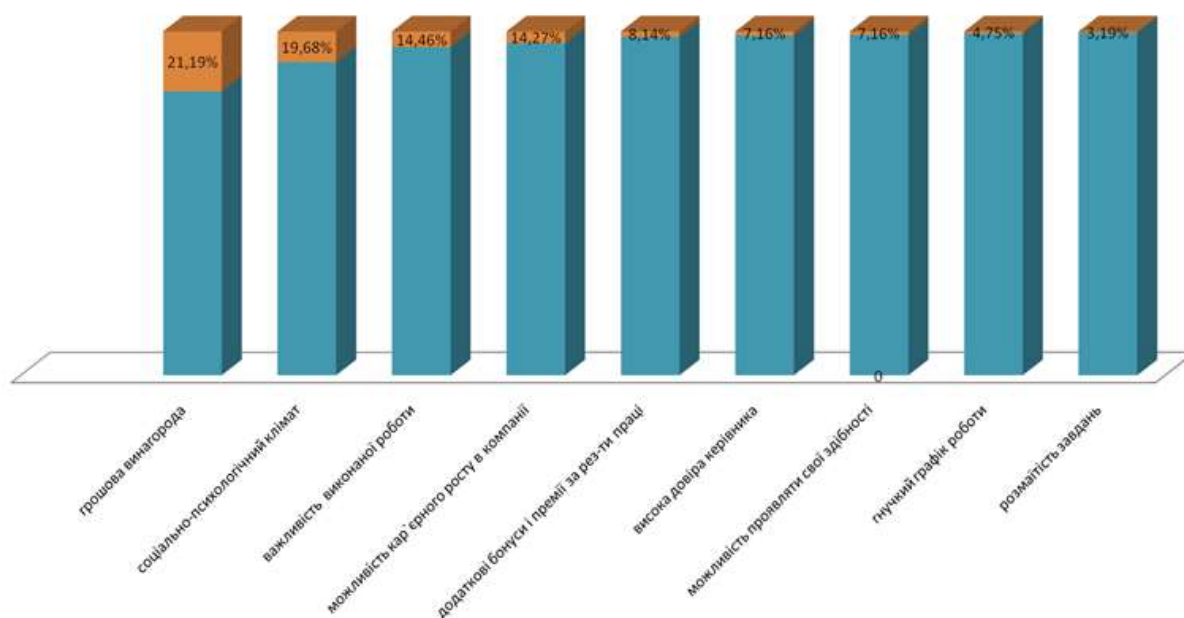


Рис. 3.3. Пріоритети для посадовців зі стажем

то треба відмітити, що 21 % експертів вважають головним пріоритетом для них грошову винагороду; 20 % сприятливий соціально-психологічний клімат; 14 % важливість виконаної роботи; можливість кар'єрного росту в компанії вважають головним пріоритетом 14 % експертів; додаткові бонуси і премії за результати праці вважають головним пріоритетом 8 % експертів; високу довіру керівника вважають важливим пріоритетом 7 % експертів; можливість проявляти свої здібності вважають головним пріоритетом посадовців зі стажем також 7 % опитаних експертів; гнучкий графік роботи визначають головним 4 % опитаних експертів; 3 % експертів вважають важливим для посадовців зі

стажем розмаїтість завдань. Стільки ж експертів вважають головним розширення повноважень.

Виходячи з вищевикладеного, зрозуміло, що для посадовців зі стажем праці велике значення має грошова винагорода (як і для молодих посадовців), сприятливий соціально-психологічний клімат, важливість виконаної роботи і можливість кар'єрного росту. Керівник повинен намагатись займатися покращенням фінансової мотивації (премії), але зміни тільки у грошовій винагороді не приведуть до істотних змін у організації, так як робітники дуже орієнтовані не тільки на грошову сторону в організації. Увага керівника повинна бути направлена на покращення соціально-психологічного клімату; забезпечення саме посадовців зі стажем за профільною діяльністю важливою і відповідальною працею, та створення умов кар'єрного росту (якщо це можливо). Бажано, щоб керівники враховували і інші зафіксовані експертами чинники, так як вони також обумовлюють мотивацію співробітників. На питання, якому виду мотивації віддають перевагу експерти, 66 % відповіли, що віддають перевагу стимулюванню; 26 % експертів відповіли, що віддають перевагу нормативній мотивації (переконання, вселяння) і тільки 6 % відповіли, що використовують примусову мотивацію, застосовуючи погрози і покарання у випадку невиконання робіт. На нашу думку самою ефективною мотивацією є стимулювання з врахуванням пріоритетів, яким віддають перевагу спеціалісти в службі. Якщо знати яким пріоритетам робітники віддають перевагу і чи можна завдяки організаційній культурі сприяти реалізації цих пріоритетів, то можливо більш ефективно мотивувати посадовців, що позитивно відобразиться на результатах праці. Що стосується впливу організаційної культури на підвищення продуктивності праці, то слід зазначити, що керівники використовують певні методи і способи підвищення продуктивності праці посадовців в організації завдяки організаційній культурі. На питання, яким методам і способам підвищення продуктивності праці віддають перевагу працівники (див. Рис. 3.4.), 37 % експертів визначили забезпечення сприятливих умов праці; 30 % експертів визначили ефективною для

підвищення продуктивності праці систему матеріальної мотивації колег; 10 % визначили найефективнішими у підвищенні продуктивності праці раціональні режими праці й відпочинку залежно від складності роботи; також 10 % визначили систему моральної мотивації колег; 7 % експертів визначили, що оптимізація темпів роботи значно підвищує продуктивність праці посадовців; 2 % опитаних визначили найефективнішим методом підвищення продуктивності праці проектування раціональних трудових процесів й операцій на основі оптимального розділу праці; 2 % визначили запобігання монотонності й підвищення змістовності праці.

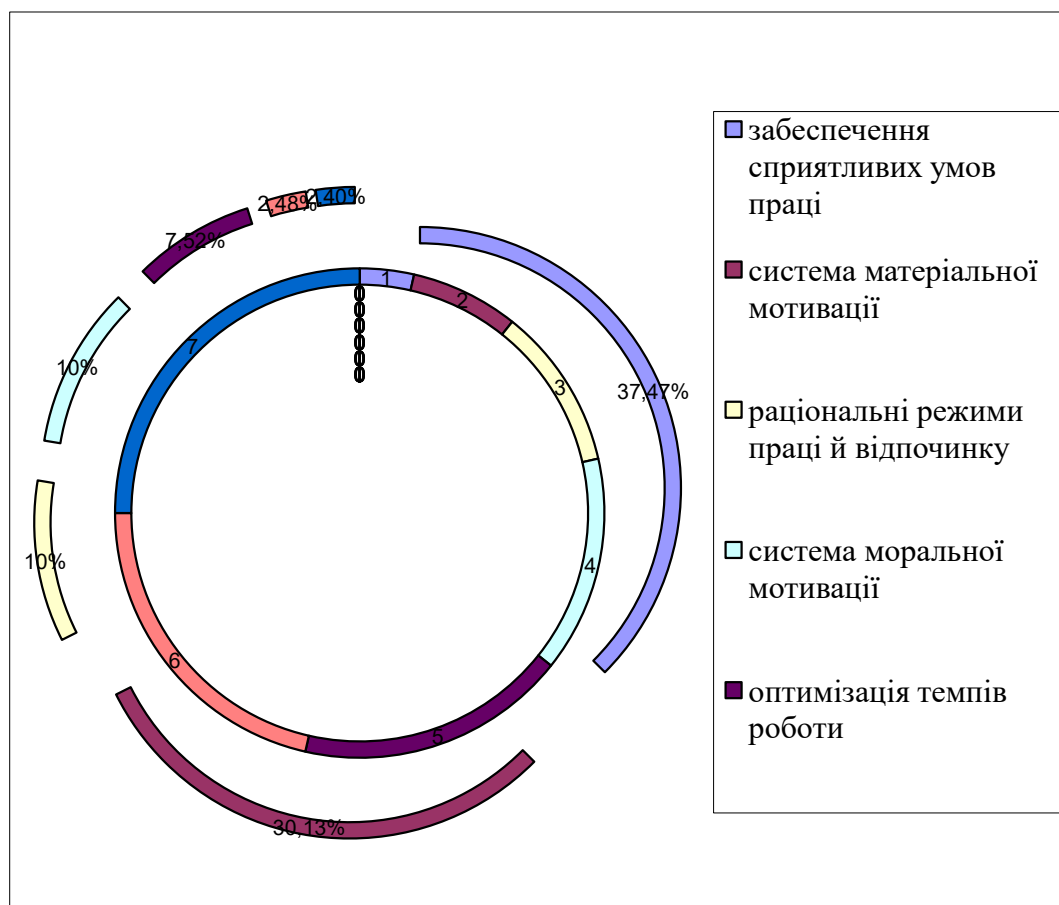


Рис. 3.4. Методи і засоби підвищення продуктивності праці

Виходячи з вищевикладених відповідей експертів можна зробити висновок, що більшість керівників вважають найефективнішими способами підвищення продуктивності праці забезпечення сприятливих умов праці; використання матеріальної мотивації.

Що стосується забезпечення сприятливих умов праці, то слід відмітити, що поняття «сприятливі умови праці» є відносним. На всіх підприємствах будь-якої форми власності, умови праці залежать від специфіки виробництва продукції або послуг. Неможливо повністю усунути вплив на посадовців несприятливих або шкідливих факторів трудової діяльності (шум, вібрація, температура тощо), але керівники повинні забезпечувати максимально сприятливі санітарно-гігієнічні умови, намагатись використовувати найефективніші засоби подолання шкідливого впливу на здоров'я посадовця, постійно замінювати застаріле обладнання на більш нове і менш шкідливе, ін., тобто використовувати будь-які міри, для того щоб поліпшити умови праці робітникам. Такі заходи повинні сприяти підвищенню продуктивності в організації. Що стосується використання матеріальної системи мотивації, слід зазначити – не у всіх організаціях можливо забезпечити ефективну систему оплати праці. В більшості випадків той розмір заробітної платні, який отримують робітники, з точки зору самих посадовців не перевищує обсяг коштів, необхідних для відновлення витрачених сил на виконання роботи, тому застосовувати ефективну матеріальну мотивацію для більшості керівників неможливо.

Крім того вона не пов'язана з організаційною культурою. Тому ми вважаємо більш ефективною з точки зору впливу організаційної культури як чинника управління людськими ресурсами систему моральної мотивації. Гарні відношення керівника до підлеглого, увага до його проблем діють на працівника не менше, ніж добре збільшення до зарплати.

Введення раціональних режимів праці й відпочинку залежно від складності роботи ми також вважаємо однією з самих ефективних мір підвищення продуктивності праці.

Керівники авторитарного стилю управління частіше не враховують той факт, що працівники, які виконують складну інтелектуальну працю потребують додаткових невеликих перерв. Незважаючи на те, що додаткові невеликі перерви скорочують робочий час, вони детермінують значне підвищення

продуктивності праці, що в свою чергу обумовлює більш швидке виконання трудових обов'язків робітниками. Інші міри підвищення продуктивності праці, які зазначила меншість експертів (оптимізація темпів роботи, проектування раціональних трудових процесів й операцій на основі оптимального розділу праці, запобігання монотонності й підвищення змістовності праці) також є дуже ефективними і їх також бажано використовувати (якщо це можливо).

Тепер розглянемо, чи можна завдяки організаційній культурі сприяти підвищенню лояльності персоналу до організації (див. рис. 3.5.)



Рис. 3.5. Чинники формування лояльності працівників

З точки зору більшості експертів (31 %) основною умовою формування лояльності персоналу є соціальний захист; 21 % опитаних респондентів вважають основною умовою формування лояльності персоналу задоволеність керівництвом; з точки зору 15 % респондентів основною умовою формування

лояльності персоналу є задоволеність змістом роботи; 14 % опитаних вважають основною умовою формування лояльності персоналу матеріальний статок; 11 % експертів вважають основною умовою формування лояльності персоналу справедливу винагороду і 8 % експертів вважають кар'єрний ріст основною умовою формування лояльності персоналу до підприємства.

Провівши дослідження ми дізнались, яким пріоритетами віддають більшу перевагу нові працівники.

Підсумовуючи можна зазначити, коли метою державних службовців є свідоме формування культури та управління її розвитком, вони обов'язково мають донести її основні принципи до відома тих, на чію діяльність вона впливатиме.

Можливості створення нового типу організаційної культури державних службовців, обмежений специфікою діяльності державних органів. Реалізація наявних можливостей пов'язана з необхідністю розробки власних типологій організаційної культури державної служби, визначивши умовні формування тих чи інших типів в органах державного управління.

3.2. Рекомендації щодо оптимізації формування організаційної культури в управлінні співробітниками органу державної влади

Підсумовуючи результати дослідження ми визначили таку проблему, як адаптацію в умовах сучасного публічного управління і головні засоби та заходи для швидкої адаптації та інтеграції завдяки організаційній культурі, які зображені на наступному рисунку (див. рис. 3.6.).

Виходячи з вищевикладених даних, можна зробити висновок, що велике значення зараз має соціальний захист посадовців.

Необхідність удосконалення та розвитку системи соціального захисту на підприємствах та в організаціях охоплює комплекс відносин між працівниками та роботодавцями, суспільними організаціями та державою, пов'язаних із

мінімізацією впливу факторів, які впливають на якість життя, умови праці та соціальний статус громадян.

Від вирішення цих проблем залежить не тільки успішна робота конкретного підприємства чи галузі, але і вкрай необхідна сьогодні стабілізація економіки країни в цілому.

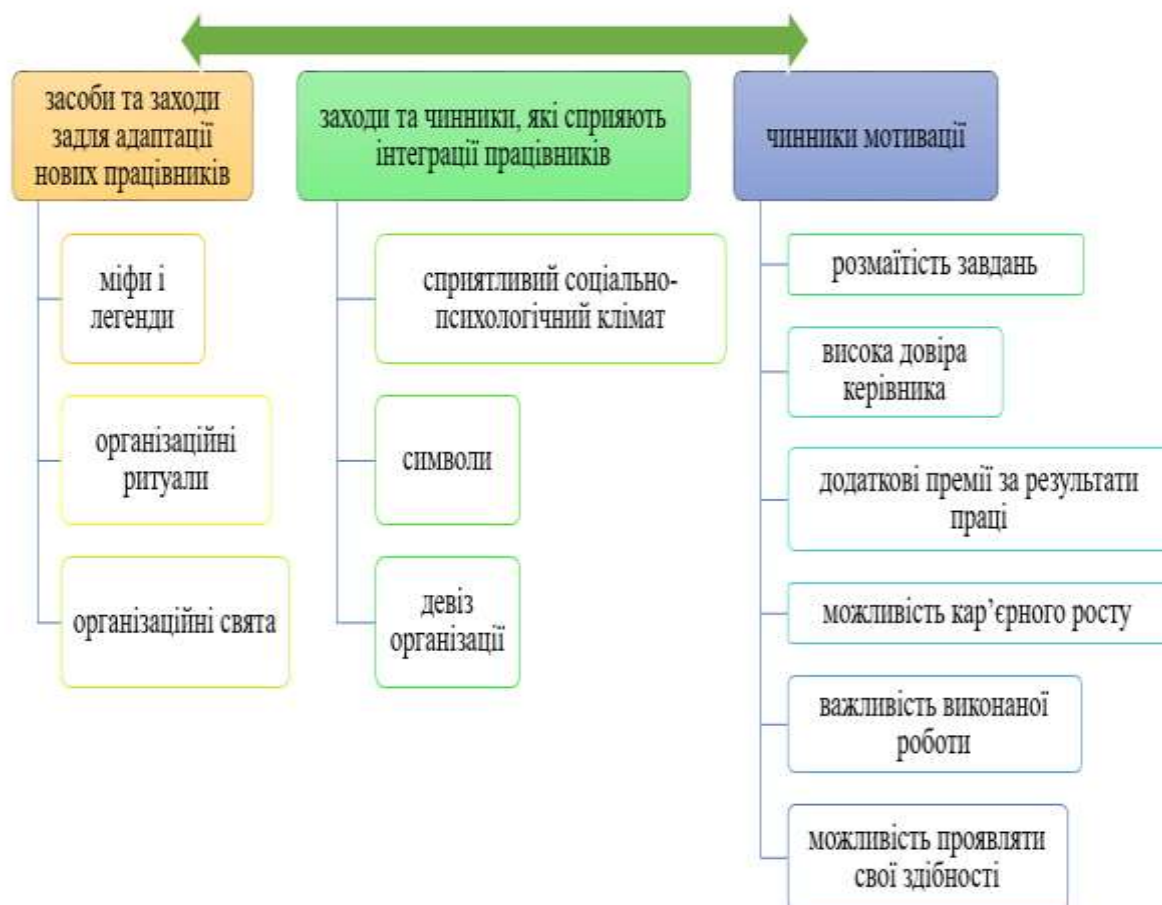


Рис. 3.6. Взаємозв'язок організаційних чинників

Розвиток організаційної культури Держпродспоживслужби у Запорізькій області дозволить підвищити ступінь лояльності працівників до роботи (див. рис. 3.7.)

Соціальний захист працівників в організації включає в себе такі напрямки:

- створення безпечних умов праці, які б давали можливість заробляти кошти для гідного існування та виключали отримання травм і професійних захворювань співробітників;

– запровадження необхідних заходів щодо охорони праці та соціального захисту громадян у випадку професійних захворювань та нещасних випадків, доступ громадян до національних систем охорони здоров'я, реабілітації та професійної освіти;

– забезпечення працівників та членів їх сімей прожитковим мінімумом матеріальних засобів у разі безробіття, втрати або зниження доходу внаслідок хвороби, народження дитини, нещасного випадку в побуті, виробничої травми або професійного захворювання, інвалідності, старості, втрати годувальника.

На сьогодні для України проблема створення здорових і безпечних умов праці, забезпечення протиаварійної стійкості народного господарства має особливе значення.



Рис. 3.7. Способи підвищення лояльності персоналу до праці

Створення безпечних умов праці та забезпечення життєдіяльності людини – проблема комплексна і її слід вирішувати постійно як на загальнодержавному, регіональному, так і на місцевому рівнях. Тому питання

соціального захисту громадян повинні реалізовуватися за рахунок трьох джерел – державного бюджету, місцевих бюджетів і коштів організацій.

Питання соціального захисту регулюються законодавчими та нормативними актами і відображені в Конституції України, в Кодексі законів про працю, в роботах Міжнародної організації праці та Національного науково–дослідного інституту охорони праці.

В державних установах, де робітники офіційно працюють соціальний захист обов’язково забезпечується і чим більше коштів виділяється установою на соціальні потреби співробітників, тим більш буде лояльним персонал до установи.

Наступна умова формування лояльності персоналу – задоволеність керівництвом. Задоволеність керівництвом дуже залежить від певних якостей керівників. Експерти визначили найголовніші на їх думку якості керівників, від яких залежить відданість персоналу до підприємства. Серед них: уміння знаходити кожному підлеглому практичне застосування в залежності від його реальних можливостей і здібностей (так вважають 38,57% експертів); увага до підлеглих і доброта (26,85%); прояв такту до підлеглих (16,28%); вміння стримувати свої почуття (12, 43%); самокритична оцінка своєї праці (5, 87%). Керівники, які володіють цими якостями сприяють підвищенню лояльності персоналу до підприємства (див. рис. 3.8.). Наступні умови формування лояльності персоналу – задоволеність змістом роботи і матеріальним статком неможливо забезпечити завдяки організаційній культурі, але забезпечення умови для кар’єрного росту посадовців можливо у декотрих організаціях.

Знаючи умови формування лояльності персоналу сучасні керівники повинні намагатись їх створювати якщо це можливо.

В сучасних умовах організаційна культура є важливим фактором управління людськими ресурсами. Керівники повинні пам’ятати, що на створення організаційної культури можуть не менше формальних лідерів впливати неформальні лідери та члени неформальних груп. З цим погоджується 71,52% експертів.

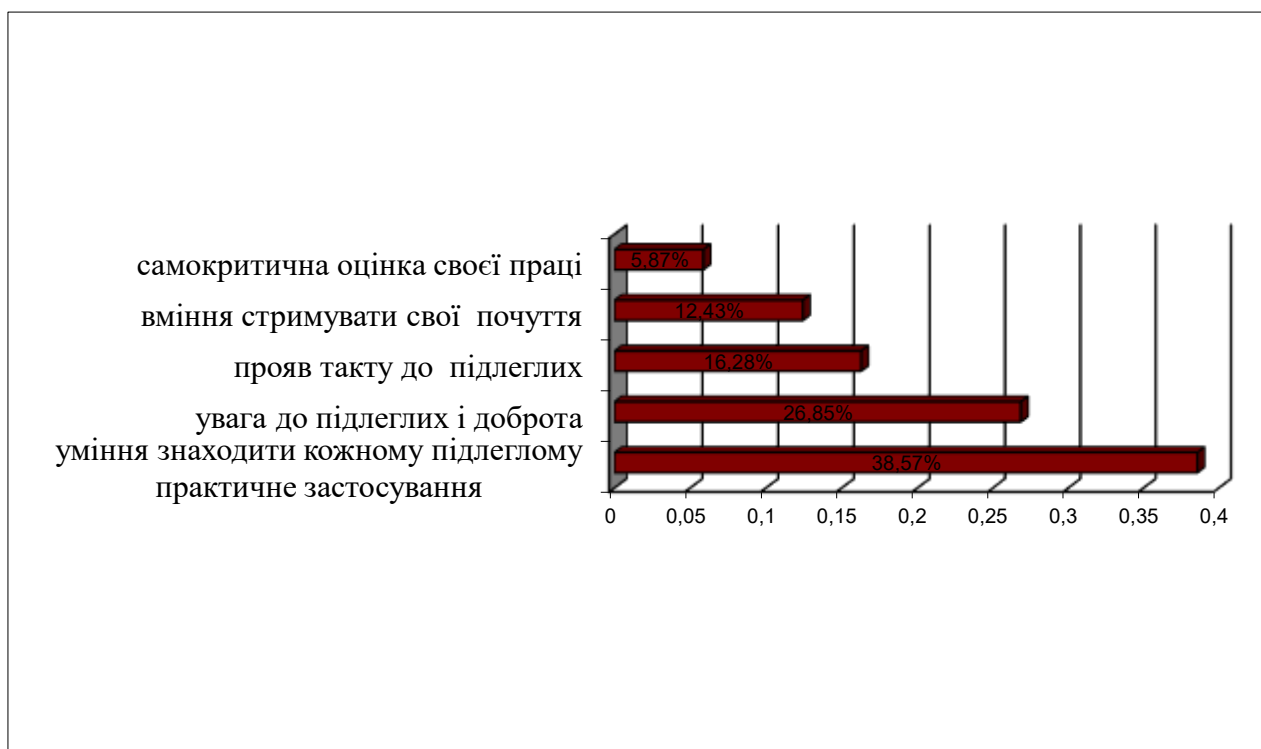


Рис. 3.8. Якості керівників, які сприяють підвищенню лояльності посадовців до установи на думку працівників

У число проблем, пов'язаних з неформальними групами входить зниження ефективності, поширення неправдивих чуток і тенденція опору змінам. Всі опитані експерти вважають, що ефективною мірою зниження чуток є надання офіційної інформації колективу посадовців. Щоб упоратися з потенційними проблемами і оволодіти потенційними вигодами неформальної організації, керівництво повинне визнати неформальну організацію й працювати з нею, прислухатися до думок неформальних лідерів і членів неформальних груп, урахувати ефективність рішень неформальних організацій, дозволяти неформальним групам брати участь у прийнятті рішень і закінчувати плітки шляхом оперативного надання офіційної інформації, для ослаблення опору змінам залучати членів групи до прийняття управлінських рішень. Керівництво повинно сприяти розповсюдженню цінностей і норм неформальних груп, які сприяють досягненню цілей Служби і перешкоджати розповсюдженню тих цінностей, які негативно впливають на розвиток Служби.

Добре знаючи групову динаміку, керівництво зможе ефективно управляти формальними групами, робити ефективні збори, розумно використати в діяльності свого підприємства інші структури.

Узагальнюючи вищевикладене можна зробити висновки:

– організаційна культура виступає головним чинником соціальної адаптації нових працівників. Головними механізмами адаптації нових співробітників є засвоєння ними зразків поведіння посадовців які вже давно працюють в Служби, а також організаційні ритуали, міфологія і свята.

– організаційна культура є головним чинником інтеграції колег, так як вона об'єднує інтереси посадовців і формує відчуття приналежності працівників до Служби завдяки загальним організаційним цінностям, нормам, обрядам, церемоніям і святкам.

– організаційна культура є головним мотивуючим чинником в Службі.

Якщо керівники знатимуть яким пріоритетам організаційної культури надають перевагу співробітники, то вони матимуть можливість більш ефективно мотивувати персонал для досягнення кращих результатів у діяльності, використовуючи завдяки організаційній культурі певні методи, міри і способи покращення умов праці, моральної мотивації можливо підвищити продуктивність праці посадовців.

Сучасні керівники повинні активно працювати над вдосконаленням організаційної культури, пильно слідкувати, щоб норми і цінності організаційної культури не перешкоджали досягненню організаційних цілей. Ефективне використання організаційної культури сприяє швидкій адаптації нових колег, високій ступені згуртованості, або інтеграції колективу, високій мотивації і підвищенню продуктивності праці.

Якщо розглядати як можна ефективно використовувати організаційну культуру для адаптації нових посадовців на підприємстві, то треба зауважити, що організаційна культура може сприяти в основному соціально-психологічній

адаптації робітника, тобто адаптації к найближчому оточенню в колективі, до традицій і неписаних норм колективу, до стилю роботи керівників, особливостям міжособистісних відносин, що зложилися в колективі. Соціальна адаптація означає включення працівника у колектив як рівноправного, прийнятого всіма його членами. Завдяки соціально-психологічній адаптації працівник довідується, який стиль спілкування прийнятий у колективі; як прийнято звертатися до колег, рівним за посадою, підлеглим, керівникам; чи є в компанії якісь групи, «табори», території, і які між ними взаємини існують; до кого можна звертатися по допомогу, за радою й т.д. Як ми вже відмічали у попередньому пункті, головним механізмом соціально-психологічної адаптації нових колег в Службі є засвоєння зразків поведінки й діяльності, почерпнутих з досвіду спілкування з безпосереднім оточенням. Але не менш впливають на соціально-психологічну адаптацію певні елементи організаційної культури, використовуючи які можна значно прискорити соціально-психологічну адаптацію колег.

Для швидкої соціальної адаптації бажано керівникам використовувати такі елементи організаційної культури як корпоративні ритуали, міфи і легенди Служби. Саме ці елементи найбільш сприяють швидкій адаптації нових посадовців.

Міфи і легенди надаючи сильний емоційний вплив на службовців, дають необхідні орієнтири для вчинків, етичні зразки поведінки, типи та норми досягнень.

Ритуали служать засобом для наочної демонстрації ціннісних орієнтацій, вони покликані нагадувати працівникам про стандарти поведінки, норми взаємовідносин у колективі, які від них очікуються в установі. Для досягнення високого ступеню згуртованості колективу керівникам необхідно проводити організаційні свята, корпоративні вечори і інші заходи, завдяки яким можна об'єднати інтереси посадовців, сформуванати відчуття приналежності до Служби.

Чим цікавішими будуть організаційні заходи для багатьох посадовців, тим більше буде вірогідність, що всі вони будуть приймати в них активну участь, що позитивно відобразиться на соціально-психологічному кліматі, сформує більш дружню атмосферу.

Звичайно, на формування соціально-психологічного клімату і дружньої атмосфери будуть впливати і інші чинники, які ми вже зазначали у попередньому підрозділі, але використання таких заходів значно покращить відносини між робітниками.

Для того, щоб мотивувати посадовців завдяки організаційній культурі, необхідно знати пріоритети, яким робітники віддають найбільшу перевагу і старатись враховувати їх у процесі управління. Завдяки експертному опитуванню ми встановили яким пріоритетам віддають найбільшу перевагу нові робітники і робітники зі стажем праці.

Для всіх посадовців важливими пріоритетами є матеріальна винагорода за працю і благоприємний соціально-психологічний клімат.

У попередньому підрозділі ми вже зазначали, що керівники повинні намагатись займатись покращенням фінансової мотивації, але зміни тільки у грошовій винагороді не приведуть до істотних змін в Службі, так як робітники дуже орієнтовані на організаційну культуру. Не слід концентрувати увагу тільки на збільшенні заробітної платні, премій і інших грошових стимулів, так як велике значення має і організаційне життя.

Що стосується наступного пріоритету для всіх посадовців – сприятливого соціально-психологічного клімату, то можна відмітити, що проведення колективних заходів, так званих, «програм відпочинку» (організаційні свята, спільні виїзди на природу, походи в театр, на екскурсії, спільні банкети і т.д) можуть значно його покращити.

Робітникам, які не мають стаж праці, або мають невеликий стаж праці бажано дати можливість вчитися і підвищувати кваліфікацію за рахунок організації. Це буде дуже корисно не тільки для посадовців, а й для всієї установи. Посадовців, які мають стаж праці бажано забезпечити за профільною

діяльністю важливою і відповідальною працею і створювати для них умови кар'єрного росту (якщо це можливо).

Важливо також керівникам заохочувати підлеглих за певні результати праці (включаючи бонуси і премії, вдячність у письмовому виді, проявлення уваги зі свого боку), давати можливість проявляти свої здібності робітникам в роботі.

Якщо розглядати міри і методи підвищення продуктивності праці, то треба зазначити: виходячи з думок більшості експертів, ми вважаємо, що для збільшення продуктивності праці посадовців керівники повинні насамперед намагатись створювати сприятливі умови праці, або значно покращувати їх і використовувати матеріальну мотивацію.

Варто також вводити раціональні режими праці й відпочинку для працівників (в залежності від складності роботи), використовувати систему моральної мотивації, оптимізувати темпи праці, проєктувати раціональні трудові процеси й операції на основі оптимального розділу праці, старатись підвищувати змістовність праці робітникам (якщо це можливо).

Що стосується формування лояльності персоналу до керівництва, то треба відмітити, що з точки зору більшості експертів основним чинником формування лояльності посадовців є соціальний захист. Тому керівники повинні по можливості забезпечувати такі заходи соціального захисту, як оплата відпочинку, лікування посадовців і т. ін. виділяючи на ці заходи значну суму коштів.

Спираючись на думки експертів ми вважаємо наступним головним чинником формування лояльності персоналу задоволеність керівництвом. Головними умовами задоволеності посадовців керівництвом, на думку експертів, є такі особливості керівників: вміння знаходити кожному підлеглому практичне застосування в залежності від його реальних можливостей і здібностей, прояв уваги до підлеглих, прояв такту до підлеглих, вміння стримувати свої почуття і вміння самокритично оцінювати свою працю. Тому

бажано керівникові працювати над своїми якостями, слідкувати за своїм поведінням і контролювати його.

Керівники повинні також враховувати, що відданість працівників дуже залежить від задоволеності посадовців змістом праці, матеріального статку і можливості підніматись по кар'єрним сходам.

Задоволеність змістом роботи і матеріальним статком неможливо забезпечити завдяки організаційній культурі, але забезпечити умови для кар'єрного росту посадовців можливо у декотрих організаціях.

Знаючи умови формування лояльності персоналу треба намагатись їх створювати якщо це можливо.

У сучасних умовах керівникам необхідно працювати з неформальними лідерами і групами на підприємстві, прислухатися до думок неформальних лідерів і більшості членів неформальних груп, враховувати ефективність рішень неформальних організацій, дозволяти неформальним групам брати участь у прийнятті рішень. Для ослаблення опору змінам залучати членів неформальних груп до прийняття управлінських рішень.

Таким чином, для того, щоб завдяки організаційній культурі оказувати позитивний вплив на адаптацію, мотивацію, інтеграцію, відданість і продуктивність праці посадовців необхідно: проводити колективні заходи, так звані «програми відпочинку» (організаційні свята, спільні виїзди на природу, спільні банкети тощо), працювати над покращенням нематеріальної мотивації; використовувати моральну мотивацію та створювати умови кар'єрного росту для різних вікових категорій посадовців; надавати робітникам можливість вчитися по професійному напрямку; забезпечувати спеціалістів зі стажем за профільною діяльністю важливою і відповідальною працею; заохочувати працівників за кращі результати праці; постійно працювати над покращенням умов праці посадовців; виділяти значну частину коштів для забезпечення соціального захисту посадовців; прислуховуватись до думок неформальних лідерів при прийнятті певних рішень та долання розповсюдження слухів завдяки

наданню офіційної інформації членам колективу; сприяти розповсюдженню цінностей, які сприяють розвитку Держпродспоживслужби.

Підсумовуючи написання третього розділу практичного дослідження та зауважуючи поставлені на початку роботи завдання, ми здійснили аналіз формування організаційної культури співробітників на прикладі Держпродспоживслужби в Запорізькій області, а саме провели анкетування для визначення найбільш гострих і проблемних питань, вирішення яких дуже важливо для з'ясування особливостей організаційної культури як чинника управління співробітниками органу державної влади та спираючись на результати анкетування виконали останнє завдання кваліфікаційної роботи магістра, розроблено рекомендації щодо формування організаційної культури в управлінні співробітниками органу державної влади.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеної роботи за темою «Формування організаційної культури співробітників органів державної влади» можна констатувати, що усі поставлені завдання вирішені, мета досягнута, а гіпотези дослідження отримали своє підтвердження.

Під час роботи над дослідженням, нами опрацьовано історію формування і розвитку організаційної культури як явища, виділено головні поняття роботи «організаційна культура», «посадова особа», «органи державної влади». Обґрунтовано та визначено методи і принципи наукового дослідження.

Ми змогли дослідити як можливо використовувати організаційну культуру для ефективного управління співробітниками. Зокрема, ми змогли визначити, як можна завдяки організаційній культурі сприяти швидкій соціальній адаптації нових посадовців, зробити більш згуртованим трудовий колектив, мотивувати колег і підвищити лояльність персоналу до організації.

Організаційна культура як чинник управління співробітниками є предметом вивчення багатьох дослідників. У вивчення організаційної культури великий вклад зробили вітчизняні і зарубіжні дослідники, які ретельно вивчали особливості певних типів колег (А. Гастев), роль неформальних відносин у колективі (Е. Мейо), особливості виникнення культур і субкультур в організації (М. Далтон), роль традицій, обрядів і ритуалів в організації (Д. Хемптон, Х. Трайс), рівні організаційної культури (Е. Шейн), психологічні шаблони поведінки посадовців в організації (М. Максименко), способи оцінки культури організації (Т. Соломанідіна).

На сьогоднішній день організаційна культура в системі управління персоналом державної установи відіграє дуже важливу роль у житті установи. Вона вважається головним фактором конкурентоздатності, особливо, якщо вона погоджена зі стратегією. Організаційна культура може замінити формальні, офіційні механізми керування в організації, спрощувати рішення конкретних завдань, задавати цільовий орієнтир (обмежувати способи досягнення цілей),

тому керівники повинні серйозно сприймати культуру своєї організації і працювати над її формуванням або зміною у бажаному напрямку.

В результаті аналізу роботи у 3 практичному розділі нам вдалось підтвердити гіпотезу про те, що організаційна культура виступає головним чинником соціально-психологічної адаптації робітника. Робітник саме завдяки організаційній культурі включається у колектив як рівноправний, прийнятий всіма його членами, дізнається як треба себе поводити, з ким можна консультуватись по конкретним питанням і т. ін. Керівники повинні працювати над створенням міфів і легенд організації, проводити церемонії, організаційні свята, так як саме ці заходи сприяють швидкій соціально-психологічній адаптації працівника.

Також нам вдалось підтвердити гіпотезу про те, що колектив в організації буде характеризуватись високою згуртованістю, якщо сформована організаційна культура буде сприяти об'єднанню інтересів працівників і формувати в них відчуття приналежності до колективу. Ми змогли виявити, що саме організаційні колективні заходи, цінності, формальні і неформальні норми можуть детермінувати формування відчуття приналежності до колективу і об'єднувати інтереси посадовців.

Ми змогли підтвердити гіпотезу про те, що працівники будуть лояльніше відноситись до своєї установи, якщо будуть задоволені керівництвом. Задоволеність керівництвом дуже залежить від певних якостей керівників, їх відношення до підлеглих. Ці якості були визначені у ході дослідження. Серед них: уміння знаходити кожному підлеглому практичне застосування в залежності від його реальних можливостей і здібностей, увага до підлеглих і доброта, прояв такту до підлеглих, вміння стримувати свої почуття, самокритична оцінка своєї праці.

Для того, щоб завдяки організаційній культурі сприяти ефективному управлінню людськими ресурсами, керівники обов'язково повинні приділяти увагу організаційним колективним заходам. Ми вже вказували, що ці заходи допомагають швидко адаптуватись новим молодим фахівцям і зробити

трудоий колектив більш згуртованим. Важливо також керівникам заохочувати підлеглих за певні результати праці, які покращують стан організації (включаючи бонуси і премії, вдячність у письмовому виді, проявлення уваги зі свого боку), давати можливість проявляти свої здібності робітникам в роботі, більш відповідальну працю давати робітникам зі стажем, а не новим робітникам. Такі заходи дуже мотивують посадовців. Для збільшення продуктивності праці посадовців керівники повинні насамперед намагатись створювати сприятливі умови праці, або значно покращувати їх і використовувати матеріальну мотивацію. Варто також використовувати систему моральної мотивації, оптимізувати темпи праці, проектувати раціональні трудові процеси й операції на основі оптимального розділу праці, старатись підвищувати змістовність праці робітникам (якщо це можливо). Бажано надавати робітникам можливість вчитися по професійному напрямку. Це не тільки дасть можливість робітникам просуватися по посадовим сходам, але й значно сприяє розвитку установи.

Керівникам бажано виділяти частину коштів на соціальний захист посадовців. Це значно сприяє формуванню лояльності посадовців до організації. Також, треба знаходити кожному підлеглому практичне застосування в залежності від його реальних можливостей і здібностей; проявляти такт, увагу і доброту до підлеглих, стримувати свої почуття.

У сучасних умовах керівнику державної установи необхідно працювати з неформальними лідерами і групами, прислухатися до думок неформальних лідерів і членів неформальних груп, урахувувати ефективність рішень неформальних груп, дозволяти неформальним групам брати участь у прийнятті рішень і гасити слухи шляхом оперативного надання офіційної інформації. Для ослаблення опору змінам залучати членів неформальних груп до прийняття управлінських рішень.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева И. В., Бетина О. Б. Организационная культура: Учебное пособие. Санкт-Петербург : СГИЭУ, 2010. 293 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Москва : ИНФРА М, 2002. 328 с.
3. Астахова Т., Толкачева Е. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления? *Управление человеческим потенциалом*, 2006 № 4. С. 302-308.
4. Барков С. Социология организаций: учеб. пособие. Москва : МГУ, 2004. 288 с.
5. Баскаков А., Туленков Н. Методология научного исследования : Учеб. Пособие. 2-е изд., испр. Київ : МАУП, 2004. 216 с.
6. Беззуб І. Реанімація санітарно-епідеміологічної служби: думки фахівців та експертів. *Громадська думка про правотворення*. 2020. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/dumka/2020/8.pdf>. (дата звернення: 15.10.2021).
7. Білуха М. Методологія наукових досліджень: підручник. Київ : АБУ, 2002. 480 с.
8. Богатырев Р. Организационная культура предприятия: Актуальные подходы к проблемам идентификации и управления. *Вестник Московского университета*, 2004. № 6. С. 97-124.
9. Бусыгин О. Организационная и корпоративная культура промышленного предприятия : проблемы диагностики в процессе: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук: 22.00.08. Москва : МГТУГА, 2011. 28 с.
10. Веснин В. Организационная культура. *Социально гуманитарные знания*. 2001. № 3. С. 180-200.
11. Ветошкина Т. Организационная культура как инструмент управления персоналом в условиях перемен. *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2009. № 11. С. 56-58.

12. Витко Т. Зарубіжний досвід забезпечення органів державної влади кадрами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. Вип. 1 (4). С. 260-269.
13. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: учебник. Москва : Экономист, 2006. 670 с.
14. Воловик В. І., Бутченко Т. І. Філософія наукової свідомості : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Соціальна робота» освітньо-професійної програми «Соціальна робота». Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 110 с.
15. Воронько О. Керівні кадри: державна політика та система управління. Київ : УАДУ, 2000. 230 с.
16. Гайдученко С. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational.pdf. (дата звернення 27.02.2021).
17. Гастев А. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. 2-е изд. Москва : Экономист, 1972. 480 с.
18. Глазов М., Фирова И., Истомина О. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал менеджмента : учебник. Санкт-Петербург : ООО «Андреевский издательский дом», 2007. 251 с.
19. Гончарук Н. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
20. Горбатова М. Методы управления персоналом: учебное пособие. Кемерово : Юнити, 2002. 155 с.
21. Гримбалт С., Воронов М. Организационная культура и командная деятельность. *Персонал*. 2003. № 11. С. 13-18.
22. Грошев И. В. Организационная культура: Учеб пособие. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.

23. Грошев И. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы. *Проблемы теории и практики управления*. 2008. № 7. С. 113-119.
24. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 35. С. 196-202.
25. Гурне Б. Державне управління / Пер. з франц. В. Шовкуна. Київ : Основа, 1993. 165 с.
26. Дафт Р. Менеджмент: учебник. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 832 с.
27. Дворецька Г. Соціологія праці. Київ : КНЕУ, 2005. 203 с.
28. Дейнега Х. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. *Економіка та держава*. 2011. № 1. С. 151-153.
29. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 419 с.
30. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / за заг. ред. В. Олуйка. Київ : НАДУ, 2008. 418 с.
31. Державне управління : філософські, світоглядні та методологічні проблеми: Монографія. / Ред. В. Князев. Київ : Вид во НАДУ, 2003. 320 с.
32. Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз: Матеріали наук. практ. конф. / Ред. В.І. Луговий, В.М. Князев. Київ : Вид во УАДУ, 2002. 392 с.
33. Державне управління: навч. посіб. / А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна, Л. Гордієнко. 2 ге вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2004. 342 с.
34. Державне управління: Слов. довід. / В. Бакуменко, Д. О. Безносенко, І. Варзар, В. М. Князев. Київ : УАДУ, 2002. 228 с.
35. Державне управління: теорія і практика. / Ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.

36. Дзвінчук Д., Малімон В. Вступ до спеціальності: курс лекцій. Івано–Франківськ : Місто НВ, 2012. 172 с.
37. Дзюндзюк В. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях. *Державне будівництво*. 2009. № 1. URL : <http://nbuv.gov.ua>. (дата звернення : 24.03.2021).
38. Ельмеев В., Овсянников В. Прикладная социология: Очерки методологии. 2-е изд., испр. и доп. Санкт-Петербург : СПГУ, 1999. 296 с.
39. Желюк Т. Державна служба: Навч. посіб. Київ : Професіонал, 2005. 576 с.
40. Иванова-Швец Л. Управление персоналом. Москва : ЕАОИ, 2008. 200 с.
41. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.
42. Кафидов В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 208 с.
43. Колобова Е. Сущность понятия «корпоративная культура» как метода управления. URL : <http://economy.nsc.ru>. (дата звернення : 14.03.2021).
44. Кравченко А. Управление : фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Москва : Академический проект, 2005. 1136 с.
45. Краснокутський О. Соціально-філософський аналіз феномена влади : автореф. дис... канд. філос. наук: 09.00.03. Запоріжжя, 2004. 17 с.
46. Лазар О. Державна служба в Україні: навч. посіб. Київ : Дакор, 2005. 472 с.
47. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2009. № 1. С. 53-57.
48. Ландсман В. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2013. № 1 (41). С. 117-121.

49. Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби. *Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр.* Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2002. Вип. 3 (9). С. 202-215.

50. Макарова И. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. Москва : ИМПЭ им. А. С. Грибоедова, 2006. 98 с.

51. Максимова Л. В. Анализ систем здравоохранения ведущих зарубежных стран. *Медицинские технологии.* 2014. № 1. С. 37-45. URL: http://mt-choice.ru/docs/articles/mt_15_2014-1_37-45.pdf. (дата звернення: 15.10.2021).

52. Малиновський В. Словник термінів і понять з державного управління. Київ : Атіка, 2005. 240 с.

53. Маслов В. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. Москва : «Финпресс», 2004. 288 с.

54. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. Москва : Изд. «Дело», 1997. 492 с.

55. Микешина Л. Философия науки: методология научного исследования: учеб. пособие. Москва : Флинта, 2005. 464 с.

56. Міненко М. Публічне управління: теорія та методологія : монографія. Київ : КНТЕУ, 2014. 404 с.

57. Некрасов С. Философия науки и техники : тематический словарь справочник : учебное пособие. Орёл : ОГУ, 2010. 289 с.

58. Никитова С. Г. Организационная культура: конспект лекций. Москва : МИЭМП, 2007. 76 с.

59. Новиков А. Методология : учебно-методическое пособие. Москва : СИН ТЕГ, 2001. 668 с.

60. Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 448 с.

61. Озірська С., Полянський Ю. Системи державної служби європейських країн : Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка : Наук. аналіт. дослідження. Київ: УАДУ, 2009. 168 с.
62. Организационная культура: учебник / ред. Н. И. Шаталовой. Москва : Экзамен, 2006. 653 с.
63. Палеха Ю. Ключі до успіху або організаційна та управлінська культури. Київ : Вид-во ЄУФІСМБ, 2000. 211 с.
64. Подольська Є. Філософія : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 704 с.
65. Покотило Т. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1 (48). С. 185-191.
66. Положення про Головне управління Держпродспоживслужби в Запорізькій області : Наказ Держпродспоживслужби від 24.02.2020 № 151. URL : <https://www.gudpss-zp.gov.ua/post/3>. (дата звернення 29.12.2020).
67. Потребняк В. История формирования теории организационной культуры. *Современные проблемы управления персоналом организации*. Пенза, 2005. С. 109-111.
68. Привалов Ю. Соціальна експертиза : підходи й методи. *Менеджмент: теорія методи, маркетинг*. 1998. № 1. С. 20-23.
69. Причина О. Корпоративная культура: управление инновационным потенциалом экономических систем. Ставрополь, 2002. 30 с.
70. Про державну службу : Закон України від 16 грудня 1993 р. № 889–VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. (дата звернення : 25.09.2021).
71. Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до міждержавних стандартів, внесення зміни до наказу Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р. № 59 та скасування нормативних документів : наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.05.2004

№ 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/card/v0097609-04>. (дата звернення: 28.03.2021).

72. Про затвердження Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів : Постанова Кабінету міністрів України від 02.09.2015 № 667. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/667-2015Text>. (дата звернення : 03.03.2021).

73. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>. (дата звернення : 03.01.2021).

74. Протасова Н. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації: Навч. посіб. Київ : УАДУ, 2000. 320 с.

75. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. *Менеджмент*. 1998. № 7. С. 67-77. URL : <http://kafmen.ru/library/compilations>. (дата звернення : 01.09.2021).

76. Рудакевич М. Етика поведінки державних службовців. Київ : Асоціація державних службовців, 1999. 80 с.

77. Румянцева З. Менеджмент организации. Москва : ИНФРА-М, 1995. 436 с.

78. Силин А. Организационное поведение: учебник для вузов . Тюмень : Вектор Бук, 1998. 308 с.

79. Сірій Є. Соціологія управління. URL : <http://pidruchniki.ws/17810409>. (дата звернення : 10.07.2021).

80. Соколова М., Дементьева А.. Управление человеческими ресурсами: учебник. Москва : Проспект, 2006. 240 с.

81. Стеклова О. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск : УЛГТУ, 2007. 127 с.

82. Стеклова О. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УЛГТУ, 2007. 127 с.

83. Сурай І. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Університетські наукові записки : часопис Хмельн. ун-ту управління та права*. 2008. Вип. 3. С. 329-330.
84. Тощенко Ж. Государственное управление. Учебник. Москва : Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. 300 с.
85. Удальцова М. Социология управления: учеб. пособие. Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. 144 с.
86. Управление организацией: учебник / Ред. А. Поршнева, З. Румянцева. Москва : ИНФРА-М, 2000. 669 с.
87. Управление персоналом организации: учебник / Ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд. Москва : ИНФРА-М, 1998. 638 с.
88. Управление персоналом: Учебник для вузов / Ред. Т. Базарова, Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 560 с.
89. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Ред. А. Кибанова. Москва : «Издательство ПРИОР», 1999. 352 с.
90. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Ред. В. Щербина. Москва : НИГЕО, 2004. 520 с.
91. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / Ред. В. Воронкова. Київ : Професіонал, 2006. 576 с.
92. Философский словарь / Ред. И. Фролова. Москва : Политиздат, 1981. 445 с.
93. Фролов С. Социология организаций: Учебник. Москва : Гардарики, 2001. 384 с.
94. Черноног Є. Державна служба: історія, теорія і практика: навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 458 с.
95. Шамарова Г. Проблемы управления человеческим потенциалом. *Управление персоналом*. 2008. № 8. С. 50-54.
96. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. / Ред. Т. Ковалевой. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 338 с.

97. Щегорцова В. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект. *Державне будівництво*. 2011. № 2. URL : <http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu2011232>. (дата звернення : 27.10.2021).
98. Щерба С. Філософія : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ : МАУП, 2004. 216 с.
99. Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. *Вісн. НАДУ*. 2006, № 1. С. 111-115.
100. Carnevale D. *Organizational Development in the Public Sector*. Boulder, Colo : Westview Press, 2003. 629 p.
101. Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilisation* (International Library of Sociology) 1st Edition. London: Routledge, 2007. 200 p.
102. Pynes J. *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*. San Francisco : Jossey Bass, 2009. 457 p.
103. Thom N. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Monografija. Vilnius : Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. 336 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета на тему:

«Організаційна культура як чинник управління людськими ресурсами»

Шановний колего!

Я, Зверев Геннадій Володимирович, магістрант спеціальності: публічне управління та адміністрування, факультету соціології та управління Запорізького національного університету звертаюсь до Вас з проханням приділити мені трохи часу і взяти участь у дослідженні, яке проводиться в м. Запоріжжі, на тему «Формування організаційної культури в органі державної влади» з метою написання рекомендацій для покращення організаційної культури в Держпродспоживслужбі. Вам пропонується перелік найбільш гострих і проблемних питань, вирішення яких дуже важливо для з'ясування особливостей організаційної культури як чинника управління людськими ресурсами. Переконливо Вас прошу уважно і відповідально поставитися до заповнення анкети, оскільки отримана в результаті їх заповнення інформація має досить важливе значення для виявлення проблем та оцінки і від точності Ваших відповідей залежить якість отриманих результатів.

Заздалегідь Вам вдячний за прийняття участі в соціологічному дослідженні. Давайте уточнимо до початку опитування, що під організаційної культурою ми будемо мати на увазі сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, властиві тільки даній організації.

1. Які корпоративні цінності найбільш притаманні у Вашому відділі? (оберіть не більше 3–х)

- a) відданість праці;
- b) добрі стосунки між працівниками;
- c) відкритість і критичність з боку колег;
- d) підтримка й сприяння швидкій адаптації новачкам в організації;
- e) завжди підтримується консерватизм і прихильність традиціям;
- f) активно заохочуються зміни й прогрес;

- g) престиж і здібності приписують більшою мірою молодим робітникам;
- h) престиж і здібності приписують більшою мірою більше літнім працівникам;
- i) заохочуються індивідуальна активність й ініціатива;
- j) заохочується колективне рішення завдань, погодженість із групою

2. Чи поділяються вони усіма працівниками?

- a) так, поділяються;
- b) скоріше поділяються;
- c) скоріше не поділяються;
- d) не поділяються;

3. Чи впливають вони на поведінку працівників?

- a) дуже впливають;
- b) скоріше впливають;
- c) скоріше не впливають;
- d) зовсім не впливають;

4. Як Ви вважаєте, чи потрібно прислухатись до думок лідерів неформальних груп при прийнятті певних рішень?

- a) дуже потрібно;
- b) скоріше потрібно
- c) скоріше непотрібно;
- d) зовсім непотрібно.
- e) утрудняюся відповісти

5. Чи вважаєте Ви ефективним гасити слухи, які розповсюджуються завдяки неформальним групам шляхом оперативного надання офіційної інформації?

- a) так;
- b) ні, так не вважаю.

6. Як Ви думаєте, чи є головним механізмом адаптації нових колег в організації засвоєння зразків поведіння й діяльності, почерпнутих з досвіду спілкування з безпосереднім оточенням?

- a) так;
- b) ні;
- c) важко відповісти;

7. Як Ви вважаєте, чи є організаційна культура основним чинником виробничої адаптації колег в організації?

- a) так;
- b) ні;

с) важко відповісти

8. Як Ви вважаєте, чи може наявність різних культур в організації перешкоджати адаптації нових колег до норм і цінностей домінуючої культури? (виберіть 1 варіант)

а) так, тому що будучи включеним у певну культуру організації працівник засвоює в основному цінності й норми цієї культури, а не домінуючої культури;

б) наявність різних культур в організації незначно перешкоджає засвоєнню новим працівником норм і цінностей домінуючої культури;

с) наявність різних культур в організації не перешкоджає засвоєнню новим працівником норм і цінностей домінуючої культури;

9. Наскільки Ви згодні з поданими нижче твердженнями?

Твердження	Повністю згоден (а)	Згоден(а)	Тяжко відповісти	Не згоден(а)	Зовсім незгоден(а)
1. Організаційна культура визначає норми взаємовідносин у колективі	1	2	3	4	5
2. визначає форми спілкування в неробочий час	1	2	3	4	5
3. обумовлює професійну структуру колективу	1	2	3	4	5
4. підкорядковує дії працівників до єдиної мети трудового процесу з урахуванням умов виробництва й специфіки організації праці	1	2	3	4	5

10. Чи згодні Ви з тим, що відкрита критична оцінка робітника з боку колег обумовлює більш ефективну роботу колег?

а) згоден (на), так як критична оцінка робітника мотивує його на досягнення кращих результатів праці ;

б) ні не згоден(а), так як критична оцінка робітника обумовлює більш напружені відносини між колегами і погіршує комунікації серед посадовців;

с) відкрита критична оцінка робітника з боку колег тільки в деяких випадках обумовлює ефективну роботу колег;

д) важко відповісти.

11. Як Ви вважаєте, на формування організаційної культури більше впливають:

- a) формальні лідери (керівництво);
- b) неформальні лідери;
- c) можуть однаково впливати формальні та неформальні лідери.

12. На Вашу думку, чи сприяє організаційна культура соціальній–психологічній адаптації нових посадовців?

- a) так;
- b) ні;
- c) скоріше так;
- d) скоріше ні.

13. Як Ви вважаєте, від яких якостей керівника більше всього залежить формування лояльності персоналу до підприємства ? (виберіть не більше трьох варіантів)

- a) уваги до підлеглих, доброта;
- b) умінні знаходити кожному підлеглому практичне застосування в залежності від його реальних можливостей і здібностей;
- c) вмінні стримувати свої почуття й не втрачати самовладання;
- d) самокритична оцінка своєї праці;
- e) прояв такту до підлеглих.

14. Як ви вважаєте, організація дружньої атмосфери у трудовому колективі

- a) більше залежить від організаційної культури;
- b) більше залежить від самих посадовців;
- c) однаково залежить від організаційної культури і від посадовців;
- d) складно відповісти.

15. Чи є організаційна культура головним фактором об'єднання інтересів членів організації всіх рівнів і галузевих підрозділів?

- a) так;
- b) ні;
- c) скоріше так;
- d) скоріше ні.

16. На Вашу думку, чи є організаційна культура основним фактором формування відчуття приналежності працівників до організації?

- a) так;
- b) ні;
- c) скоріше так;
- d) скоріше ні.

17. Організаційна культура сприяє формуванню відчуття приналежності працівників до організації в основному завдяки(виберіть один варіант відповіді)?

- a) організаційним святкам;
- b) сприятливому соціально–психологічному клімату;
- c) поділюваним організаційним цінностям і нормам;
- d) важко відповісти.

18. Як Ви вважаєте, чи є відчуття працівниками уваги й турботи з боку керівництва головним мотивуючим фактором організаційної культури?

- a) так;
- b) ні;
- c) скоріше так;
- d) скоріше ні.

19. Чи згодні Ви з поданими нижче твердженнями

	Вихідні судження	Згоден(а)	Незгоден(на)
1	Керівництво може впливати на поведження посадовців завдяки розробці організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей, зразків поведження		
2	Завдяки створенню певної організаційної культури керівники підприємств визначають особливості розподілу статусів та посад в організації.		
3	Керівництво може формувати певне відношення посадовців до праці завдяки організаційній культурі		

20. Як Ви думаєте, яким пріоритетам віддають більшу перевагу нові працівники? (виберіть не більше трьох відповідей):

- a) грошова винагорода за роботу (заробітна плата, премії і т. ін.);
- b) сприятливий соціально – психологічний клімат;
- c) додаткові бонуси й премії за результати роботи;

- d) гнучкий графік роботи, який працівник вибирає сам;
- e) розмаїтість завдань;
- f) можливість кар'єрного росту в компанії;
- g) надання можливості вчитися й підвищувати свою кваліфікацію;
- h) важливість виконуваної роботи;
- i) висока довіра керівника;
- j) можливість проявляти свої здібності;
- k) розширення повноважень.

21. Яким пріоритетам, на Вашу думку, працівники зі стажем роботи віддають перевагу?

(виберіть не більше трьох відповідей):

- a) грошова винагорода за роботу (заробітна плата, премії і. т. ін.);
- b) сприятливий соціально – психологічний клімат;
- c) додаткові бонуси й премії за результати роботи;
- d) гнучкий графік роботи, що працівник вибирає сам;
- e) розмаїтість завдань;
- f) можливість кар'єрного росту в компанії;
- g) надання можливості вчитися й підвищувати свою кваліфікацію;
- h) важливість виконуваної роботи;
- i) висока довіра керівника;
- j) можливість проявляти свої здібності;
- k) розширення повноважень.

22. Як Ви вважаєте, найбільш ефективними мірами мотивації праці є? (виберіть не більше трьох відповідей):

- a) інтерес до справи, яку виконуєш;
- b) додаткові бонуси й премії за результати роботи;
- c) розширення повноважень для працівника;
- d) система організаційних мір (накази, постанови, розпорядження й т.д.);
- e) грошова винагорода за виконану роботу;
- f) скорочення робочого дня;
- g) введення більше гнучкого графіка для працівників;
- h) відчуття приналежності до організації

23. Якому виду мотивації Ви віддаєте перевагу?

- a) нормативній мотивації(сукупність мір ідейно – психологічного впливу, переконання, вселяння, цілеспрямованого інформування й т.п.);

- b) примусової мотивації (використання влади й погроза покарання у випадку невиконання вимог, пред'явлених до працівника);
- c) стимулюванню (опосередкований вплив на поведінку працівника за допомогою стимулів. Під стимулами розуміються будь-які предмети, дії інших людей, обіцянки, надавані можливості й т.д., які можуть бути запропоновані працівникові як компенсація за його дії).

24. Наскільки Ви згодні з поданими нижче твердженнями?

Твердження	Повністю згоден	Згоден	Тяжко відповісти	Не згоден	Зовсім незгоден
1. Сильна культура характеризується головними (стрижневими) цінностями організації, які інтенсивно підтримуються	1	2	3	4	5
2. Чим більше членів організації визнають ступінь важливості головних цінностей організації, тим сильніша культура.	1	2	3	4	5
3. Сильна культура визначає послідовність поведінки працівників за допомогою високої формалізації	1	2	3	4	5
4. Слабка організаційна культура більш характерна для молодих організацій	1	2	3	4	5
5. В організаціях зі слабкою організаційною культурою культури конкретних відділів підприємства здобувають більшу самостійність й автономність функціонування.	1	2	3	4	5
6. слабка організаційна культура	1	2	3	4	5

не сприяє ефективній реалізації місії й цілям організації					
---	--	--	--	--	--

25. Яким методам і способам підвищення продуктивності праці посадовців Ви віддасте перевагу? (виберіть не більше трьох варіантів):

- a) оптимізація темпів роботи;
- b) забезпечення сприятливих умов праці;
- c) введення раціональних режимів праці й відпочинку залежно від складності роботи;
- d) проектування раціональних трудових процесів й операцій на основі оптимального розділу праці;
- e) запобігання монотонності й підвищення змістовності праці;
- f) система матеріальної мотивації колег;
- g) система моральної мотивації колег;
- h) свій варіант:

26. На Ваш погляд, основними причинами зниження продуктивності праці фахівців є ? (виберіть не більше 3–х варіантів) :

- a) незадовільний стиль керівництва;
- b) погані умови праці;
- c) напружені відносини між працівниками;
- d) постійні конфлікти;
- e) відсутність навчання персоналу;
- f) відсутність системи матеріальної мотивації;
- g) відсутність системи моральної мотивації колег.

27. Як Ви вважаєте, чи може створення з боку керівництва пріоритету довіри й підтримки фахівців над контролем їхньої діяльності обумовити підвищення працездатності працівників?

- a) так;
- b) ні;
- c) скоріше так;
- d) скоріше ні.

28. На Вашу думку, основними умовами формування лояльності персоналу до установи є (виберіть не більше 3–х варіантів)

- a) задоволеність змістом роботи;
- b) задоволеність керівництвом (відчуття увага й турботи з боку керівництва)
- c) соціальний захист;
- d) справедлива винагорода;
- e) сприятлива екологічна обстановка на робочому місці;
- f) матеріальний статок;
- g) перспективи кар'єрного росту;
- h) доброзичливі відносини.

29. Як Ви вважаєте, найефективнішими методами підвищення лояльності персоналу до установи є (виберіть не більше 3–х варіантів):

- a) пільги, пов'язані із графіком роботи (оплата позаробочого часу, святкові дні, відпустка, обідні перерви, гнучкий графік роботи);
- b) корпоративні заходи, що не ставляться до роботи (свята, присвячені важливим подіям у компанії, традиційні свята, централізовані обіди й т. ін.);
- c) вдячність (може виражатися у письмовому виді, у прояві дружньої уваги з боку керівництва, у заохоченні професійного росту, у розширенні повноважень, зміні статусу працівника, делегуванні повноважень);
- d) винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу працівника, запрошення працівника як лектора, радника й ін.;
- e) чітка система просування по службі;
- f) удосконалювання відносин між керівниками й підлеглими;
- g) свій варіант

30. Які методи підтримки організаційної культури Ви вважаєте найбільш ефективними (виберіть не більше трьох):

- a) поведження керівників (своїми діями керівники сповіщають працівникам, що є важливим і що від них очікується);
- b) система стимулювання (система нагород і привілеїв, прив'язана до певних зразків поведження, що розставляє для працівників пріоритети, указує на організаційні цінності);
- c) зовнішня атрибутика, що включає систему заохочення, статусні символи, критерії, лежачі в основі кадрових рішень;
- d) кадрова політика організації (кадрова політика, що включає весь цикл роботи з персоналом: прийняття на роботу, просування й звільнення);

e) стратегії вирішення критичних ситуацій і криз.

Вкажіть будь ласка деякі відомості про себе:

31. Ваш вік?

- a) 18–29;
- b) 30–39;
- c) 40–49;
- d) 50–59;
- e) 60–65;
- f) Більше 65

32 Ваша посада.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Зверев Геннадій Володимирович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти uses50zgv@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування організаційної культури співробітників органів державної влади» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Зверев Г.В.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Бутченко Т.І.