

1
Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи

зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування

Тема роботи: «Формування організаційної культури в органі
публічної влади»

Виконав: студент групи ПУА-20-1 _____ / Сосненко В. Ю. /

Керівник випускної роботи _____ / д.е.н., доцент Мішук Є.В. /


Нормоконтролер _____ / к.е.н., доцент Архипенко С.В. /

Завідувач кафедри _____ / к.е.н., доцент Адамівська В.С. /

Кривий Ріг
2024 р.

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування
Перший (бакалаврський) рівень
Галузь знань 28 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав.кафедри ООПУА
Канд. екон. наук, доц. Адамовська В.С.


« 22 » 02 2024р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу здобувачу вищої освіти

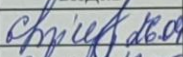

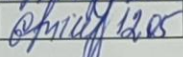

Сосненко Вігаліні Юріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи: «Формування організаційної культури в органі публічної влади»
керівник роботи: Міщук Є.В., д.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджено наказом по КНУ від «22» лютого 2024 року № 176с
- Строк подання студентом роботи: «07» червня 2024 р.
- Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література з питань моделей формування організаційної культури в органі публічної влади, відповідні нормативно-правові акти, офіційний сайт Саксаганської районної у м. Кривий Ріг ради.
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити:
 - Теоретичні основи формування організаційної культури в органі публічної влади.
 - Практичні засади формування організаційної культури в органі публічної влади на прикладі Саксаганської районної у м. Кривий Ріг ради.

5. Перелік графічного матеріалу:

15 таблиць, 26 рисунків

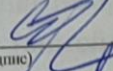
6. Консультанти розділів роботи

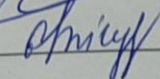
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Міщук Є.В., к.е.н., доцент	 26.09	 26.09
Розділ 2	Міщук Є.В., к.е.н., доцент	 12.05	 12.05

7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Позначка про виконання
1	Співбесіда зі здобувачем вищої освіти за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	22.02.2024	Виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	23.02 - 10.05.2024	Виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (магістерської) роботи	15.04 - 25.04.2024	Виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	26.04 - 10.05.2024	Виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	12.05 - 24.05.2023	Виконано
6	Підготовка вступної частини	01.06.2024	Виконано
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	02.06.- 10.06.2024	Виконано
8	Отримання відгуку керівника	11.06.2024	Виконано
9	Попередній захист роботи	07.06.2024	Виконано
10	Захист роботи в ЕК		

Дата видачі завдання «22» червня 2024 р.

Студент  Сосненко В.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Міщук Є.В.

ЗМІСТ

	Стор.
ЗАВДАННЯ НА РОБОТУ	2
РЕФЕРАТ	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	10
1.1 Характеристика організаційної культури та її особливості в органах публічної влади	10
1.2 Механізми формування організаційної культури в органах публічної	30
1.3 Аналіз нормативно-правових актів щодо формування організаційної культури в органах публічної влади	40
2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ САКСАГАНСЬКОЇ РАЙОННОЇ У М. КРИВИЙ РІГ РАДИ	42
2.1 Загальна характеристика Саксаганської районної у м. Кривий Ріг ради та визначення домінуючого типу її організаційної культури	42
2.2 Проблеми формування організаційної культури в органах публічної влади	51
2.3 Пропозиції щодо удосконалення формування організаційної культури в органах публічної влади	55
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

РЕФЕРАТ

ВР: 72 сторінки, 15 таблиць, 26 рисунків, 53 джерела, 4 дод.

Мета роботи полягає в удосконаленні формування організаційної культури в органах публічної влади.

Завдання дослідження:

- надати характеристику організаційної культури та її особливості в органах публічної влади;
- розкрити механізми формування організаційної культури в органах публічної влади;
- виконати аналіз нормативно-правових актів щодо формування організаційної культури в органах публічної влади;
- надати загальну характеристику Саксаганської районної у м. Кривий Ріг ради та визначити домінуючий тип організаційної культури;
- виявити та систематизувати проблеми формування організаційної культури в органах публічної влади;
- сформувати пропозиції щодо удосконалення формування організаційної культури в органах публічної влади.

Об'єктом роботи являється процес формування організаційної культури в органах публічної влади.

Предметом роботи являється сукупність теоретичних аспектів формування організаційної культури в органах публічної влади.

Результати дослідження: надати характеристику організаційної культури та її особливостей в органах публічної влади; розкрито механізми формування організаційної культури в органах публічної влади; виконано аналіз нормативно-правових актів щодо формування організаційної культури в органах публічної влади; надано загальну характеристику Саксаганської районної у м. Кривий Ріг ради та визначено домінуючий тип організаційної культури; виявлено та систематизовано проблеми формування організаційної культури в органах публічної влади; сформувати пропозиції щодо удосконалення формування організаційної культури в органах публічної влади.

Удосконалено визначення ОК органу публічної влади - це унікальна сукупність цінностей, підходів та норм, що визначають специфіку функціонування та взаємодії внутрішніх і зовнішніх структур у ньому.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ОРГАНІЗАЦІЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ФОРМУВАННЯ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

1. в.п. – відсоткові пункти;
2. ЗУ – Закон України
3. ПК - Податковий кодекс України
4. КУ – Конституції України
5. ОК – організаційна культура (оргкультура)
6. ОМС – орган місцевого самоврядування
7. ОПВ – органи публічної влади
8. ТГ – територіальні громади
9. тис. грн. – тисячі гривень

ВСТУП

Формування організаційної культури в органах публічної влади є надзвичайно актуальним і важливим аспектом сучасного управління, який безпосередньо впливає на ефективність їх функціонування. Вона визначає спосіб, яким організація взаємодіє з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами, включаючи громадян, інші урядові установи та міжнародні партнери. Вона відображає цінності, норми, вірування та поведінкові стереотипи, що визначають, як працівники виконують свої обов'язки та взаємодіють один з одним.

В умовах стрімких змін та зростання вимог суспільства до прозорості та підзвітності державних органів, формування ефективної організаційної культури стає ключовим завданням для забезпечення високого рівня довіри громадян до влади. Одним з головних аспектів є необхідність розвитку культури, що підтримує етичні стандарти, професіоналізм та інноваційність. Зазначене надає можливість створити сприятливе середовище для залучення кваліфікованих кадрів, стимулює їх професійний розвиток і підвищує рівень мотивації.

Оргкультура також відіграє критичну роль у формуванні позитивного іміджу органів публічної влади. Вона впливає на сприйняття громадянами ефективності та справедливості дій державних установ, що, своєю чергою, визначає рівень довіри до них. Негативна культура, котра толерує корупцію або неефективність, може призводити до серйозних суспільних криз і зниження легітимності влади. Все вищевикладене засвідчує, що створення та підтримка здорової організаційної культури є важливим аспектом забезпечення стабільності та розвитку суспільства.

Одним із її важливих аспектів є вплив на процеси прийняття рішень. Установи з сильною культурою, що підтримує інновації та колективну відповідальність, мають значно більші шанси на успіх у реалізації складних проектів та адаптації до змін. Відкритість до нових ідей і готовність до

впровадження інноваційних підходів сприяють підвищенню ефективності управління та покращенню якості послуг, що надаються громадянам, що особливо актуально в контексті цифрової трансформації публічного сектору, де здатність швидко адаптуватися до нових технологічних викликів набуває особливого значення.

Формування оргкультури також має великий вплив на міжособистісні відносини в колективі. Відкритість, взаємоповага та підтримка є ключовими елементами, які сприяють формуванню здорового робочого середовища. Високий рівень довіри і взаєморозуміння між співробітниками зменшує конфлікти і сприяє ефективній командній роботі, що, своєю чергою, сприяє росту продуктивності і задоволеності роботою, а це є важливим з позиції утримання талановитих працівників.

Не менш значущою є роль оргкультури у забезпеченні підзвітності та прозорості діяльності органів публічної влади. Відкрита культура, котра спонукає до відповідальності та підзвітності, зменшує ризики корупційних дій і сприяє формуванню довіри з боку суспільства.

Успішне формування оргкультури вимагає систематичного підходу і довгострокових зусиль, оскільки передбачає визначення цінностей і принципів, на яких базується діяльність органу влади (організації), їх активне комунікування та інтеграцію в усі аспекти діяльності. При цьому навчання і розвиток персоналу мають бути спрямованими на формування необхідних компетенцій і підтримку бажаної поведінки. Керівництво повинно відігравати активну роль у цьому процесі, демонструючи особистий приклад і підтримуючи ініціативи, що сприяють зміцненню організаційної культури.

Відтак формування оргкультури в органах публічної влади є актуальною проблемою, важливою для забезпечення їх ефективності, прозорості та підзвітності, що представляє собою складний і багатогранний процес, котрий вимагає систематичного підходу та активної участі всіх рівнів організації. У сучасних умовах глобальних викликів і зростаючих вимог до державного управління, створення і підтримка здорової оргкультури є не лише бажаним,

але й необхідним елементом успішного функціонування органів публічної влади.

Мета роботи полягає в удосконаленні формування оргкультури в органах публічної влади.

Завдання дослідження:

- надати характеристику оргкультури та її особливостей в ОПВ;
- розкрити механізми формування оргкультури в органах публічної влади;
- виконати аналіз нормативно-правових актів щодо формування оргкультури в ОПВ;
- надати загальну характеристику Саксаганської районної у м. Кривий Ріг ради та визначити домінуючий тип оргкультури;
- виявити та систематизувати проблеми формування оргкультури в ОПВ;
- сформувати пропозиції щодо удосконалення формування оргкультури в ОПВ.

Об'єктом роботи являється процес формування оргкультури в ОПВ.

Предметом роботи являється сукупність теоретичних аспектів формування оргкультури в ОПВ.

Основні результати кваліфікаційної роботи апробовані на конференції [53].

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Характеристика організаційної культури та її особливості в органах публічної влади

Дослідження оргкультури необхідно розпочати з характеристики її дефініції. При цьому, серед фахівців відсутнє однозначне її розуміння, про що свідчить наявність наступних різних трактувань, зокрема організаційна культура – це:

- сукупність цінностей, норм, переконань та звичаїв, які визначають поведінку співробітників і спосіб їх взаємодії у рамках організації [20];
- система спільних значень та символів, що формує унікальну ідентичність компанії та впливає на її внутрішні та зовнішні комунікації [23];
- невидима сила, яка керує діями та рішеннями співробітників, забезпечуючи узгодженість у досягненні спільних цілей [24];
- набір неформальних правил і традицій, які визначають, як повинні поводитися співробітники в різних ситуаціях на роботі [26];
- механізм, через який організація передає свої цінності, вірування та очікування новим членам колективу [39];
- середовище, в якому співробітники працюють, яке формує їхню мотивацію, залученість та задоволення від роботи [40];
- спосіб, яким організація реалізує своє бачення та місію через щоденні практики та взаємовідносини між співробітниками [41];
- динамічний процес, що відображає історію, досягнення та еволюцію організації, впливаючи на її адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [42].

Тож оргкультура являє собою складну систему переконань, цінностей, норм і символів, що визначають поведінку членів організації. Існує цілий ряд моделей, які описують різні аспекти та типи оргакультури, серед яких

найвизначнішими є моделі Камерона і Куїнна, Хофстеде, Шейна та Деніелса і Мескон.

Модель Шейна зосереджується на рівнях оргакультури: артефакти, проголошені цінності і базові припущення. Артефакти – це видимі і відчутні аспекти культури, такі як мова, технології, одяг і ритуали. Проголошені цінності – це офіційно задекларовані принципи та норми, які підтримуються організацією. Базові припущення – це глибинні, несвідомі переконання, що визначають сприйняття і поведінку членів організації [1, с.30] (рис. 1.1).

Цікавим є поділ оргкультури на об'єктивну і суб'єктивну (див. рис.1.1).

Модель ОК Вільяма Оучі, відома як "Теорія Z", виникла на основі порівняння американських та японських методів управління. Оучі прагнув визначити ключові елементи, які сприяють високій продуктивності та стабільності організацій, зокрема японських корпорацій, що вирізнялися високим рівнем залученості працівників і тривалими трудовими відносинами. Основна ідея "Теорії Z" полягає в тому, що успішні організації поєднують найкращі риси як японського, так і американського стилів управління. Оучі визначив кілька ключових характеристик, що відрізняють організації з культурою "Теорії Z". Перш за все, це довгострокове працевлаштування, що сприяє розвитку довіри та лояльності між працівниками та організацією, що створює стабільність і дозволяє інвестувати у професійний розвиток працівників. Іншою важливою характеристикою є колективне прийняття рішень. Оучі наголошує на важливості залучення працівників до процесу прийняття рішень, що не тільки покращує якість самих рішень, але й підвищує мотивацію та відповідальність працівників. Такий підхід сприяє створенню відчуття спільності і спільних цілей. Відмінною рисою також є індивідуальна відповідальність у рамках колективної культури. Хоча прийняття рішень є колективним, кожен працівник відповідає за виконання своєї частини роботи, що забезпечує високу ефективність і дозволяє кожному працівнику відчувати свою важливість в організації [2].



Рис. 1.1 – Модель оргкультури згідно Шейна Е. [1, с.30]

Оучі також підкреслює значення повільної оцінки та просування. Цей підхід дозволяє ретельно оцінювати здібності та внесок працівників, забезпечуючи справедливість і рівні можливості для кар'єрного росту. Це, в свою чергу, підвищує довіру до системи і мотивує працівників до самовдосконалення. Культура "Теорії Z" акцентує увагу на турботі про працівників не тільки як про професіоналів, але й як про особистостей. Організації, що дотримуються цієї моделі, забезпечують своїм працівникам сприятливі умови праці, підтримку в особистих справах і можливості для розвитку поза роботою [2] (рис. 1.2).

«Культурні змінні»	Характеристики в Японських компаніях	Характеристики в Американських компаніях типу «Z»	Характеристики в типових американських компаніях
Найм	Довічний	Довгостроковий	Короткостроковий
Оцінка і просування	Якісне і повільне	Якісне і повільне	Якісне і швидке
Кар'єра	Широкоспеціалізована	Помірно спеціалізована	Вузкоспеціалізована
Механізм контролю	Неясний і неформальний	Неясний і неформальний	Ясний і формальний
Прийняття рішень	Групове і консенсусне	Групове і консенсусне	Індивідуальне
Відповідальність	Групова	Індивідуальна	Індивідуальна
Цікавість до людини	Широка	Широка	Вузька

Рис. 1.2 – Модель оргкультури згідно Оучі У. [2]

Модель ОК згідно з Сате В. відображає складний багат шаровий феномен, який визначає спосіб, у який організація функціонує, приймає рішення та взаємодіє як всередині себе, так і з зовнішнім середовищем. В основі цієї моделі лежить розуміння організаційної культури як сукупності цінностей, переконань, норм та символів, які є характерними для конкретної організації. Згідно з Сате, організаційна культура формується під впливом історії організації, лідерства, структури та зовнішнього оточення. Культура не є статичною; вона постійно розвивається і адаптується у відповідь на внутрішні та зовнішні виклики. Важливу роль у цьому процесі відіграють лідери організації, які через свої дії, рішення та комунікацію задають тон культурі та формують її напрямки. Ключовими компонентами моделі Сате є усвідомлені і неусвідомлені елементи культури. Усвідомлені елементи включають офіційні документи, політики, місії та бачення організації, які чітко артикують її цінності та цілі. Неусвідомлені елементи, які часто є більш впливовими, включають неформальні норми поведінки, звички, ритуали та мову, які визначають повсякденне життя в організації. Модель також підкреслює важливість відповідності між організаційною культурою та її стратегією. Культура має бути вирівняна зі стратегічними цілями, щоб забезпечити їх ефективне досягнення. Невідповідність між культурою та стратегією може

привести до конфліктів, низької мотивації працівників та зниження загальної ефективності організації. Сате наголошує на тому, що ОК є важливим джерелом конкурентної переваги. Вона може сприяти інноваціям, ефективному управлінню змінами та створенню сприятливого клімату для професійного розвитку співробітників. Для цього необхідно свідомо керувати культурою, вивчаючи її сильні та слабкі сторони та постійно працюючи над її удосконаленням [3] (рис. 1.3).

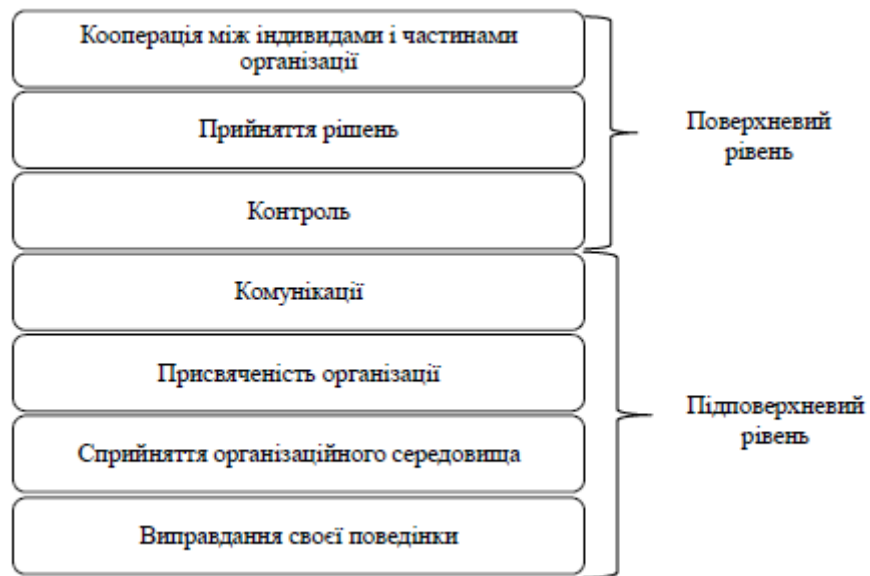


Рис.1.3 – Модель оргкультури згідно Сате В. [3]

Усі моделі розглядають ОК як важливий елемент, що впливає на успішність організації. Вони визнають, що культура може сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Ключову роль у формуванні та підтримці ОК, згідно з цими моделями, відіграє лідерство. Лідери задають тон та приклад для решти організації, що визначає напрямок її розвитку. Аналіз поведінкових аспектів культури, як прояву цінностей та припущень в організації, також є важливою частиною кожної моделі. Всі дослідники визнають, що організаційна культура не є статичною, а змінюється та еволюціонує з часом під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Проте, моделі відрізняються за рівнями аналізу. Шейн пропонує три рівні культури: артефакти, цінності та базові припущення, акцентуючи увагу на глибинних рівнях культури, які важко змінити. Оучі зосереджується на макрорівні, порівнюючи національні культури

управління (американську та японську) та їх вплив на ОК, що робить його модель менш деталізованою на рівні внутрішньої організаційної структури. Сате, в свою чергу, фокусується на ролі лідерства у формуванні культури, зосереджуючись на стратегії та комунікації лідерів, не деталізуючи рівні культури. Денісон пропонує чотири виміри (місія, адаптивність, залучення, послідовність), які є більш конкретними індикаторами ефективності організації, аналізуючи культуру з точки зору її впливу на результати діяльності організації [1–5]. Відмінності в методологічному підході також є важливими. Шейн використовує якісні методи, такі як спостереження та інтерв'ю, для вивчення глибинних рівнів культури. Оучі більше спирається на порівняльний аналіз та приклади з практики японських та американських компаній. Сате використовує теоретичний підхід, акцентуючи увагу на лідерських якостях і стратегіях. Денісон застосовує кількісні методи дослідження, такі як опитування та аналіз даних, для оцінки ефективності організаційної культури. Основні акценти в цих моделях також різняться. Шейн зосереджується на глибинних психологічних аспектах культури, таких як несвідомі припущення. Оучі наголошує на важливості довіри, колективної роботи та довгострокових зобов'язань. Сате акцентує на стратегічному лідерстві та комунікації, тоді як Денісон підкреслює важливість збалансованого розвитку різних аспектів культури для досягнення високої продуктивності [1–5].

Практичне застосування моделей також має свої особливості. Так, модель Шейна широко використовується для діагностики та змін організаційної культури через глибинні інтервенції. Підхід Оучі часто використовується для впровадження елементів японського менеджменту в західних компаніях. Модель Сате корисна для лідерів, які прагнуть розвивати та змінювати культуру через своє лідерство, тоді як модель Денісона популярна серед компаній, які воліють виміряти та покращити свою ефективність через управління культурою [1–5] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Співставлення моделей організаційної культури [1–5; 40]

Модель	Сутність	Елементи	Стратегічна направленість
Модель Е. Шейна	Представлено три рівні ОК, в залежності від яких розкриваються терміни та факти впливу на підприємство.	Поверхневий рівень-зовнішні факти-об'єктивна культура. Підповерхневий рівень-ціннісні орієнтації і вірування-суб'єктивна культура. Глибинний рівень-базові припущення-суб'єктивна культура.	Постановка цілей і цілепокладення є одним із факторів підповерхневого рівня, що вказує на прямий зв'язок із стратегічним управлінням.
Модель У. Оучі	Об'єднання американської та японської культур та створення однієї, як ефективний варіант ділової культури.	Зобов'язання організації по відношенню до своїх членів; оцінка виконання роботи; планування кар'єри; система контролю; прийняття рішень; рівень відповідальності; цікавість до людини.	Наявність такої змінної як прийняття рішень свідчить про зв'язок із стратегічним управлінням, адже є однією із складових планування.
Модель Д. Денісона	В основі моделі лежить поведінковий (біхевіористський) підхід. Модель співвідноситься з економічними показниками, що робить її відмінною від інших моделей.	Дана модель будується на чотирьох характеристиках: місія, здатність до адаптації, залученість, узгодженість.	У характеристики місії є індикатори стратегічної направленості, цілей і задач, що є показником зв'язку із стратегічним управлінням.
Модель В. Сате	Представлено сім процесів, що здійснюють вплив на організаційну культуру.	Кооперація між індивідами і частинами організації; прийняття рішень; контроль; комунікації; присвяченість організації; сприйняття організаційного середовища; виправдання своєї поведінки.	Фактори прийняття рішень та контроль є зв'язуючими ланками між організаційною культурою та стратегічним управлінням.

Модель ОК та тип ОК – це два взаємопов'язані, але різні поняття, які мають свої особливості та значення у вивченні організаційного середовища. Модель ОК являє собою структурований опис або концептуальну схему, яка окреслює основні елементи, що складають культуру організації. Вона включає різні аспекти, такі як цінності, норми, ритуали, символи та практики, що впливають на поведінку та взаємодію членів організації. Моделі допомагають

систематизувати та аналізувати ці елементи, а також виявляти механізми їхнього впливу на організаційну ефективність і стабільність [26; 39].

Тип ОК, натомість, стосується класифікації різних культурних проявів в організаціях на основі певних характеристик або критеріїв. Відомі типології, такі як модель Кемерона та Куїнна (рис. 1.4), виділяють різні типи культур, зокрема культуру клану, адхократичну культуру, ринкову культуру та ієрархічну культуру [1, с.42]. Кожен тип характеризується певним набором властивостей і поведінкових моделей, які домінують у конкретних організаціях. Типології допомагають зрозуміти, як різні культури можуть впливати на управлінські практики, мотивацію працівників та продуктивність організації (рис. 1.5, табл. 1.2 – 1.3).

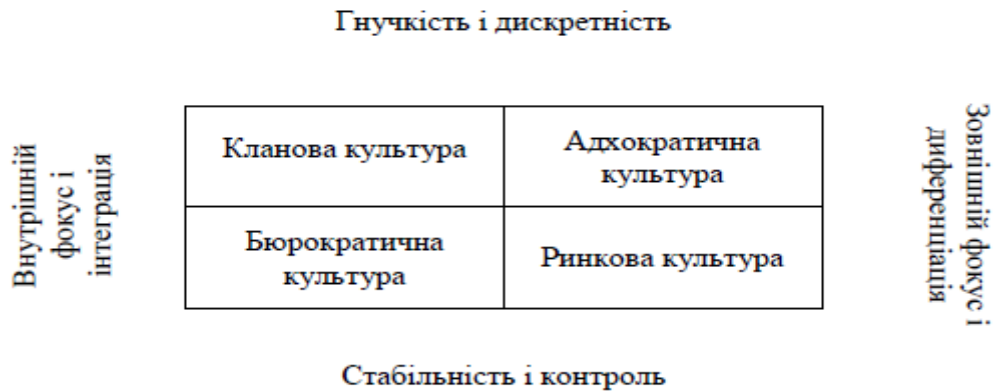


Рис.1.4 – Типи оргкультури згідно Камерона К. і Куїнна Р. [1, с.42]

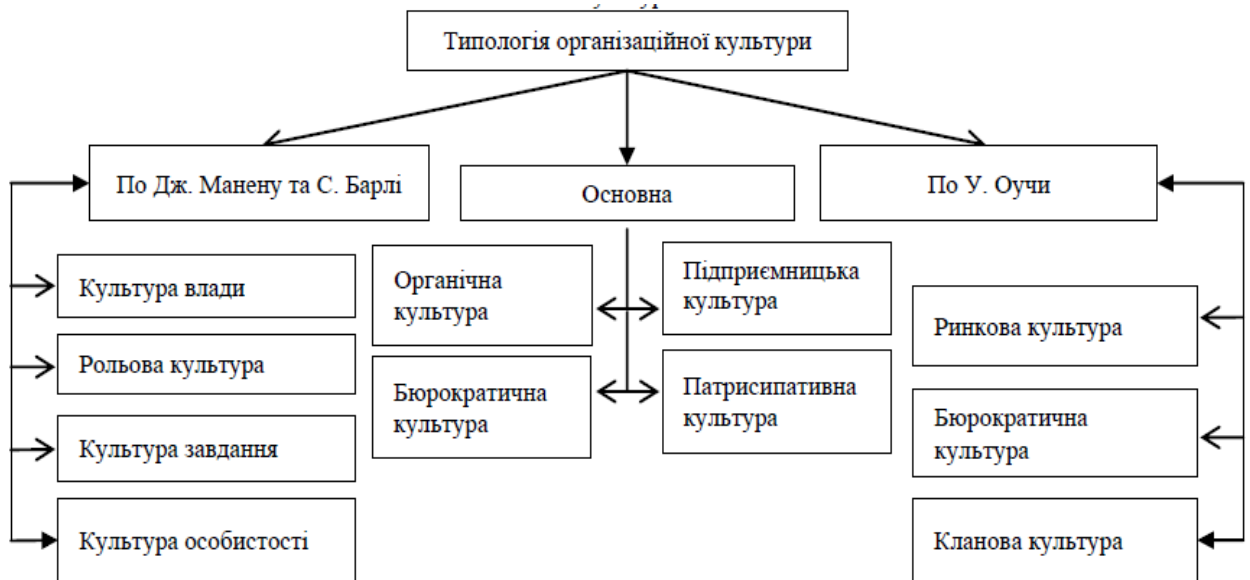


Рис.1.5 - Типологія оргкультури [13; 14; 17]

Таблиця 1.2 – Змістовне наповнення типів оргкультури згідно Камерона К. і Куїнна Р. [1, с.43]

Тип ОК	Розподіл влади	Сутність організаційної культури
Кланова ОК	Дуже дружній колектив, де у його членів багато спільного.	Підрозділи організації мають схожість з великими сім'ями. Керівники організації сприймаються її членами як вихователі. Організація нероздільна завдяки традиції і відданості, всередині надається велике значення моральному клімату і згуртованості колективу. Успіх в діяльності визначається як турбота про людей і добре почуття до споживачів. При даному типі організаційної культури заохочується бригадна робота, згода.
Адхократична ОК	Творчий колектив, співробітники готові йти на ризик і особисті жертви. Керівник організації – новатор і ризикова людина.	Елементом організації є відданість новаторства і експериментування. Підкреслюється обов'язковість роботи на передніх рубежах. У довгостроковому періоді організація акцентується на придбання нових ресурсів і зростанні. Успіх - це виробництво унікальних продуктів або надання нових послуг. При цьому важливим є лідерство на ринку послуг або продукції. Організацією заохочується творчість, свобода і особиста ініціатива.
Бюрократична ОК	Керівники – раціонально мислячі організатори та координатори.	Даний тип організаційної культури має місце в формалізованих і структурованих організаціях. Всією діяльністю працівників управляють процедури. В організації ціниться підтримку головного ходу її діяльності. Об'єднуючим фактом в ній є офіційна політика і формальні правила.
Ринкова ОК	Керівники – суворі конкуренти і тверді адміністратори. Вони завжди вимогливі і непохитні.	Даний тип є домінуючим в організаціях, які орієнтовані на досягнення результату. Головне завдання - виконання намічених цілей. Співробітники такої організації завжди цілеспрямовані і постійно змагаються між собою. Організація об'єднується метою завжди перемагати, для неї успіх і репутація - головні цінності.

Таблиця 1.3 – Порівняння типів оргкультур [1; 4]

Тип ОК за Ф. Тромпенаарсом	Тип ОК за Ч. Хенді	Тип ОК за К. Камерон, Р. Куїнн	Спільні характеристики
Сім'я	Культура влади	-	Повне підпорядкування владі, пригнічується ініціатива, жорсткий контроль.
Ейфелева вежа	Культура ролі	Бюрократична культура	Бюрократична культура з чітким розподілом ролей.
Керована ракета	Культура завдання	Ринкова культура	Зробити все для досягнення цілі, централізовані рішення.
Інкубатор	Культура особистості	Адхократична культура	Орієнтованість на індивідуальні досягнення.
-		Кланова культура	Велика сім'я, турбота про працівників та споживачів.

Кланова культура базується на внутрішніх взаємовідносинах та співпраці між співробітниками. У цьому контексті, командний дух та взаємна підтримка є важливими. У порівнянні з іншими типами культури, кланова відзначається вищим рівнем емоційної зв'язаності та спільної ідентифікації з організацією [1 – 12].

Адхократична культура, навпаки, пропонує гнучкий та творчий підхід до розв'язання проблем. Вона акцентує на інноваціях та здатності організації швидко адаптуватися до змін [1 – 12].

Ринкова культура орієнтована на конкурентність і результати. Вона ставить перед собою мету задоволення потреб клієнтів та забезпечення їхньої відданості, зокрема через постійне вдосконалення продуктів та послуг [1 – 12].

Культура інтересів враховує потреби різних стейкхолдерів організації, таких як акціонери, співробітники, клієнти тощо. Вона стимулює участь та зацікавленість різних груп у досягненні спільних цілей [1 – 12].

Культура завдання орієнтована на досягнення конкретних цілей та результатів. Вона стимулює працівників до виконання завдань та досягнення поставлених цілей, надаючи пріоритет виконанню завдань над іншими аспектами організаційного життя [1 – 12].

Бюрократична культура, навпаки, характеризується формалізованими процедурами та ієрархічною структурою. Це може призвести до меншої гнучкості та інноваційності, проте забезпечує стабільність та впорядкованість у діяльності організації [1 – 12].

Вибір конкретного типу культури залежить від стратегії та мети організації, а також від унікальних умов та контексту, в якому вона діє (табл. 1.4).

ОК, за визначенням Стівена П. Роббінса, є сукупністю спільних значень, переконань, норм і цінностей, які формуються в процесі розвитку організації і які впливають на поведінку її членів. Вона охоплює все, що пов'язано з організацією: від стилю лідерства до способів комунікації, прийняття рішень, а також поведінкових шаблонів і підходів до роботи [6] (рис. 1.6).

Таблиця 1.4 – Дефініції типів оргкультури [1]

№	Тип організаційної культури	Характеристика організаційної культури
1	Кланова культура	Дружній колектив, багато спільного між його членами. Існує безліч традицій та цінностей, які з радістю підтримуються колективом. Керівники сприймаються, як вихователі, які завжди на стороні співробітників. Успіх досягається завдяки турботі про споживачів та правильному настрої всередині організації. Заохочується командна робота.
2	Адхократична культура	Творчий колектив із спільним інтересом до своєї справи. Підтримується індивідуальне новаторство, робота на передніх рубежах, експериментування, творчість та прояв ініціатив. Керівники – ризикові новатори. Панує як колективна так і індивідуальна робота.
3	Культура інтересів	Колектив розділений за групами по інтересам, проте домагаються цілей разом. Існують чітко прописані завдання, проте можлива перекваліфікація за іншою спеціалізацією. Керівник – гарний менеджер та лідер, що підтримує колектив. Мета – використання потенціалу персоналу задля досягнення поставлених цілей.
4	Ринкова культура	Постійні змагання між співробітниками – хто краще виконає роботу. Мета організації – завжди перемагати, мати успіх та гарну репутацію. Керівники – строгі до себе та оточуючих, вимогливі та непохитні. Задача – досягнення результату та виконання цілей. Ніякого відхилення від плану.
5	Культура завдання	Всередині колективу панує співпраця, колективне вироблення ідей та підтримка цінностей. Головна мета – швидке та якісне прийняття рішень, пристосування до управління в екстремальних умовах та мінливих ситуаціях. Керівники – компетентні та професійні.
6	Бюрократична культура	Персонал підтримує дружню атмосферу всередині організації, проте за її межами практично не спілкуються. Керівники – раціонально мислячі та координовані. Мета – досягнення результату за допомогою чітко прописаних формальних процедур та правил. Панує офіційна політика.

Узагальнена характеристика типів ОК представлена в дод. А.

ОК є складною системою, що включає в себе різноманітні елементи, які взаємодіють і формують загальну атмосферу та робочу динаміку в організації. Одним із ключових елементів є парадигма, яка визначає основні переконання та цінності, що впливають на поведінку працівників. Це своєрідний набір базових припущень, які працівники сприймають як самоочевидні, і які спрямовують їхні дії та рішення. Парадигма може включати такі аспекти, як бачення організації, її місія, та основні принципи ведення бізнесу. Система управління в організації відображає спосіб, у який приймаються рішення та здійснюється

контроль за діяльністю працівників, що охоплює формальні правила, процедури та політики, які визначають процеси планування, організації, мотивації та контролю. Система управління часто базується на певних теоріях та моделях менеджменту, що в свою чергу можуть бути вкорінені у парадигмі організації [1; 5].

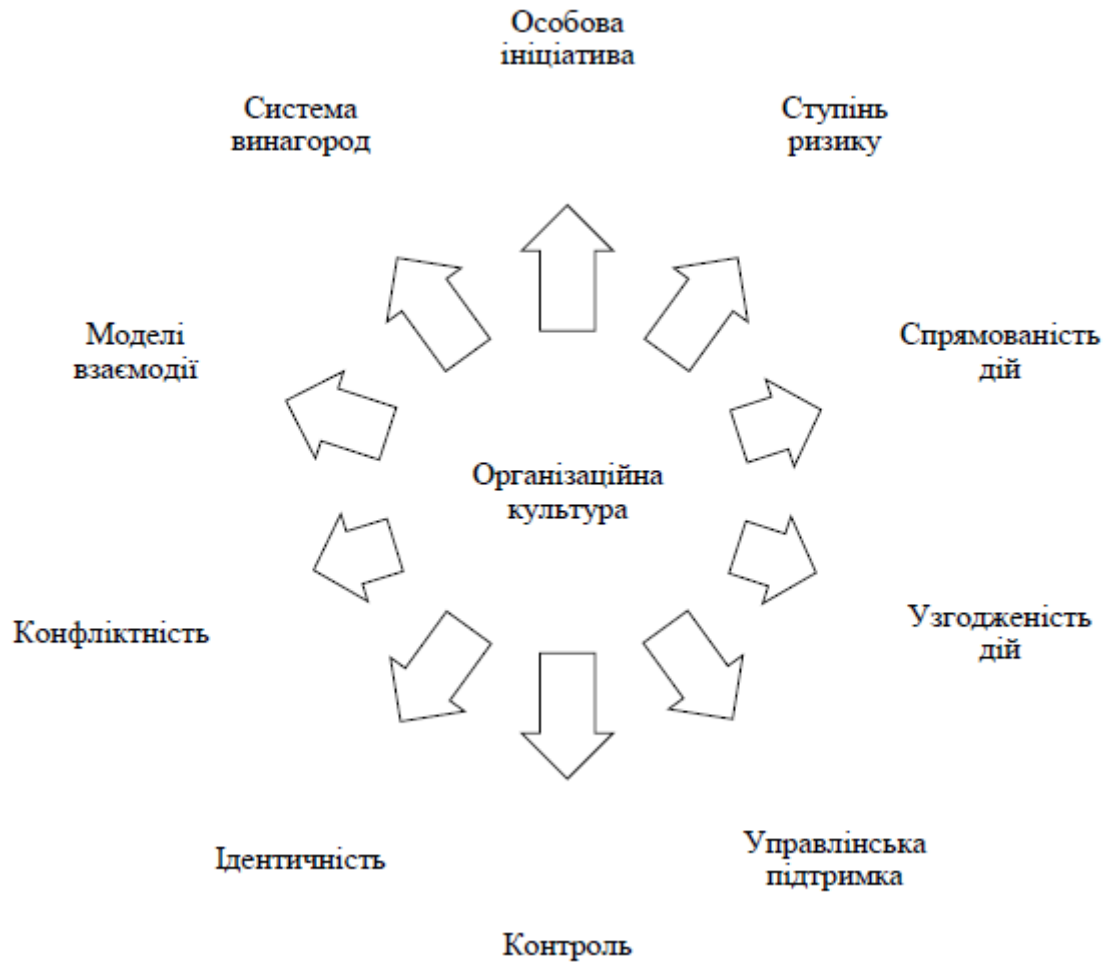


Рис. 1.6 – Характеристика оргкультури згідно Роббінс С.П. [6]

ОК представляє собою формальну систему ролей та взаємозв'язків між різними частинами організації. Вона визначає, як розподіляються завдання, права та відповідальність серед працівників та відділів. Структура може бути ієрархічною або плоскою, централізованою чи децентралізованою, що впливає на швидкість прийняття рішень і ступінь автономії працівників [1; 5].

Структура влади в організації відображає розподіл впливу та авторитету серед членів організації. Вона визначає, хто має право приймати ключові рішення і як розподіляються ресурси. Структура влади може бути формальною,

з чітко визначеними ланцюжками команд, або неформальною, де вплив базується на особистих стосунках та неформальних мережах [1; 5].

Ритуали в організації є регулярними практиками та традиціями, які зміцнюють організаційну культуру та створюють відчуття спільноти серед працівників. Ними можуть бути як офіційні заходи, такі як корпоративні святкування, так і неформальні практики, наприклад, щоденні зустрічі. Ритуали сприяють формуванню ідентичності організації та підтримці її цінностей [1; 5].

Історії та міфи відіграють важливу роль у формуванні ОК, передаючи важливі події та досягнення минулого, що сприяють зміцненню корпоративної ідентичності. Вони можуть бути як реальними, так і символічними, відображаючи ключові моменти в історії організації та підкреслюючи її унікальність. Крім того, вони допомагають новим працівникам зрозуміти та прийняти ОК, а також підтримують моральний дух колективу [1; 5] (рис. 1.7).

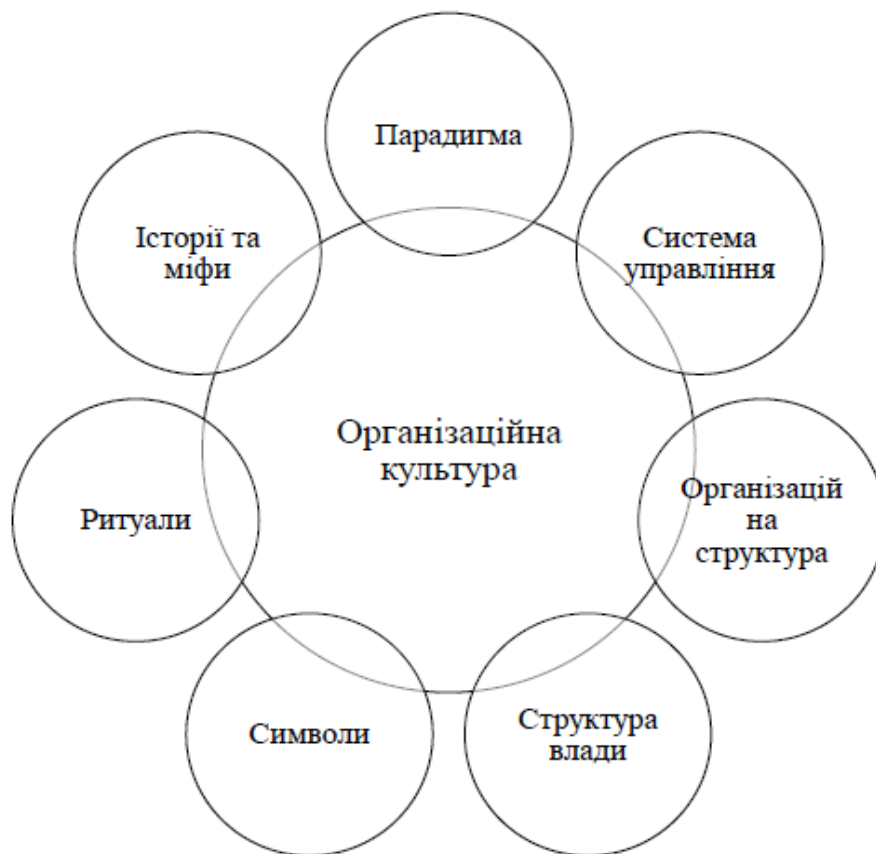


Рис.1.7 – Елементи оргкультури [1; 5]

ОК визначається комплексом рис, які визначають спосіб функціонування та взаємодії в середовищі підприємства (рис. 1.8).

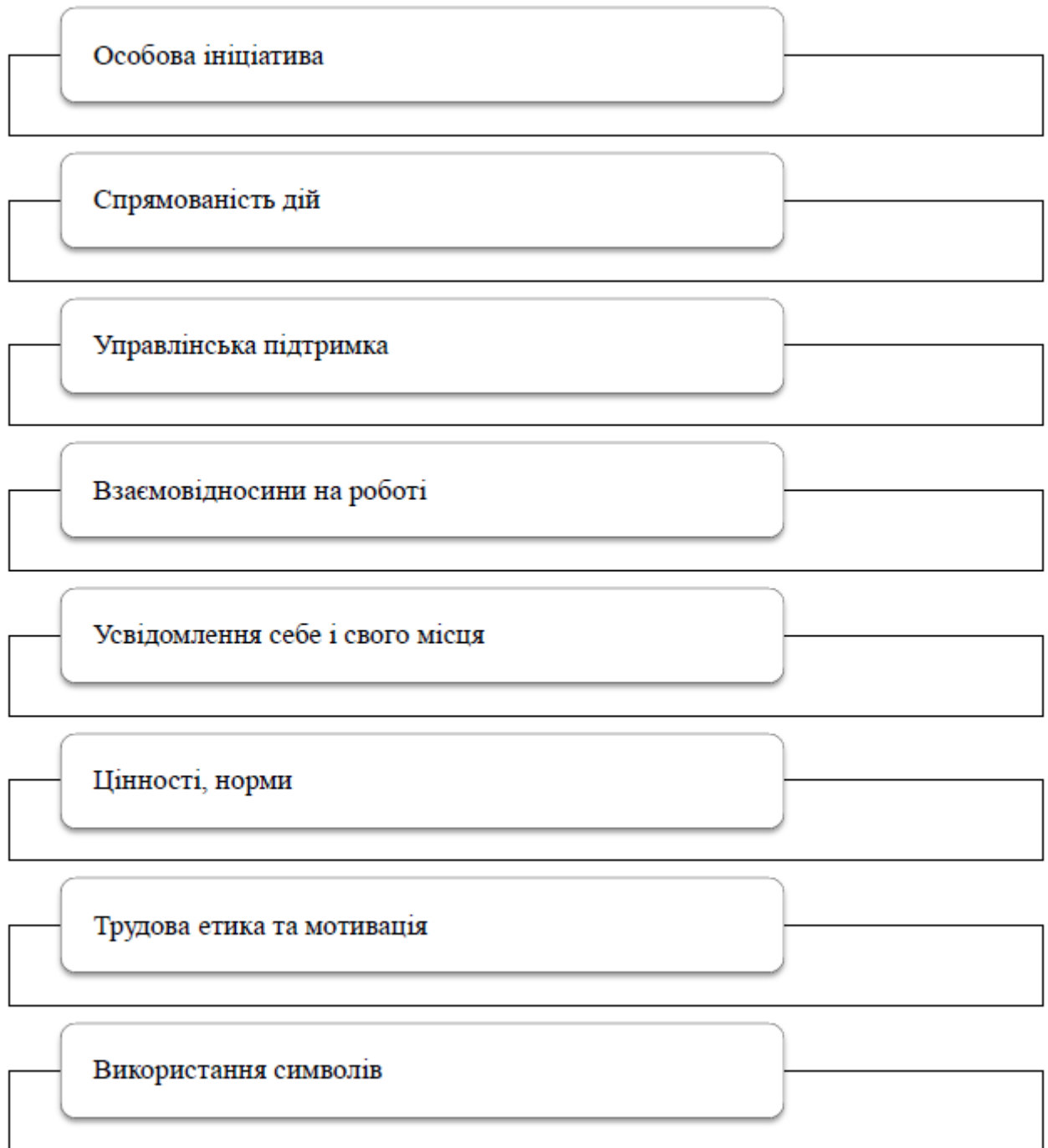


Рис. 1.8 – Загальні риси оргкультури [6; 7]

Однією з найважливіших рис є особиста ініціатива, яка стимулює працівників до активної участі в розвитку бізнесу та пошуку нових шляхів досягнення цілей. Спрямованість дій в ОК підкреслює увагу на результативності та стратегічному плануванні, сприяючи досягненню зазначених цілей та завдань [6; 7]. Управлінська підтримка є ключовою для розвитку позитивного робочого середовища, де керівництво активно підтримує ініціативи співробітників та стимулює їхній професійний розвиток.

Взаємовідносини на роботі в ОК сприяють побудові ефективних команд та колективної роботи, що забезпечує взаємопідтримку та співпрацю між співробітниками. Усвідомлення себе і свого місця в організаційній структурі допомагає працівникам розуміти свою роль та внесок у загальний успіх компанії [6; 7]. Цінності й норми визначають основні принципи та моральні стандарти, які керують поведінкою в організації, а їхня внутрішня згуртованість створює сприятливий клімат для співпраці та досягнення спільних цілей. Трудова етика та мотивація в ОК є основними стимулами для високої продуктивності та відданості організації, сприяючи розвитку професійних якостей та особистого зростання працівників [6; 7]. Використання символів в ОК може включати емблеми, слогани, або специфічну мову, які символізують спільні цінності та ідентичність співробітників, сприяючи побудові єдиного та сприяльного середовища [6; 7].

ОК відіграє ключову роль у формуванні та підтримці ефективного функціонування організації. Вона впливає на різні аспекти роботи колективу та взаємовідносини між його учасниками. Дослідження в цій області вказують на кілька її ключових функцій (дод. Б, рис. 1.9).

ОК забезпечує стабільність та передбачуваність у функціонуванні організації, встановлюючи спільні норми, цінності та очікування. Вона впливає на мотивацію персоналу, створюючи середовище, в якому співробітники відчують себе підтриманими та важливими. Важливим аспектом є також її роль у сприянні інноваціям: відкрита культура може стимулювати розвиток новаторських ідей та їх впровадження. ОК також допомагає в адаптації до змін у середовищі та внутрішніх факторів. Крім того, вона впливає на якість комунікації та співпрацю в колективі, формує стиль лідерства та допомагає в контролі та координації діяльності співробітників. Не менш важливою є її роль у привабливості талантів та ідентифікації осіб, що відповідають цінностям та цілям організації. Враховуючи комплексний характер ОК, її вплив можна спостерігати у різних аспектах життя організації, від її структури до мови, ритуалів та поведінки учасників [13; 14; 17].

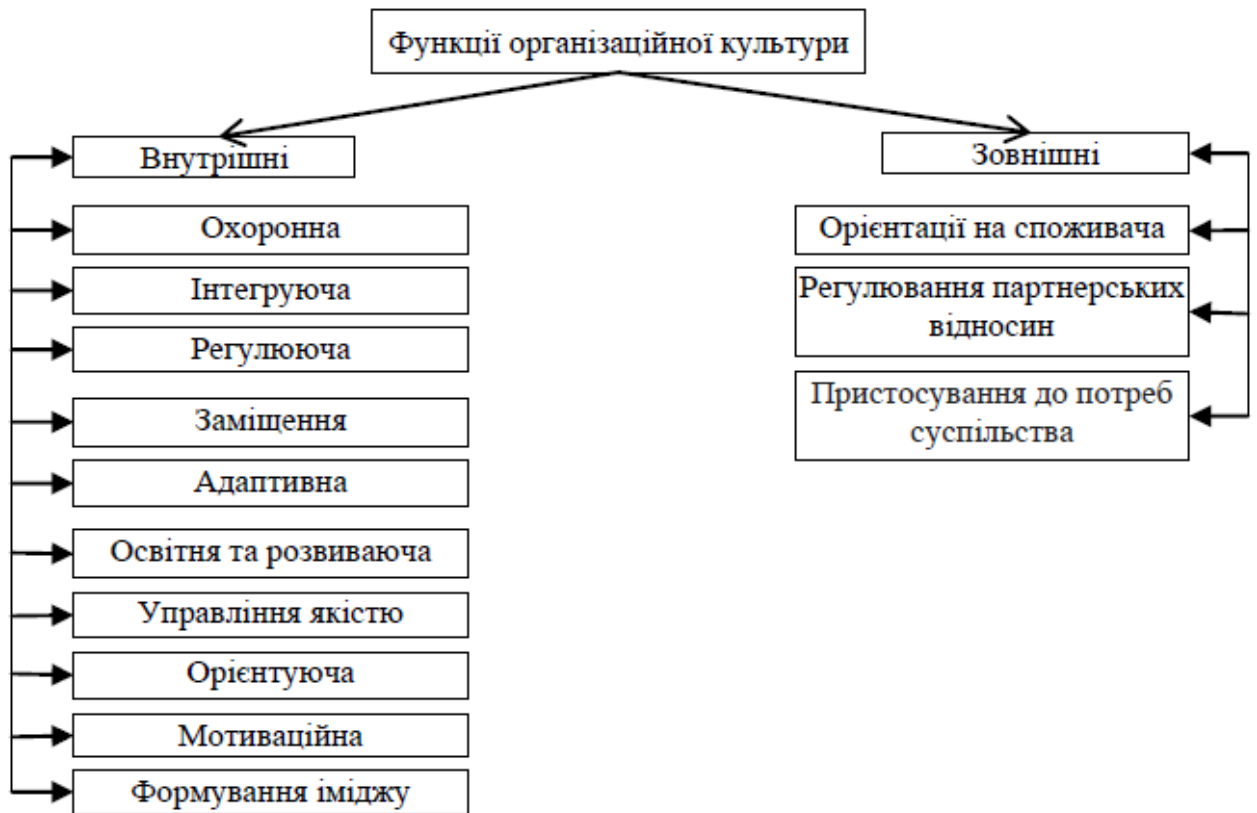


Рис.1.9 – Функції, що виконує оргкультура [13; 14; 17]

ОК проявляється через ряд атрибутів, що формують унікальну ідентичність та впливають на різні аспекти життєдіяльності організації (табл. 1.5).

ОК визначається своєрідністю цінностей, які вони сповідують. Вони можуть включати такі аспекти, як інновації, стабільність, конкурентоспроможність, або спрямованість на клієнта, визначаючи, які цілі є пріоритетними для організації та яким чином вона досягає успіху. Другим важливим атрибутом є норми і норми поведінки, які є загальноприйнятими в організації. Вони можуть стосуватися способу спілкування, прийнятого стилю керівництва, відношень між колегами та багатьох інших аспектів організаційного життя [41]. Третій атрибут - символи та обряди, котрі можуть включати в себе символічні об'єкти, які відображають цінності організації (наприклад, логотип), а також є частиною її спільної культури. Одним з ключових атрибутів є структура та системи контролю, що визначають, як організація організовує свою діяльність та контролює її результати [41].

Таблиця 1.5 – Атрибути оргкультури [1]

Атрибути	Сфера впливу
Традиції та звичаї (збиратися на свята), рівень співпраці працівників	В деяких організаціях, особливо в бюджетних установах, існують традиції відзначання свят спільно. Це може супроводжуватися спільними поїздками та є частиною культури. Сюди також можна віднести кадрову політику, систему мотивації і винагород.
Цінності	Яку поведінку співробітників можна вважати допустимою, як будуються відносини з колегами і начальством - все це несе організаційна культура. Затвердження «Клієнт завжди правий», прийняте за правило при роботі з партнерами, впливає на якість обслуговування. Це відношення відчувається усіма нами при чергових покупках, здійснюваних в магазинах.
Стилі керівництва: авторитарний і демократичний.	Наприклад, для державних установ, підприємств, заснованих і контрольованих повністю однією особою (власником), характерний більш авторитарний стиль, для якого властиві низька делегування повноважень, єдиновладдя і диктат в прийнятті рішень.
Символіка	Через неї здійснюється передача цінностей компанії широкому колу осіб. Сюди відносяться фірмовий стиль, логотип, торговий знак, слоган (девіз), колірне рішення в рекламі.
Діловий етикет	Багато компаній зобов'язують дотримуватися співробітників певного стилю одягу. Графік роботи, а також його дотримання індивідуальні для кожної організації.

Вищеназвані системи можуть бути централізованими або децентралізованими, формалізованими або неформалізованими, в залежності від особливостей культури організації. Важливим аспектом є стиль керівництва, який відображається у підході керівництва до вирішення проблем, прийняття рішень та мотивації персоналу. Даний атрибут визначає загальний тон і напрямок розвитку організації [1; 42].

Стратегічні та тактичні чинники впливають на організаційну культуру в суттєвий спосіб, формуючи та визначаючи цінності, норми, та підходи, що притаманні певній компанії. На рівні стратегії, організаційна культура визначається місією, візією та стратегічними цілями компанії. Наприклад, компанія, що зорієнтована на інновації, може активно просувати відкритий обмін ідеями та пошук новаторських рішень, що відображається в її організаційній культурі. Тактичні чинники, такі як структура організації, системи керування та способи комунікації, також впливають на організаційну культуру [1] (рис. 1.10).



Рис. 1.10 – Чинники впливу на оргкультуру [1]

ОК може мати значний вплив на способи спілкування та комунікації в організації. Перш за все, ОК формує стиль комунікації в середині організації. Наприклад, якщо культура сприяє відкритості, співпраці та взаєморозумінню, спілкування в організації буде відкритим та прямим. На відміну, якщо культура орієнтована на конкуренцію та ієрархію, може бути більше уваги приділено офіційним комунікаційним каналам та обмежено відкрите обговорення ідей. ОК також впливає на типи комунікаційних каналів, які використовуються в організації. Наприклад, в організаціях з високою ступенем формалізації та ієрархічною структурою, комунікація частіше проводиться через офіційні канали, такі як електронна пошта, звітності та наради. У той час як в організаціях з високим рівнем інформальності може бути більше уваги

приділено неформальним каналам, таким як розмови біля кавоварки або спільні заходи. Крім того, ОК може впливати на структуру та формат комунікації в організації. Наприклад, в організаціях з високою ступенем інноваційності та підтримкою ідей може бути сприятливий відкритий формат обговорення, де працівники вільно діляться своїми ідеями та думками. На відміну, в організаціях з консервативною культурою може бути більше формальних процедур та ієрархічних структур, що обмежують вільний обмін інформацією [46 – 48] (табл.1.6).

Таблиця 1.6 – Вплив оргкультури на види спілкування [46 – 48]

Види спілкування	Показники впливу організаційної культури	
По вертикалі	Зверху вниз (накази, розпорядження, інструкції керівного апарату і т.п.)	Форми контролю, ієрархія управління, культура праці і відносин «керівник - підлеглий», важливість символів статусу, займаної посади
	Знизу вверх (зворотний зв'язок)	Система діалогу і зв'язку з керівництвом, внесення рацпропозицій; колективне ухвалення рішень, генерація ідей
По горизонталі	Між підрозділами (через виконання функцій)	Кооперація, співпраця, робота в команді, доступність ресурсів для всіх підрозділів, ротація персоналу
	Міжособові	Правила поведінки, вимоги до зовнішнього вигляду працівників, трудова етика
Формальне (накази розпорядження, виконання службових обов'язків та функцій і ін.)	Ступінь управлінського втручання, відвідини керівництвом керованих ними об'єктів, спілкування з підлеглими.	
Неформальне (особисті відносини між працівниками, чутки, неформальні звичаї і т.п.)	Легенди, історії, традиції, звичаї, міфи і т. д., поширені в організації	
Для всіх видів спілкування	Специфічна мова, однозначність сприйняття і розуміння інформації, здійснення зворотного зв'язку	

ОК в органах публічної влади відрізняється через їхнє громадське призначення. Вони підлягають впливу громадських цінностей, тому цінності прозорості, відкритості та відповідальності часто відображаються в організаційній культурі. Політичні впливи і інтереси також грають велику роль у формуванні культури в органах публічної влади. Вони можуть бути сильно

залежними від поточних політичних умов і прийомів, що може створювати напругу в організаційній культурі. Професійна етика та стандарти також мають значний вплив. Оскільки органи публічної влади вирішують суспільні проблеми і надають послуги громадянам, вони керуються високими професійними етичними нормами, такими як інтегритет, добросовісність та об'єктивність. Стратегічне управління ризиками та безпекою також є ключовим аспектом організаційної культури в органах публічної влади. Вони часто зосереджені на надійності, стійкості та надійності. Гнучкість та здатність до змін є ще однією важливою особливістю організаційної культури в органах публічної влади. Вони повинні бути здатні адаптуватися до швидких змін у соціальному, політичному та технологічному середовищі. Громадянська участь і взаємодія є ще однією ключовою характеристикою. Оскільки органи публічної влади відповідають перед громадськістю, їхня культура може сприяти активній участі та взаємодії з громадськістю [15] (рис. 1.11).

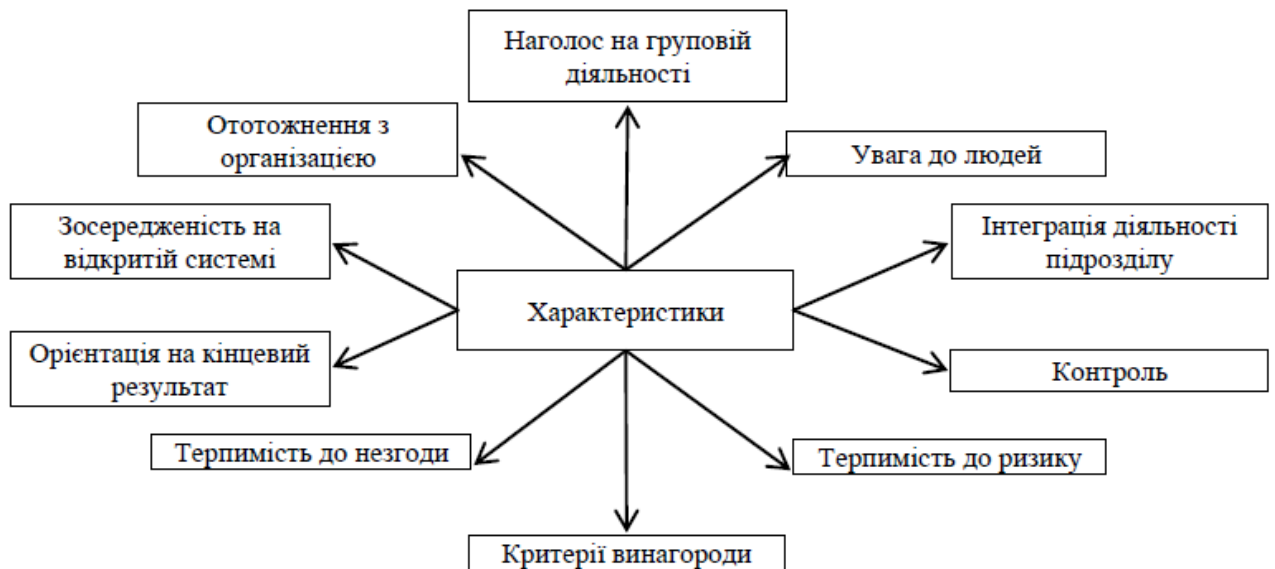


Рис. 1.11 – Особливості оргкультури органів публічної влади [15]

Отже, організаційна культура в органах публічної влади відрізняється від приватних організацій через громадське призначення, політичний контекст, високі етичні стандарти та стратегічне управління ризиками і безпекою. На основі узагальнення існуючих дефініцій, можна надати таке удосконалене визначення: ОК органу публічної влади - це унікальна сукупність цінностей, підходів та норм, що визначають специфіку функціонування та взаємодії

внутрішніх і зовнішніх структур у ньому. Вона відображає особливості та основні пріоритети публічної діяльності, враховуючи контекст публічного управління, правові норми та вимоги суспільства. ОК ОПВ формується на основі його історії, місії, цілей та завдань, відображаючи його ідентичність та специфіку в контексті державної політики та потреб суспільства.

1.2. Механізми формування організаційної культури в органах публічної влади

Механізм формування ОК є складною системою взаємопов'язаних процесів, які спрямовані на створення та утримання специфічного характеру та спрямованості культурного середовища в організації. Його визначення може бути розглянуте з позицій соціологічного підходу, при якому механізм формування ОК розглядається як система соціальних норм, цінностей та звичаїв, що визначаються внутрішніми та зовнішніми чинниками, такими як лідерство, комунікація, історія організації та взаємодія зовнішнього середовища.

З економічної точки зору, механізм формування ОК розглядається як система стимулів та санкцій, що впливають на поведінку працівників в організації. Економічний підхід акцентує увагу на ролі мотивації, системи винагород та санкцій, а також на внутрішніх процесах в організації, які формують та утримують культурні стандарти.

З позиції психологічного підходу, механізм формування ОК розглядається як система психологічних процесів, які включають у себе сприйняття, адаптацію та ідентифікацію працівників з цілями та цінностями організації. Це означає розгляд культурного середовища з точки зору внутрішньої психологічної готовності індивідів до асиміляції та інтеграції у колективну культуру організації.

Формування ОК в ОПВ залежить від різноманітних джерел. Першим з

них є законодавчі норми та регулятивні акти, які встановлюють стандарти та процедури діяльності державних установ та визначають рамки взаємодії між співробітниками та громадянами, а також встановлюють принципи прозорості, відкритості та відповідальності. Другим важливим джерелом є лідерство та керівництво в органах публічної влади. Стиль управління керівництва, їхні цінності, підходи до прийняття рішень та комунікації мають величезний вплив на формування культури в установі. Лідери є не лише символами, а й архітекторами культури, яка відображає їхні власні цінності та уявлення про ефективність діяльності. Третім джерелом є історичний контекст та традиції. Багато державних установ мають довгу історію та власну культурну спадщину, яка впливає на їхню сучасну культуру. Традиції, ритуали та звичаї, що склалися протягом часу, можуть визначати певні норми поведінки та способи взаємодії в організації. Крім того, важливим джерелом формування ОК є взаємодія з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Відкритість до діалогу з громадськістю, відповідальне ведення комунікації та участь у громадських ініціативах можуть сприяти формуванню культури, яка відповідає потребам суспільства [46; 50] (рис. 1.12).

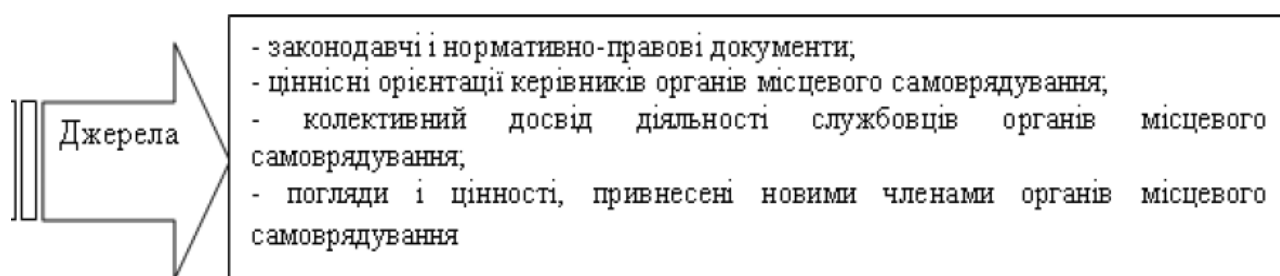


Рис. 1.12 – Джерела формування оргкультури в органах публічної влади [46; 50]

Елементи формування ОК представляють собою комплексний аспект, який включає в себе різноманітні фактори, які взаємодіють між собою для створення унікальної атмосфери та ідентичності в організації (рис. 1.3).

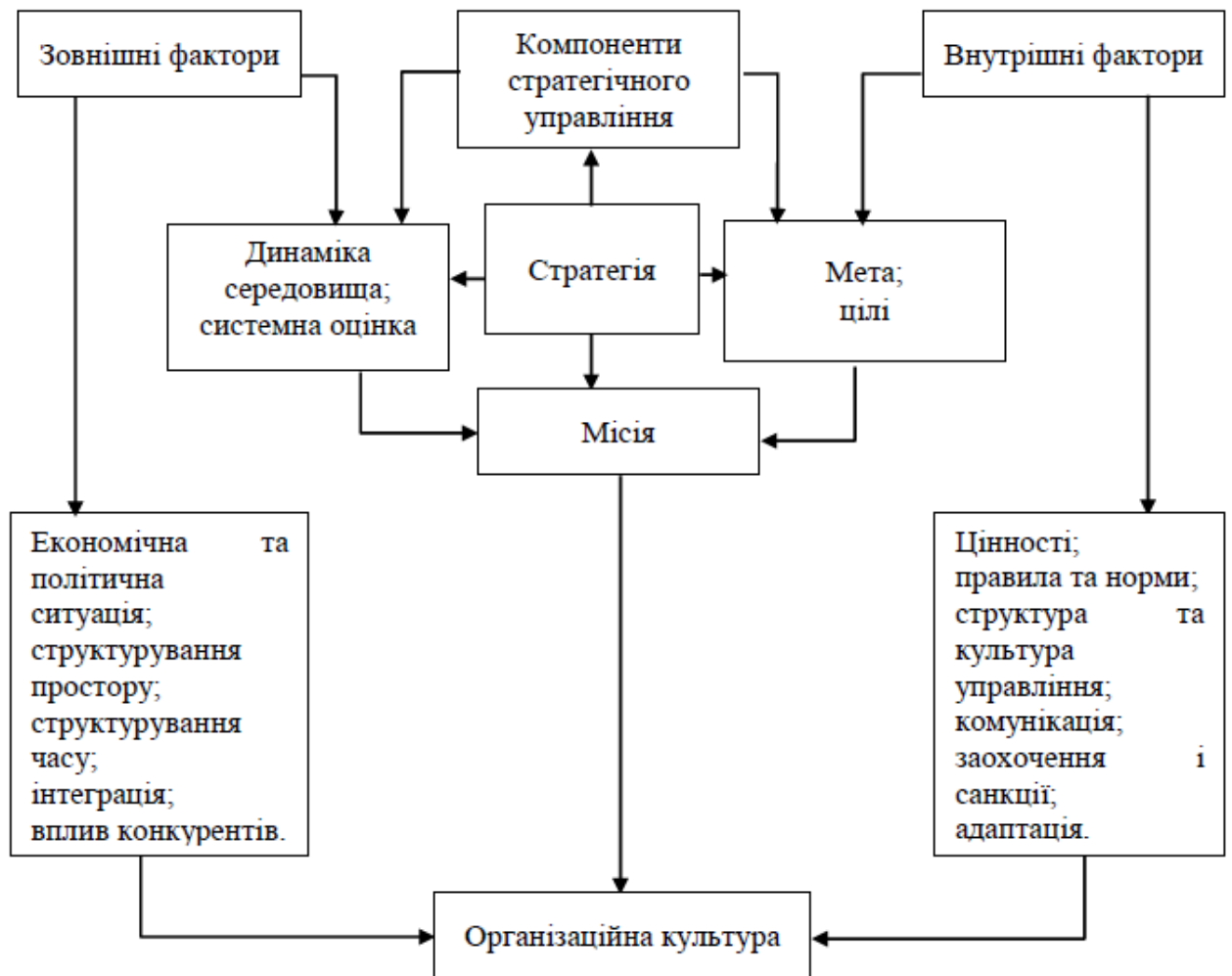


Рис. 1.13 – Елементи формування оргкультури [1]

ОК формується на основі історії компанії, її цінностей, традицій, структури, спілкування та стилю управління. Наукове співробітництво та дослідження в цій області вказують на декілька ключових елементів, які впливають на формування організаційної культури. По-перше, лідерство в організації відіграє важливу роль у встановленні та підтримці культурних норм і цінностей. Лідери створюють приклад для співробітників і впливають на їхнє уявлення про те, що вважається прийнятним та неприйнятним в організації. Друге, комунікація внутрішня та зовнішня, є важливим елементом формування культури. Внутрішня комунікація визначає тон і спосіб спілкування серед працівників, встановлюється ступінь відкритості та спільності цілей. Зовнішня комунікація відображає зв'язок організації зі своїм оточенням, створює зображення та імідж компанії. Третє, процес набору персоналу та відбір

кандидатів також впливає на культуру. Компанії, які активно шукають працівників, чітко відображають свої цінності та критерії відбору, створюють базу співробітників, які відповідають цим цінностям. Четверте, структура організації визначає розподіл влади та відповідальності, що може впливати на ступінь гнучкості та інноваційності, а також на ступінь взаємодії між підрозділами. Всі ці елементи взаємодіють між собою, формуючи унікальну культуру кожної організації, яка визначає її спосіб функціонування, розвитку та взаємодії з оточуючим середовищем [42-44; 46; 50].

Технології формування ОК включають в себе різні інструменти та методи, які сприяють створенню та підтримці цілісної та відповідної місії, цінностей та норм в організації. Однією з них є використання відео-презентацій та вебінарів, що дозволяє широко поширити інформацію про цінності та культурні аспекти компанії серед всіх працівників одночасно та забезпечити їхнє розуміння та прийняття. Іншою технологією є використання онлайн-платформ для спільної роботи та обміну ідеями, що сприяє побудові колективності та сприяє взаємодії між співробітниками на різних рівнях організації. Крім того, використання спеціалізованих програм та сервісів для збору та аналізу даних про культурні аспекти організації дозволяє керівництву здійснювати ефективний моніторинг та оцінку культурного середовища, а також вчасно реагувати на потреби та виклики. Додатково, використання гейміфікації - інтеграція ігрових елементів у робочі процеси - може сприяти залученню та мотивації працівників до активної участі у формуванні та підтримці організаційної культури [12-16; 41; 49].

Відтак технології формування ОК є різноманітними і можуть включати в себе використання різних інформаційних та комунікаційних інструментів, програмного забезпечення та методів, спрямованих на забезпечення сприятливого культурного середовища в організації. Інші технології формування оргкультури згруповані у табл. 1.7.

Формування ОК в ОПВ - це комплексний процес, що передбачає ряд етапів і вимагає системного підходу та уваги до деталей.

Таблиця 1.7 – Окремі технології формування оргкультури [12-16; 41; 49]

Класифікаційна ознака	Види технологій
Рівень	Технологія структурного підрозділу Технологія особи
Стадія розвитку ОК	Технологія формування ОК Технологія розвитку ОК Технологія удосконалення ОК
Змістовне наповнення	Технологія базових елементів культури Технологія зовнішніх елементів культури
Складність	Прості технології Складні технології
Ступінь інноваційності	Традиційні технології Інноваційні технології
Напрямок дії	Прямої дії Опосередкованої дії

У випадку ОПВ, це має особливе значення, оскільки вони відіграють ключову роль у формуванні та реалізації державної політики і задоволенні потреб громадян. Перший етап у формуванні ОК в ОПВ - це аналіз потреб і контексту. Орган влади має зрозуміти свої цілі, завдання, а також особливості свого середовища, включаючи соціокультурні, політичні та економічні чинники, що допомагає виокремити ключові аспекти, які необхідно враховувати при формуванні культури. Другий етап - визначення цінностей і принципів. Організація повинна чітко сформулювати свої цінності, на яких ґрунтується її діяльність, а також встановити принципи, які визначають правила поведінки та взаємодії між співробітниками та з громадськістю. Третій етап - комунікація цінностей та принципів. Важливо, щоб ці цінності та принципи були доступними всім співробітникам органу влади, а також відображалися в усіх аспектах діяльності, від керівництва до взаємодії з громадськістю. Четвертий етап - створення структур для підтримки культури. ОПВ повинен розробити механізми та інструменти, які допомогатимуть забезпечити відповідність дійсної практики організаційним цінностям та принципам, що може включати в себе розробку політик, процедур, систем мотивації та навчальних програм. П'ятий етап - постійний моніторинг і коригування. ОК є динамічним явищем, яке може змінюватися з часом. Тому важливо постійно

відслідковувати її стан і за необхідності вчасно вносити корективи [15; 23; 48] (рис. 1.14).



Рис. 1.14 – Етапи формування оргкультури [15; 23; 48]

Окрім описаних вище етапів, черговість формування ОК може бути представлена так, як показано на рис. 1.15.

Спільним в обох вище наведених варіантах черговості етапів формування ОК є те, що розпочати слід із постановки цілей і оцінки, урахування стратегії органу публічної влади, а на завершальному етапі обов'язково – контроль.

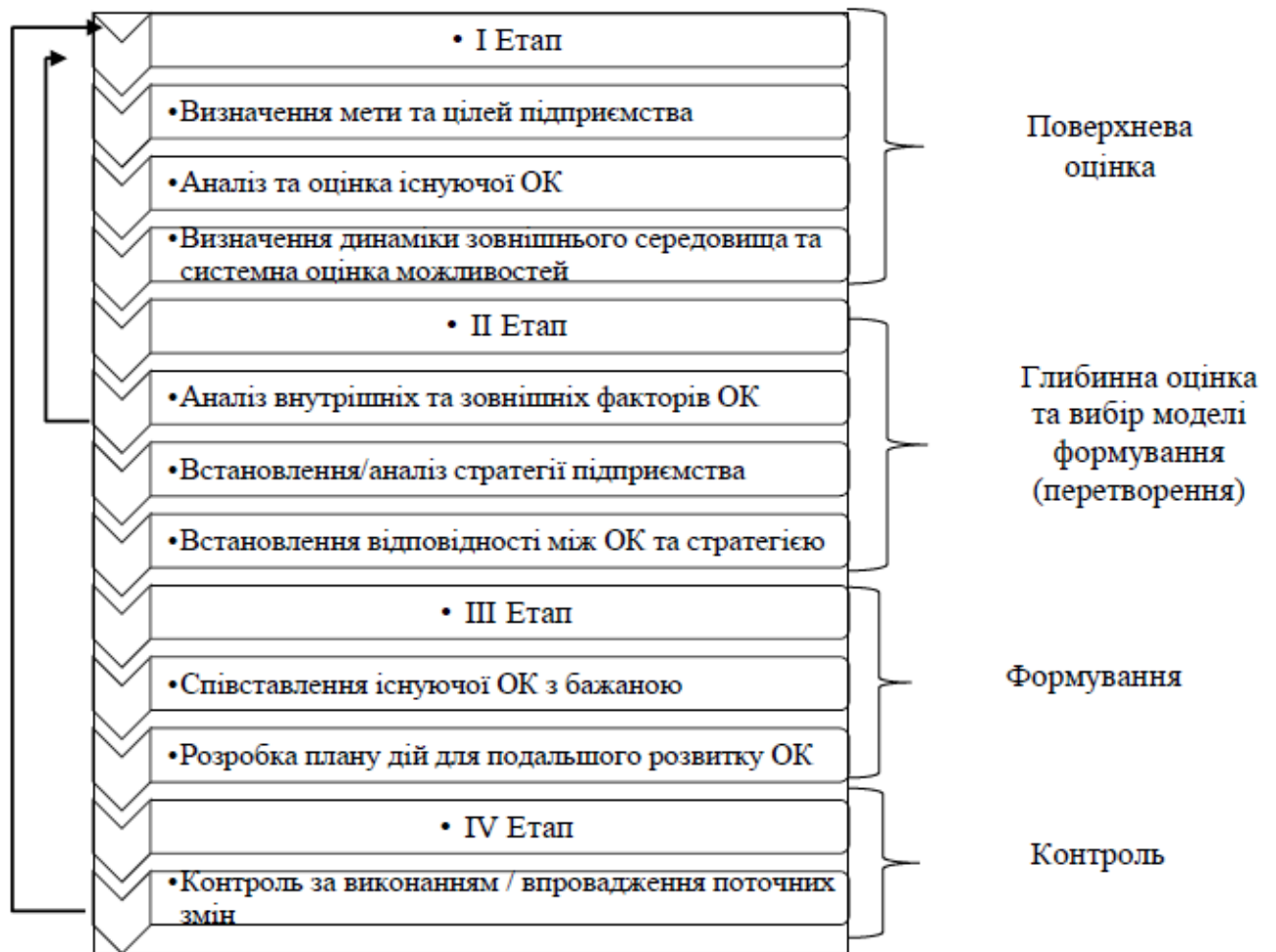


Рис. 1.15 – Черговість етапів формування оргкультури [1]

Наукове обґрунтування черговості упровадження типів ОК базується на дослідженнях, що показують взаємозв'язок між певними типами культури та результатами діяльності організації. Наприклад, за теорією Камерона та Куїнна, існують чотири типи організаційної культури: кланова, ієрархічна, ринкова та адхократична. Кожен з цих типів має свої характеристики, які можуть бути відповідним чином використані в конкретній організації в залежності від її потреб та стратегії [1] (рис. 1.16).

Формування ОК лежить у сфері ключових обов'язків керівництва. Лідери відіграють визначальну роль у створенні та утриманні цілісного та продуктивного організаційного середовища. Дослідження науковців показують, що ОК визначається великою мірою уявленнями, цінностями та підходами

лідерів. Перш за все, лідери формують ОК шляхом встановлення ясної візії та місії організації (органу влади).

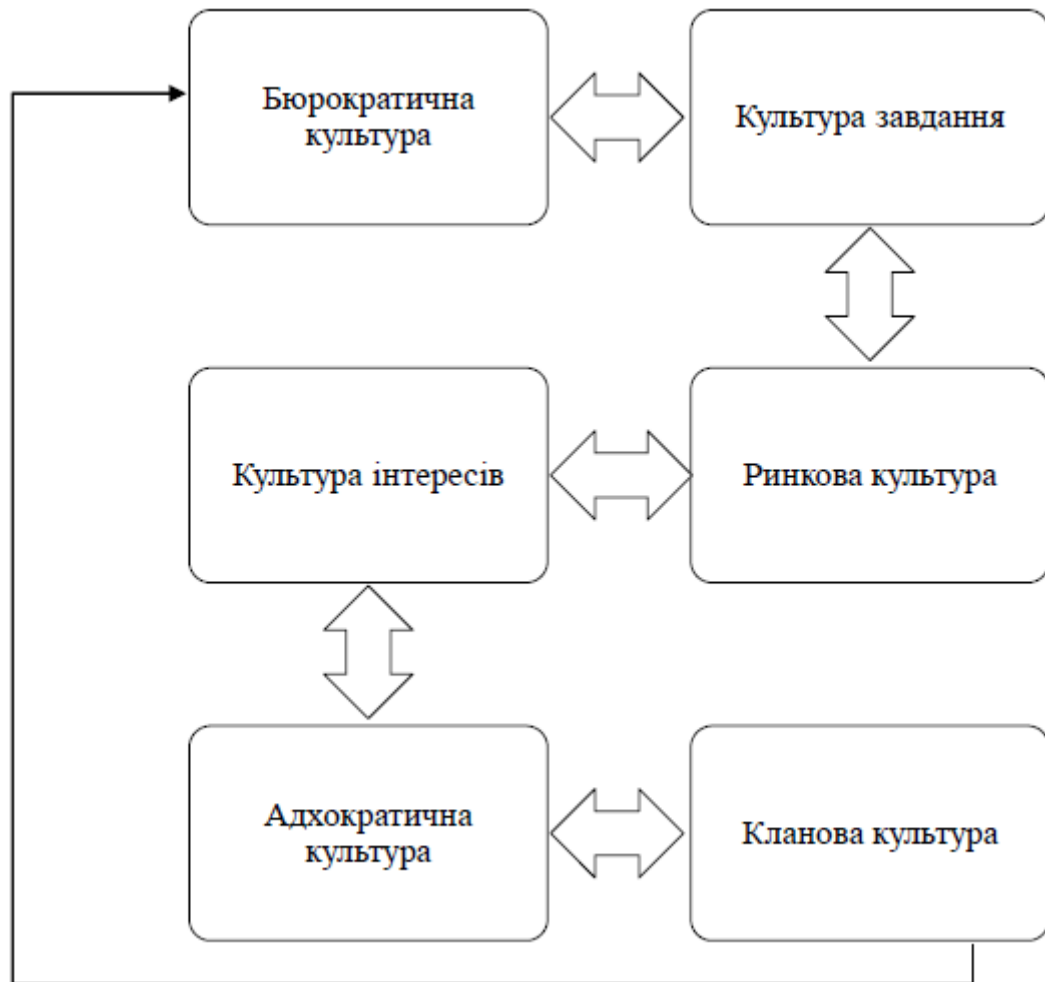


Рис. 1.16 – Черговість упровадження типів ОК [1]

Їхні слова та дії створюють структуру та напрямок, яким керуються працівники. Вони виступають як зразок, що визначає основні цінності та норми поведінки в організації. По-друге, лідери активно впливають на організаційну культуру через систему винагород та покарань. Їхні рішення та вчинки відображають підтримку або відхід від встановлених цілей та цінностей. Відзначення успіхів та корекція недоліків стають ключовими елементами формування культури в колективі. Вплив лідерів здійснюється також через комунікацію та спілкування: слова та вчинки передають повідомлення про важливість певних цінностей та норм, а також сприяють створенню відкритого та довірчого середовища, в

якому працівники можуть висловлювати свої думки та ідеї. Варіанти формування ОК лідерами представлена в дод. Б.1[26].

ОК в ОПВ є ключовим елементом, що визначає їхню ефективність та відповідальність перед суспільством. Для її підтримки необхідно враховувати ряд факторів та розробляти стратегії, спрямовані на підвищення рівня довіри громадян і покращення роботи органів влади. Насамперед, важливо створити систему цінностей, яка б відображала принципи прозорості, відкритості та демократії. Даний процес може включати в себе розробку і впровадження етичного кодексу, який би визначав стандарти поведінки для працівників органів влади. Необхідно також створити сприятливе середовище для комунікації та співпраці між працівниками, що може включати в себе організацію регулярних зустрічей, тренінгів та семінарів, спрямованих на розвиток комунікаційних навичок та побудову довіри в колективі. Крім того, важливо активно включати громадськість у процеси прийняття рішень та вирішення проблем, що може бути здійснено через організацію публічних слухань, обговорень та консультацій зі зацікавленими сторонами. Як зазначалося раніше, необхідно забезпечити прозорість та відкритість у роботі органів влади, наприклад, шляхом публікації інформації про їхню діяльність в інтернеті та забезпечення доступу до публічної інформації. Важливо підтримувати систему винагород та стимулів, яка б сприяла розвитку позитивної ОК та заохочувала працівників до досягнення високих результатів у своїй роботі. У цілому, підтримка ОК в ОПВ вимагає комплексного підходу, що враховує інституційні особливості, цінності суспільства та потреби громадян (рис. 1.17).

Формування ОК в органах публічної влади є невід'ємною складовою ефективного функціонування державних структур та досягнення їх поставлених цілей. ОК визначається сукупністю цінностей, вірувань, норм, традицій та поведінкових моделей, які характеризують стиль життя та спілкування у межах організації.



Рис. 1.17 – Піраміда підтримання оргкультури [26]

У контексті ОПВ, ОК має величезне значення, оскільки вона впливає на сприйняття та виконання завдань, відповідальність перед громадянами та створення сприятливого робочого середовища для працівників.

Отже, проведені науковцями дослідження показують, що успішна ОК в ОПВ базується на таких принципах, як прозорість, відкритість до змін, взаємовідносини на основі довіри, відповідальність перед громадянами та внутрішня координація. Забезпечення цих принципів сприяє підвищенню довіри громадян до державних органів, зменшенню корупції та підвищенню якості надання послуг. Однак, формування ОК в ОПВ не є простим завданням. Воно потребує системного підходу, включаючи розробку та впровадження спеціалізованих програм з розвитку персоналу, створення механізмів мотивації працівників, встановлення чітких стандартів етики та поведінки за активної участі керівництва [26].

1.3 Аналіз нормативно-правових актів щодо формування організаційної культури в органах публічної влади

Формування ОК в ОПВ України базується на комплексі нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення ефективної та етичної роботи цих організацій (дод. Б.2).

Розглянуті нормативно-правові акти створюють фундамент для створення сприятливого середовища для розвитку професійних якостей працівників та підвищення ефективності їх діяльності.

Одним з ключових документів є Конституція України, яка визначає принципи правового функціонування органів влади, зокрема, принципи законності, демократії та правової держави. Ці принципи створюють основу для розвитку внутрішньої культури в органах публічної влади [27].

Законодавство України також містить ряд спеціалізованих законів, які регулюють організаційні аспекти діяльності публічних органів. Наприклад, Закон України "Про державну службу" встановлює правові засади організації державної служби, вимоги до професійної підготовки працівників, а також етичні норми поведінки, які вони повинні дотримуватися [30].

Крім того, існують нормативно-правові акти, спеціально призначені для регулювання етичних питань в діяльності органів влади, такі як "Кодекс професійної етики державного службовця". Цей документ визначає основні принципи професійної етики та вимоги до поведінки державних службовців, зокрема, відвертість, чесність, відповідальність та інші.

Нормативно-правове регулювання також включає в себе розробку та реалізацію програм та стратегій розвитку організаційної культури в органах влади. Ці документи можуть встановлювати конкретні завдання, заходи та строки для зміцнення організаційної культури, сприяючи покращенню якості надання публічних послуг та забезпеченню відкритості та прозорості у діяльності державних органів [31 – 36].

Закон, який унормовує службу в органах місцевого самоврядування [29] містить норми, що стосуються етичної поведінки працівників. Він встановлює вимоги до дотримання принципів доброчесності, об'єктивності, відповідальності та інших етичних стандартів у виконанні службових обов'язків. Крім того, закон визначає механізми стимулювання розвитку організаційної культури в органах місцевого самоврядування, такі як система нагород за досягнення в роботі, зокрема, за внесок у розвиток організаційної культури та підвищення якості надання послуг місцевому населенню [29].

На рівні підзаконних актів значну роль відіграють постанови Кабінету Міністрів України, розпорядження та накази міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, а також рішення місцевих рад та виконавчих органів. Вони можуть містити конкретні вимоги щодо ОК, процедур управління та співробітництва між працівниками та керівництвом.

Крім того, важливо враховувати міжнародні договори та угоди, зокрема з питань прав людини, демократії та розвитку державних інститутів, які також можуть мати вплив на формування ОК у вітчизняних державних та місцевих органах влади.

Отже, нормативно-правове забезпечення формування організаційної культури в органах публічної влади України складається з різноманітних документів, які встановлюють правила та принципи поведінки їх працівників, сприяючи створенню професійного та етичного робочого середовища.

Таким чином, у даному розділі визначено теоретичні засади формування ОК в ОПВ, авторським внеском є удосконалення її визначення.

2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ САКСАГАНСЬКОЇ РАЙОННОЇ У М. КРИВИЙ РІГ РАДИ

2.1 Загальна характеристика Саксаганської районної у м. Кривий Ріг ради та визначення домінуючого типу її організаційної культури

Саксаганська районна у місті Кривий Ріг рада є одним з адміністративних органів місцевого самоврядування, що функціонують у місті Кривий Ріг, яке розташоване у Дніпропетровській області України. Район був створений у 1969 році і названий на честь річки Саксагань, яка протікає через місто. Саксаганський район є одним з найбільших районів м. Кривого Рогу за чисельністю населення (понад 132 тис.) та площею (3920 га), займаючи важливе місце в його соціально-економічному житті [52].

Саксаганський район є важливим промисловим та культурним центром Кривого Рогу. На його території розташовані численні підприємства металургійної та гірничодобувної промисловості, які забезпечують роботою значну частину населення району. Крім того, в районі функціонують освітні та медичні заклади, культурні та спортивні установи, що створює сприятливі умови для розвитку молоді та підвищення якості життя мешканців [52].

Районна рада виконує функції представницького органу, який обирається мешканцями району на місцевих виборах. Депутати ради відповідальні за прийняття рішень щодо розвитку району, вирішення соціально-економічних питань, планування та реалізації місцевих програм і бюджетних видатків. Головою ради є особа, яка обирається серед депутатів і відповідає за організацію роботи ради та виконання її рішень.

Саксаганська районна рада активно співпрацює з громадськими організаціями та мешканцями району для забезпечення ефективного управління та вирішення актуальних проблем. Вона здійснює організацію громадських

слухань, консультацій, а також реалізацію проєктів, спрямованих на покращення інфраструктури, підвищення рівня соціальних послуг та забезпечення безпеки.

Очолює районну рада голова (Старовойт В.В.), повноваження якого наведені в дод. В.

Структура виконкому Саксаганської ради наведена на рис. 2.1.



Рис.2.1 - Структура виконкому Саксаганської ради [52]

ОК в Саксаганській районній раді вирізняється багатьма унікальними характеристиками, які формують її специфічну ідентичність та сприяють ефективному функціонуванню установи. Насамперед, їй притаманні ті властивості, що витікають із специфіки діяльності ОМС (рис. 2.2).

Однією з ключових особливостей є сильний акцент на комунікації та співпраці між співробітниками, який виражається у відкритості до діалогу, при якому кожен член колективу може вільно висловлювати свої думки та ідеї, що сприяє створенню атмосфери довіри та взаємоповаги. Відкриті канали комунікації також допомагають оперативно вирішувати проблеми та ухвалювати рішення, що є важливим у роботі будь-якого ОМС.

№ з/п	Положення	Його характеристика
1	2	3
1	Галузевий контекст	Орган місцевого самоврядування сприймається як частина публічного сектора економіки і, як наслідок, визначає погляди на працю в прийнятому контексті.
2	Орієнтація на споживача	Орган місцевого самоврядування забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях.
3	Орієнтація праці (роботи)	Ініціативність та дієве ставлення до вирішення проблем на протипагу "старим" нормам дотримання правильності процедур та ухилення від відповідальності.
4	Мотивація	Поцінування внутрішніх мотивацій, таких як задоволення від власної праці, високі стандарти оцінки діяльності на протипагу мотивації виключно зовнішніми винагородами.
5	Орієнтація на людину	Оцінка службовців органу місцевого самоврядування виявляється в повазі та толерантності на протипагу старій вимозі "правильної поведінки" від персоналу.
<p>Резюмування: Прояви поведінки, що визначають стару організаційну культуру, найчастіше характеризуються як: а) ведення справ відповідно до встановленої процедури та усталеної практики, б) відмежування органів місцевого самоврядування від громадян, в) незаперечність норм і цінностей, г) винагорода за пристосування. Прояви поведінки, типові для нової організаційної культури, переважно характеризуються як: а) ведення справ з наголосом на обслуговуванні споживачів; б) досягнення результатів через роботу в команді та активного залучення службовців органу місцевого самоврядування; в) перевірка встановлених методів роботи; г) винагорода за працю і її результати [16; 25].</p>		

Рис. 2.2 - Особливості оргкультури ОМС [20; 23]

Саксаганська рада активно впроваджує сучасні методи управління та технології, що дозволяє оптимізувати процеси та підвищувати продуктивність. Важливу роль у цьому відіграє навчання персоналу та його професійний розвиток. Співробітники декларують проходження тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, що має дозволяти їм бути в курсі новітніх тенденцій та методів роботи.

Крім того, ОК Саксаганської районної ради характеризується високим рівнем соціальної відповідальності, яка включає як внутрішню соціальну політику, спрямовану на підтримку здорового балансу між роботою та особистим життям співробітників, так і зовнішню діяльність, орієнтовану на благодійність та розвиток громади. Районна рада активно підтримує різноманітні соціальні ініціативи та проекти, спрямовані на покращення якості життя мешканців району.

Організація роботи в Саксаганській районній раді базується на принципах прозорості та підзвітності, тобто що всі процеси, від ухвалення рішень до реалізації проектів, здійснюються з урахуванням максимальної відкритості для громадськості. Громадяни мають можливість брати участь у громадських слуханнях, вносити свої пропозиції та зауваження, що сприяє підвищенню рівня довіри до роботи ради та її ефективності.

В ОМС оргкультура відіграє особливі функції, які представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Функції оргкультури у Саксаганській районній у м. Кривий Ріг раді

Внутрішньої інтеграції службовців органу місцевого самоврядування	Зовнішньої адаптації органу місцевого самоврядування
<p>Ця функція реалізується завдяки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визнанню загальної мови спілкування і єдиної, зрозумілої для всіх службовців органу місцевого самоврядування, термінології; - формуванню груп однодумців за напрямком професійної діяльності, а також принципів включення і виключення з такої групи; - створенню механізму закріплення визначеного статусу за окремими службовцями органу місцевого самоврядування, а також наділення їх владою або позбавлення прав і повноважень; - встановленню норм, що регулюють неформальні відносини між особами різної статі; - формуванню оцінок стосовно того, що в поведінці службовців органу місцевого самоврядування бажано, а що ні. 	<p>Ця функція реалізується завдяки</p> <p>виробленню місії організації, її цілей і засобів їх досягнення.</p>

Виявлення міри задоволеності персоналу у Саксаганській районній раді своєю роботою дає змогу визначити рівень їх лояльності до цього органу влади, визначити кадрові ризики в раді та зробити висновки про загальний стан ОК. З цією метою було використано анкету, запропоновану Гайдученко С.І. у роботі [24] і представлену у табл.2.2.

Здійснене анкетування серед працівників Саксаганської районної у м. Кривий Ріг ради показало наступні результати – див. табл. 2.3.

Так, найбільший рівень задоволення рівнем компетентності керівника, його соціальною культурою, а також власними результатами роботи. Одними із

самих низьких за рівнем задоволення виявлені оцінка професійної діяльності, а також оплатою праці.

Таблиця 2.2 – Форма анкети для виявлення формування та розвитку ОК у Саксаганській районній у м. Кривий Ріг раді

Шановний колего! На кожне з запитань виберіть оцінку, яка відображує рівень Вашої задоволеності та відмітьте її кружечком. Ми гарантуємо повну конфіденційність Ваших відповідей. Результати опитування будуть використовуватися тільки в узагальненому вигляді. Заздалегідь дякуємо за відверті відповіді!

№	Рівень задоволеності:	Бали				
		3	4	5	6	7
1	2					
1	Кадровою політикою керівництва	1	2	3	4	5
2	Інструкціями і правилами поведінки усіх категорій працюючих	1	2	3	4	5
3	Організаційною структурою	1	2	3	4	5
4	Системою оплати праці	1	2	3	4	5
5	Системою заохочень та пільг	1	2	3	4	5
6	Системою комунікацій	1	2	3	4	5
7	Стилем та методами керівництва	1	2	3	4	5
8	Змістом роботи	1	2	3	4	5
9	Обсягом роботи	1	2	3	4	5
10	Оцінкою професійної діяльності	1	2	3	4	5
11	Можливостями професійного зростання (навчання)	1	2	3	4	5
12	Можливостями кар'єрного зростання	1	2	3	4	5
13	Робочими місцями	1	2	3	4	5
14	Умовами праці	1	2	3	4	5
15	Технічним та програмним забезпеченням	1	2	3	4	5
16	Взаєминами керівництва з підлеглими	1	2	3	4	5
17	Інформаційним забезпеченням	1	2	3	4	5
18	Психологічним кліматом у колективі	1	2	3	4	5
19	Рівнем компетентності керівництва і його соціальної культури	1	2	3	4	5
20	Стилем керівництва	1	2	3	4	5
21	Результатами роботи колективу	1	2	3	4	5
22	Власними результатами роботи	1	2	3	4	5
23	Взаєминами з клієнтами (громадянами)	1	2	3	4	5
24	Рівнем іміджу організації	1	2	3	4	5
25	Рівнем зв'язків з громадськістю	1	2	3	4	5

Відмітимо, що опитані працівники Саксаганської районної ради виявили невдоволення оцінкою своєї професійної діяльності через те, що вони вважають, що критерії оцінювання не відповідають їхній фактичній роботі та обов'язкам. На їх думку, встановлені стандарти або показники є або занадто загальними, або непридатними для специфіки їхніх посад. Вони вважають, що

така система оцінювання не відображає реальної ефективності та результатів їхньої праці. Існує також думка про відсутність зворотного зв'язку та конструктивної критики. Працівники не отримують детальної інформації про свої сильні та слабкі сторони, що унеможлиблює їм покращення своїх професійних навичок та підвищення ефективності роботи. Крім цього, працівники зазначили, що система оцінювання не враховує їхній вклад у роботу колективу та не стимулює досягнення кращих результатів. Вони відчують, що «вкладені зусилля не визнаються та не винагороджуються належним чином, що впливає на моральний дух і знижує загальну мотивацію до роботи».

Таблиця 2.3 – Результати анкетування для виявлення формування та розвитку оргкультури у Саксаганській районній у м. Кривий Ріг раді

<i>Шановний колего! На кожне з запитань виберіть оцінку, яка відображує рівень Вашої задоволеності та відмітьте її кружечком. Ми гарантуємо повну конфіденційність Ваших відповідей. Результати опитування будуть використовуватися тільки в узагальненому вигляді. Заздалегідь дякуємо за відверті відповіді!</i>		
№	Рівень задоволеності:	Середній бал
1	2	3
1	Кадровою політикою керівництва	3,8
2	Інструкціями і правилами, що врегульовують поведінку всіх категорій працюючих	4,1
3	Організаційною структурою	2,4
4	Системою оплати праці	2,2
5	Системою заохочень та пільг	2,2
6	Системою комунікацій	3,9
7	Стилем та методами керівництва	4,8
8	Змістом роботи	3,8
9	Обсягом роботи	3,0
10	Оцінкою професійної діяльності	2,1
11	Можливостями професійного зростання (навчання)	4,0
12	Можливостями кар'єрного зростання	4,2
13	Робочими місцями	3,7
14	Умовами праці	4,1
15	Технічним та програмним забезпеченням	3,5
16	Взаєминами керівництва з підлеглими	4,7
17	Інформаційним забезпеченням	3,3
18	Психологічним кліматом у колективі	3,9
19	Рівнем компетентності керівництва і його соціальної культури	4,9
20	Стилем керівництва	3,8
21	Результатами роботи колективу	4,7
22	Власними результатами роботи	4,9
23	Взаєминами з клієнтами (громадянами)	3,9
24	Рівнем іміджу організації	3,7

Результати виявлення типу оргкультури у Саксаганській районній раді, отримані у ході анкетування під час переддипломної практики представлені в дод. В, табл. В.2. Для анкетування було залучено 126 респондентів. На рис. 2.3 наведені узагальнені результати проведеного опитування.

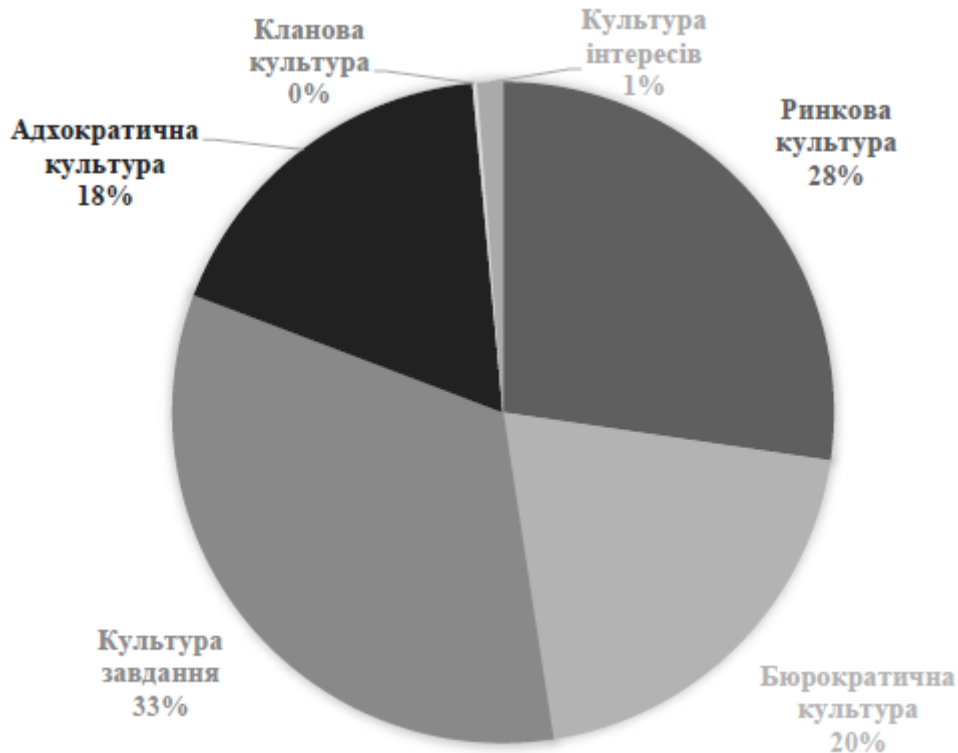


Рис.2.3 - Результати проведеного опитування щодо визначення типу оргкультури у Саксаганській районній у м. Кривий Ріг раді

У дод. В, таблиця В.3 наведено визначення типу оргкультури, що домінує у Саксаганській районній у місті Кривий Ріг раді. Виявлено, що домінантною є культура завдання (33%). Вона характеризується чіткою орієнтацією на досягнення конкретних цілей і виконання визначених завдань; спрямована на результат і базується на продуктивності, ефективності та високих стандартах виконання. Основною цінністю є здатність співробітників вирішувати поставлені завдання вчасно та якісно. Центральним елементом культури завдання є структуроване управління, при якому значна увага приділяється плануванню, контролю та оцінці результатів роботи. Всі процеси детально розробляються і документуються, що дозволяє мінімізувати ризики та

забезпечити стабільне досягнення поставлених цілей. У цьому контексті важливу роль відіграють чітко визначені процедури та інструкції, які допомагають працівникам орієнтуватися у своїх завданнях і відповідальностях.

Комунікація в Саксаганській районній раді також побудована навколо завдань. Інформаційний потік спрямований на обмін даними, необхідними для виконання роботи, а не на неформальні чи соціальні взаємодії. Переважно, це офіційні зустрічі, наради та звітування про виконану роботу. Зворотній зв'язок більше зосереджений на вдосконаленні процесів та результатів.

Приклади культури завдання у Саксаганській районній раді проявляються у таких аспектах її діяльності:

- планування і контроль. Так, при підготовці до бюджетного року рада проводить ретельне планування, встановлюючи конкретні цілі та завдання для кожного відділу, що включає складання детальних бюджетних проєктів, які проходять декілька етапів перевірки та узгодження. Відділи надають щомісячні звіти про витрати і виконання бюджетних програм, що дозволяє своєчасно вносити корективи та забезпечувати ефективне використання коштів;

- проєкти інфраструктури. Зокрема, визначаються чіткі терміни виконання робіт, відповідальні особи та необхідні ресурси. Наприклад, при реконструкції будинків на площі В.Великого, кожна підрядна організація отримувала конкретні завдання, які контролювалися на кожному етапі від закупівлі матеріалів до фінального будівельного огляду;

- соціальні програми, які включають допомогу малозабезпеченим сім'ям, передбачають чіткі критерії відбору отримувачів допомоги, обсяги фінансування та строки надання допомоги, що, своєю чергою, детально документується і регулярно перевіряється на відповідність встановленим стандартам.

Відповідно до методик, викладених Лепейко Т.І. і Барковою К.О. у роботах [9; 10] визначимо домінуючий тип ОК. З цією метою використовується анкетування. Безпосередньо анкета наведена в дод. В., табл. В.1. Зокрема, приклади питань представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Питання анкети для визначення типу ОК [9; 10]

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівництва - це	А) Б) В) Г) Д) Е)
2	Комунікації в нашій організації в основному	А) Б) В) Г) Д) Е)
3	Контроль заснований перш за все на	А) Б) В) Г) Д) Е)
4	Мотивація частіше заснована на	А) Б) В) Г) Д) Е)
5	Організаційна структура в основному	А) Б) В) Г) Д) Е)
6	Основні цінності - це	А) Б) В) Г) Д) Е)
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) Б) В) Г) Д) Е)
8	Відносини з іншими організаціями будуються в основному на	А) Б) В) Г) Д) Е)
9	Чи готова організація підтримувати партнерські відносини із конкурентами?	А) Б) В) Г) Д) Е)
10	Умови конкуренції будуються в основному на:	А) Б) В) Г) Д) Е)
11	Влада основана головним образом на	А) Б) В) Г) Д) Е)
12	Людей заохочують в основному за	А) Б) В) Г) Д) Е)
13	Якими принципами керується організація при наймі нових співробітників?	А) Б) В) Г) Д) Е)
14	Відношення робітника до організації можна описати як:	А) Б) В) Г) Д) Е)

На наступному етапі визначимо рівень ОК за допомогою опитування згідно питань, представлених у дод. Г, табл. Г.1.

У дод. Г (табл. Г.2 – Г.3) представлені результати опитування для виявлення рівня оргкультури у Саксаганській районній у м. Кривий Ріг раді.

Виявлено, що рівень ОК є високим.

Таким чином, в Саксаганській районній раді м.Кривий Ріг сформовано високий рівень культури завдання.

Разом з тим, у культурі завдання в ОМС існує ряд суттєвих недоліків, які можуть негативно впливати на ефективність роботи та якість послуг, що надаються громаді. Розглянемо їх зміст у наступному параграфі даної роботи.

2.2 Проблеми формування організаційної культури в органах публічної влади

За результатами, викладеними у попередньому параграфі показано, що в Саксаганській районній раді домінує культура завдання (33%). Однак 28% - це ринкова культура.

З одного боку, для органу публічної влади краще підходить культура завдання, ніж ринкова ОК, що зумовлено особливостями функціонування ОПВ та їхньою головною метою – служіння суспільству та забезпечення загального добробуту.

Культура завдання, як відомо, фокусується на виконанні конкретних завдань і досягненні певних цілей, що є критично важливим для ОПВ, оскільки вони функціонують заради реалізації політики, забезпечення суспільних послуг та підтримки громадян. Наприклад, органи, відповідальні за охорону здоров'я, мають завдання забезпечувати доступ до медичних послуг, контролювати якість медичної допомоги та реагувати на надзвичайні ситуації в сфері охорони здоров'я. В даному випадку культура завдання дозволяє зосередитися на ключових аспектах їхньої діяльності та забезпечити ефективне виконання своїх функцій.

Разом із цим, ринкова корпоративна культура орієнтована на конкуренцію, прибуток та ринкові частки, що не завжди відповідає місії органів публічної влади. Наприклад, у сфері освіти, якщо навчальні заклади орієнтуватимуться виключно на ринкові підходи, може виникнути ситуація, коли увага приділяється не якості освіти, а лише фінансовим показникам. Це може призвести до нерівності в доступі до освіти та зниження її загального рівня, що суперечить принципам суспільного блага. Крім того, ринкова корпоративна культура може сприяти виникненню конфлікту інтересів та зловживання владою. Наприклад, у разі орієнтації на прибуток, працівники ОПВ можуть бути мотивовані приймати рішення на користь приватних

інтересів, а не суспільства. Це може призвести до корупції та втрати довіри громадян до державних інституцій.

Тому, ураховуючи вищевикладене, для ОПВ культура завдання є більш відповідною, оскільки вона сприяє виконанню їхніх основних функцій, орієнтованих на суспільне благо та забезпечення ефективної роботи на користь громадян. Вона дозволяє зосередитися на виконанні конкретних завдань, що є важливими для суспільства, та уникати негативних наслідків, які можуть виникнути внаслідок впровадження ринкової корпоративної культури.

З іншого боку, культура завдання не позбавлена серйозних недоліків. Так, одним із них є бюрократизація процесів, яка призводить до надмірної складності та тривалості ухвалення рішень. Крім того, існує проблема слабкої мотивації працівників, яка часто пов'язана з недостатньо прозорою системою винагород і кар'єрного зростання. Зазначене може призводити до низького рівня ініціативності та відповідальності за результати своєї роботи. Відсутність належної внутрішньої комунікації також може призводити до помилок і незгодженостей у роботі. Варто зазначити, що у багатьох випадках ОМС стикаються з проблемою обмежених ресурсів, як фінансових, так і людських, що обмежує можливості для реалізації важливих проєктів та ініціатив. Тому проблематика формування ОК потребує детальнішого розгляду [11; 12; 25].

Однією з ключових проблем є стійкість до змін. Бюрократичні структури, притаманні ОПВ, часто характеризуються високим рівнем консерватизму та інертності. Співробітники, звиклі до встановлених правил і процедур, можуть виявляти опір інноваціям та новим підходам, що підкріплюється страхом перед невизначеністю та потенційними негативними наслідками змін.

Неефективна комунікація між різними рівнями та підрозділами організації призводить до недостатньої узгодженості дій, втрати інформації та виникнення конфліктів. Відсутність відкритого діалогу між керівництвом і підлеглими створює умови для виникнення недовіри, що негативно позначається на загальному моральному кліматі в організації.

Як відмітили опитувані працівники Саксаганської районної ради, їм не вистачає стимулів для підвищення своєї ефективності та професійного розвитку. За їх думкою, система матеріального і нематеріального заохочення є недостатньо розвиненою, що призводить до зниження рівня мотивації. Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання та недостатня увага до потреб і цінностей співробітників також сприяють формуванню негативного ставлення до організаційних змін.

Конфлікти, що виникають на основі особистих протиріч, заздрощів або конкурентної боротьби, можуть значно ускладнювати процеси командної роботи та співпраці. Низький рівень соціальної згуртованості серед працівників, а також відсутність чітких морально-етичних норм поведінки, призводять до зниження рівня довіри та взаємоповаги в колективі.

Узагальнений перелік виявлених проблем формування ОК зведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Перелік проблем формування ОК в ОПВ

Проблема	Опис
Опір змінам	Персонал може чинити опір новим ініціативам та змінам.
Недостатня підтримка з боку керівництва	Відсутність активної підтримки та прикладу з боку керівництва.
Нестача ресурсів	Недостатність фінансових та людських ресурсів для впровадження змін.
Низький рівень професійної підготовки	Відсутність достатньої підготовки та розвитку у персоналу.
Інерція старих практик	Вкорінені старі робочі практики та процедури.
Корупція та неетична поведінка	Присутність корупційних практик та неетичної поведінки.
Бюрократія	Складна бюрократична система, що заважає швидким змінам.
Відсутність чіткої стратегії та бачення	Невизначеність стратегії і бачення ускладнює формування спільної мети.
Комунікаційні бар'єри	Низький рівень внутрішньої комунікації.
Політичний вплив	Вплив політичних чинників на прийняття рішень та пріоритети.

Отже, проблеми формування ОК в ОПВ є комплексними і взаємопов'язаними, а їх вирішення вимагає системного підходу, який включає розвиток ефективних комунікаційних каналів, підвищення рівня мотивації співробітників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та

створення умов для впровадження інновацій. При цьому, важливо розмежувати проблеми безпосередньо ОК від проблем її формування, що показано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Відмінності проблем ОК та проблем її формування

Проблеми	Організаційна культура	Формування організаційної культури
Негативний клімат	Високий рівень конфліктів, відсутність довіри	Нечіткі цінності та місії
Низька мотивація	Відсутність залучення, ентузіазму та ініціативи	Недостатня підтримка з боку керівництва
Погана комунікація	Непрозорість процесів, нерозуміння цілей	Відсутність залучення співробітників
Опір змінам	Неготовність до змін	Невідповідність між словами та діями
Висока плинність кадрів	Часті звільнення, труднощі з утриманням талановитих співробітників	Непоследовність у впровадженні нових принципів і практик

Суттєвою проблемою при формуванні ОК може стати різниця в культурних традиціях та цінностях співробітників. Вона може призвести до конфліктів та непорозумінь, що негативно впливають на загальну ефективність організації [11; 12; 25].

Крім того, велике значення має особистість та поведінка керівників-лідерів ОПВ. Лідери, які не є прикладом для наслідування, можуть демотивувати співробітників і зруйнувати зусилля з формування позитивної ОК [11; 12].

Окрім того, варто відзначити вплив зовнішніх факторів, серед яких економічні умови, законодавчі зміни та соціальні тенденції. Дані чинники можуть змінювати пріоритети ОПВ та вимагати швидкої адаптації до нових умов, що ускладнює стабільний розвиток організаційної культури. Зокрема, в умовах економічної нестабільності ОПВ можуть зосереджуватися на виживанні, а не на культурних трансформаціях [11; 12; 25].

Таким чином, процес формування ОК передбачає вирішення проблем, пов'язаних з опором змінам, культурними розбіжностями, лідерством, комунікацією та зовнішніми впливами.

2.3 Пропозиції щодо удосконалення формування організаційної культури в органах публічної влади

Згідно до сформованих проблем, які наведені у табл.2.6, можна запропонувати відповідні шляхи їх вирішення, що представлено у табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Шляхи вирішення проблем формування ОК [11; 12; 25]

Організаційна культура	Формування організаційної культури
Регулярні оцінки та опитування співробітників	Чітке визначення цінностей та місії
Сприяння відкритій комунікації	Забезпечення підтримки керівництва
Програми для підвищення мотивації	Врахування думок співробітників
Покращення робочих умов	Послідовність у впровадженні нових принципів та практик
Розвиток лідерських якостей у керівників	

Формування внутрішніх змін в процесі удосконалення (впровадження) ОК включає кілька важливих компонентів (рис. 2.4). Перш за все, необхідно розуміти та враховувати існуючі цінності та переконання, які вже панують в ОПВ, оскільки будь-які зміни повинні бути узгоджені з ними або обґрунтовано трансформовані. Важливим елементом є лідерство, адже саме керівники грають ключову роль у моделюванні та підтримці бажаних поведінкових стандартів. Значну роль відіграє комунікація, яка повинна бути прозорою, відкритою і двосторонньою, щоб забезпечити розуміння та підтримку з боку всіх членів організації. Не менш важливим є навчання і розвиток персоналу, оскільки без належної підготовки співробітників впровадження нової культури буде ускладненим. Впровадження змін має супроводжуватися системою мотивації та винагород, яка підкріплює бажану поведінку та досягнення. Важливою також є організаційні компетенції, адже ОПВ повинен бути гнучким та адаптивним до змін, сприяючи ефективній взаємодії між різними рівнями і підрозділами. Управління ефективністю впровадження ОК дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати дії.

Відтак, комплексне врахування вищезгаданих компонентів забезпечує цілісність та ефективність процесу формування ОК.



Рис. 2.4 – Компоненти формування внутрішніх змін, що потрібно враховувати при удосконаленні ОК [11]

Управління зміною ОК доцільно розпочати з її зміни на робочому місці. Процес зміни культури повинен починатися з визначення чітких цілей і очікуваних результатів. Керівництво ОПВ має включити працівників у цей процес, забезпечуючи їхню участь у формулюванні нових цінностей та норм поведінки, що відповідають стратегічним цілям ОПВ. Ключовою складовою управління зміною культури на робочому місці є ефективна комунікація. Часті наради, спільні збори та регулярне оновлення процесу змін допомагають залучити працівників та забезпечити їхню підтримку. Крім того, тренінги та семінари допомагають працівникам освоїти нові навички та засвоїти нову культуру робочого середовища. Важливо враховувати індивідуальні потреби співробітників, пропонуючи їм персоналізовані підходи до навчання.

Закріплення змін на робочому місці передбачає інтеграцію нової культури в щоденну практику організації, що може включати перегляд і оновлення корпоративних політик, процедур та систем управління персоналом з урахуванням нових цінностей та норм поведінки. Крім того, важливо

визнавати та винагороджувати тих із них, хто активно підтримує та втілює нову ОК, що сприяє її закріпленню і сталості на робочому місці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Управління удосконаленням (змінюю) ОК на робочому місці [12]

№	Метод	Сутність
1.	Співпрацювання	Зробити працівників частиною створення культури компанії. Коли мова йде про зміну культури, співпраця є ключовим фактором. Співробітники складають культуру, і нехтування їхнім включенням у процес лише створює більше напруги у вже віддалених стосунках. Культура - це не односторонній процес. У даній ситуації необхідно вислухати та застосувати відгуки та ідеї співробітників.
2.	Дотримання правил	Як тільки запроваджується нова політика - необхідно дотримуватись правил з першого дня. Після внесення змін потрібно послідовно виконувати подальші дії. Послідовне та часте спостереження є однією з найважливіших речей, яку може зробити будь-яка управлінська команда або бізнес, щоб допомогти впровадити нову поведінку.
3.	Спілкування	Керівники не повинні покладатися на один електронний лист, щоб повідомити своїх співробітників про зміни, які планується вносити на робочому місці. Необхідно спланувати зустріч або кілька зустрічей перед тим, як вносити будь-які зміни, на яких буде можливість повідомити про них та вислухати пропозиції персоналу. Зміни не повинні стати несподіванкою.
4.	Внесення змін поступово	Зміна культури на робочому місці має бути поступовим процесом. Замість швидкої послідовності повідомлень або нарад необхідно дати співробітникам час адаптуватися до ідеї змін. Внесення необхідних змін може зайняти тижні чи навіть місяці, але у такому випадку працівникам буде простіше пристосуватися до них.
5.	Гейміфікація	Впроваджувати гейміфікацію - використовувати розваги та ігри для заохочення розуміння, участі та підтримки. Щоб зменшити опір співробітників до змін, створюються ігри і переможці отримують відповідні призи. Запроваджуються правила, точки, табло тощо. Таким чином, завдяки гейміфікації, є можливість покращити швидкість прийняття нової культури.

№	Метод	Сутність
6.	Зробити працівників щасливішими	Зміна будь-якого виду важка та не робить жодної вигоди для морального стану працівників. Такі прості речі, як наприклад щоденні закуски або допоможуть співробітникам залишатися щасливими та позитивними під час змін.
7.	Ясне бачення	Перш ніж почати вносити зміни, необхідно визначити, чого саме потрібно досягти, та чи нема суперечки між слово-діло. Не треба вносити змін лише тому, що це зробило конкурентне підприємство. Та перш за все необхідно оцінити усі варіанти впливу на підприємство.
8.	Тренінги	Тренінги можуть застосовуватися, як інструмент адаптації нових співробітників, або застосовуватися для покращення згуртованості колективу чи процесом налагодження пристосування до змін.

Важливим елементом у формуванні ОК є адаптація нового працівника до роботи, оскільки вона впливає на сприйняття, цінності та норми, що панують в ОПВ. Під час адаптації новий працівник ознайомлюється зі структурою компанії, її цінностями та цілями. Він ознайомлюється з робочими процесами, нормами комунікації та способами вирішення проблем, що також сприяє формуванню єдиної культури та сприяє побудові довіри та взаєморозуміння в колективі. Етапи адаптації нового працівника до роботи як важливий компонент формування наведені на рис.2.5

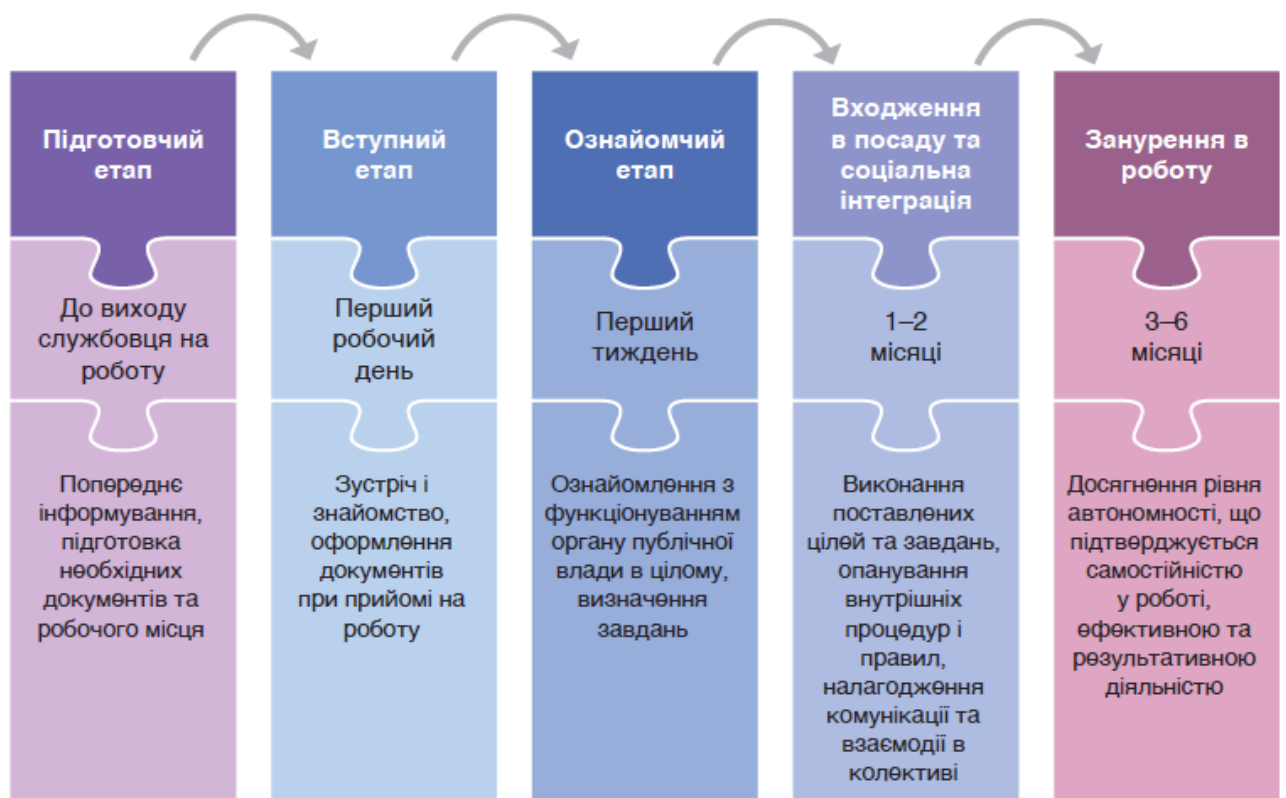


Рис. 2.5 – Етапи адаптації нового працівника до роботи як важливий компонент формування ОК [25]

Як зазначають у літературних джерелах, при формуванні ОК необхідно враховувати 3 основні фактори: рівень існуючої ОК, типи ОК і типи стратегії організації (рис. 2.6).

Однак, стратегії ОПВ будуть відрізнятися від стратегій підприємств чи інших бізнес-структур. Вони розрізняються за своїми цілями, спрямованістю та контекстом, в якому вони функціонують.

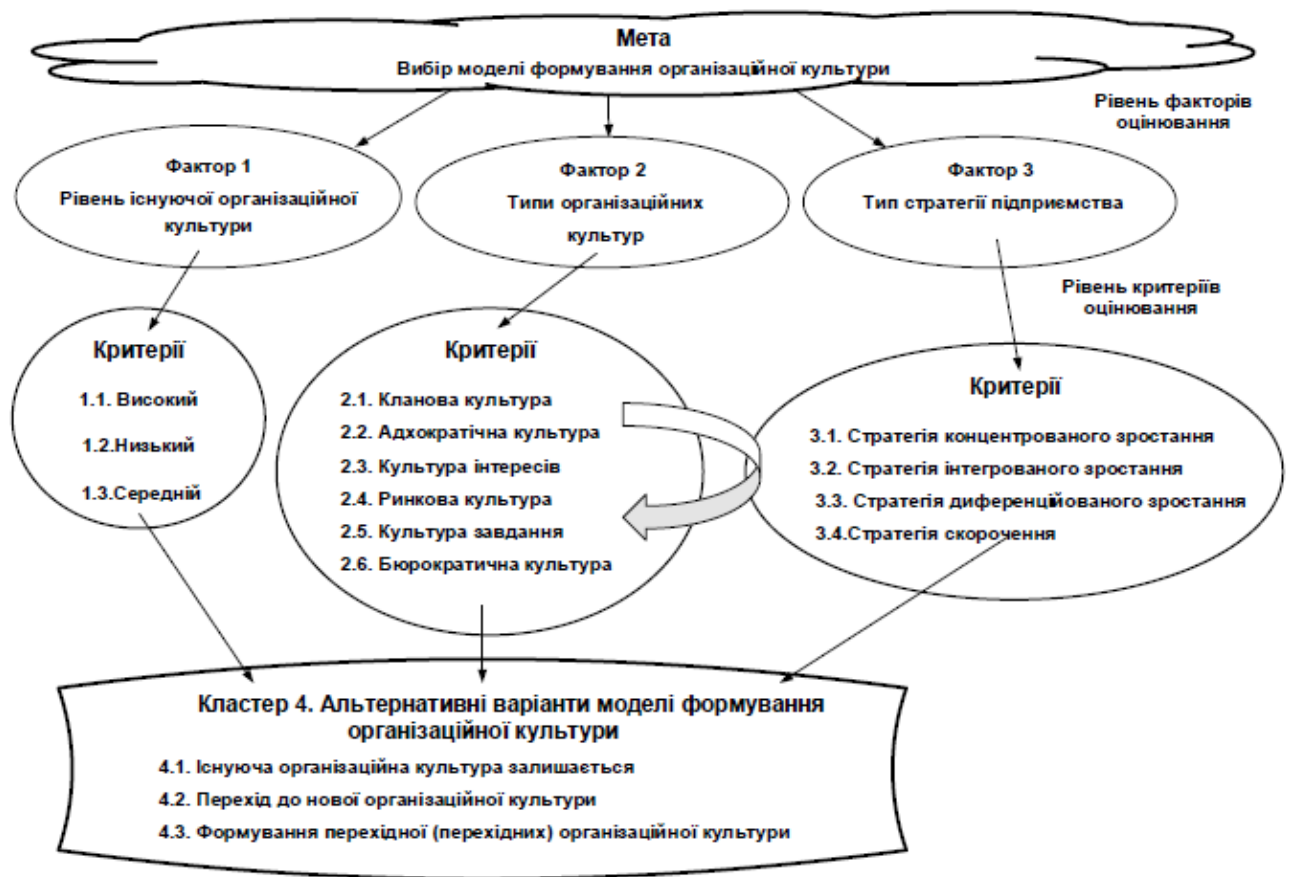


Рис. 2.6 – Чинники вибору моделі формування ОК [12]

Так, ОПВ, переважно, мають за мету задоволення потреб і інтересів громадян. Їхні стратегії зорієнтовані на забезпечення загального добробуту, розвиток і соціальну справедливість. Вони часто враховують громадські потреби, довгострокові національні інтереси та політичні чинники. Натомість, стратегії бізнес-структур, зазвичай, спрямовані на досягнення прибутковості і конкурентних переваг на ринку. Головною метою бізнесу є максимізація прибутку для власників або акціонерів, а його стратегії орієнтовані на задоволення потреб споживачів, створення цінності для акціонерів і забезпечення стабільного розвитку компанії.

Крім того, ОПВ оперують у сфері політики і мають відповідальність перед громадськістю і законодавчими органами. Їхні дії часто обумовлені нормативно-правовими актами, тоді як бізнес-структури працюють у ринковій економічній системі і мають більшу свободу в управлінні своєю діяльністю.

Отже, НАДС розробив рекомендації по формуванню ОК, якими, на наш погляд, доцільно скористатися Саксаганській районній раді. На рис. 2.7 показаний перехід від застарілої форми ОК до більш сучасної.



Рис. 2.7 – Перехід до іншої оргкультури в ОПВ [25]

Крім цього, пропонуємо скористатися рекомендаціями НАДС і зробити перехід кожного елемента за схемою, представлено на рис.2.8

У нас в організації:

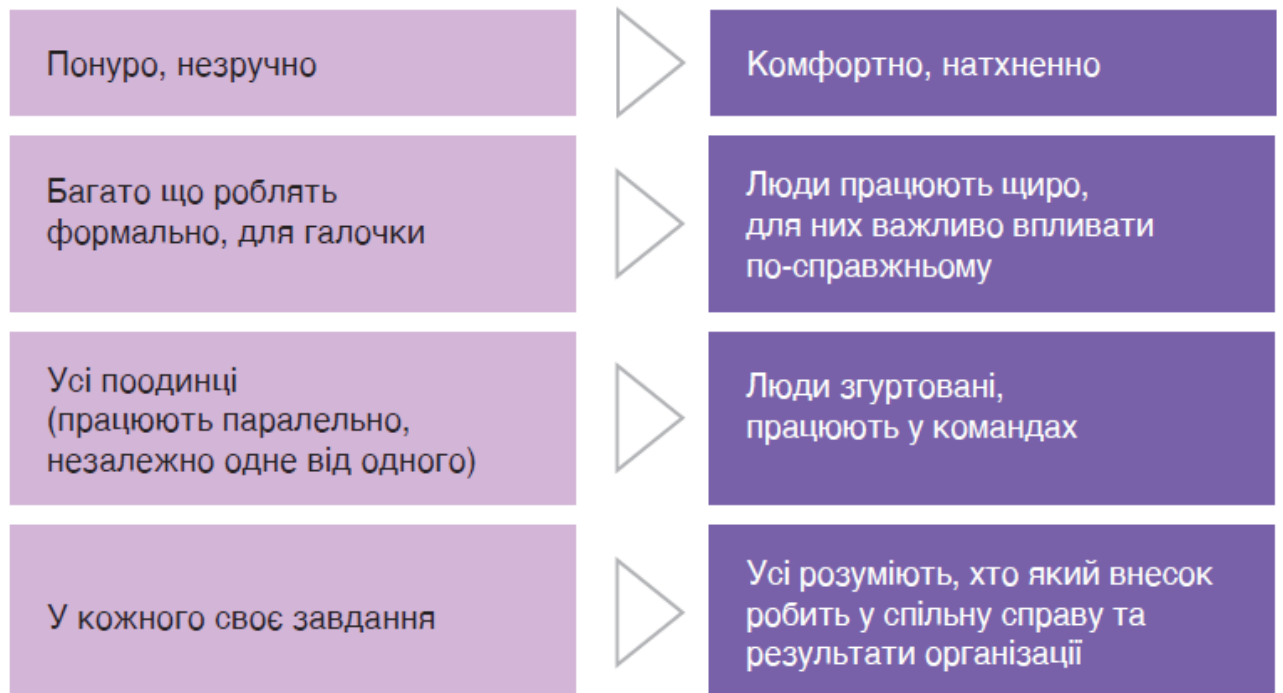


Рис 2.8 – Напрями удосконалення ОК (початок) [25]

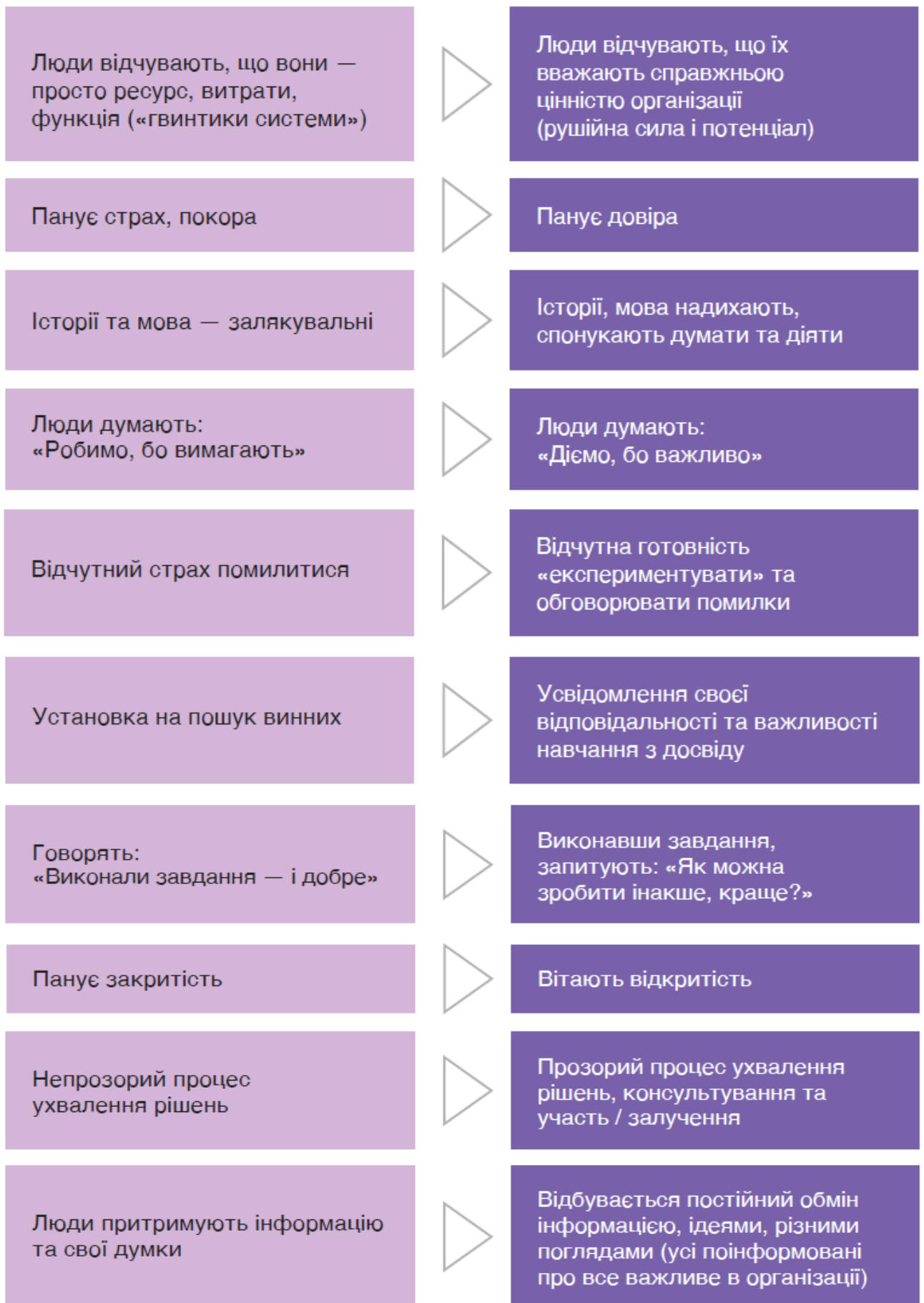


Рис 2.8 – Напрями удосконалення ОК (продовження) [25]

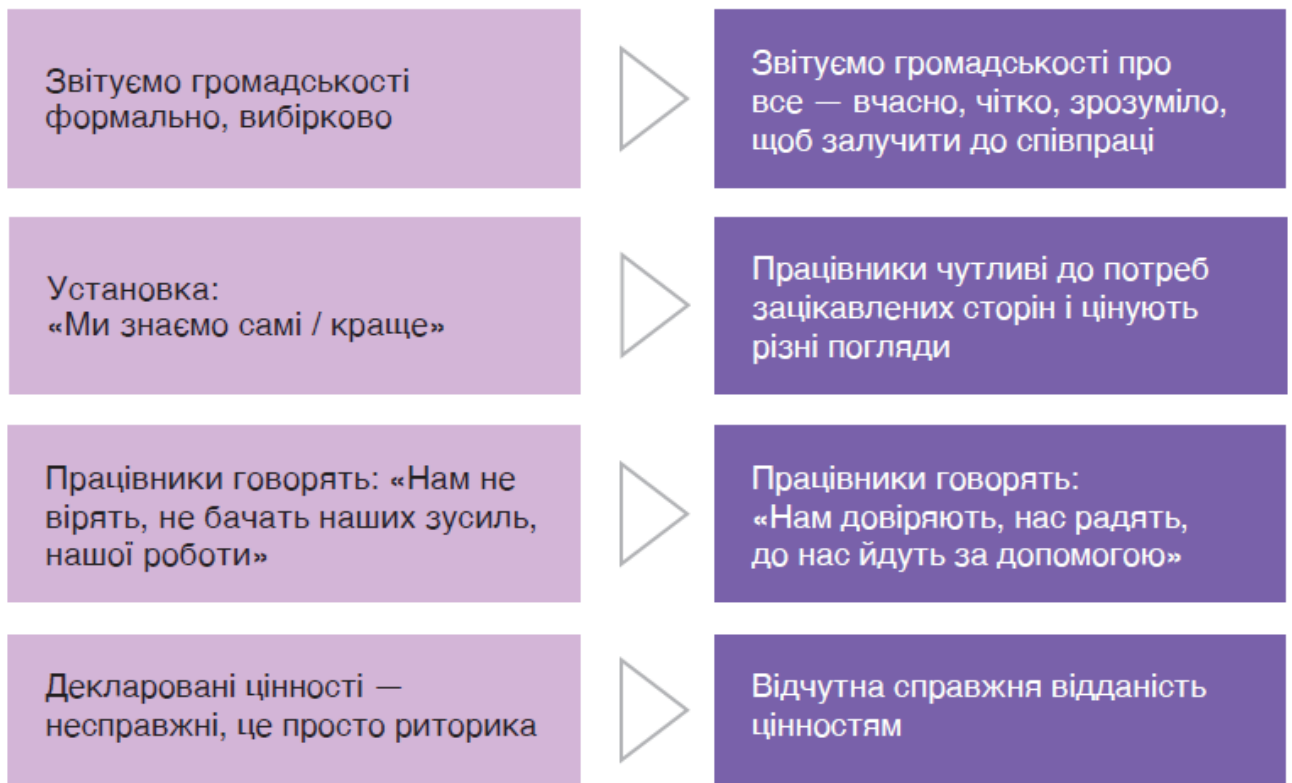


Рис 2.8 – Напрями удосконалення ОК (завершення) [25]

Як зазначають експерти НАДС, важливою складовою формування ОК є створення морально-психологічного комфорту [25]. І навпаки, правильно сформована ОК сприяє створенню такого комфорту, що відіграє значну роль у забезпеченні ефективності та успішності ОПВ в цілому. Зокрема, відчуття безпеки в організації створюється через відсутність психологічного тиску, страху або конфліктів. Працівники повинні мати можливість висловлювати свої думки, відчувати підтримку колег та керівництва, що сприяє стабільності їхнього емоційного стану. Здорові стосунки між співробітниками та керівництвом сприяють формуванню позитивного мікросередовища в організації. Взаємопідтримка, співпраця та відкритість у взаємодії роблять працю більш приємною та продуктивною.

ОПВ має надавати працівникам можливості для самореалізації та професійного зростання. Система підтримки кар'єрного росту, навчання та розвитку навичок сприяє підвищенню задоволення від роботи та зниженню ризику вигорання [25].

ОПВ має визначити свої основні цінності та етичні принципи, які повинні відображатися у всіх аспектах діяльності. Співпраця на основі довіри та відкритості сприяє побудові етичного середовища, де кожен працівник відчуває себе впевнено та з підтримкою колективу [25] (рис. 2.9).



Рис.2.9 – Компоненти морально-психологічного комфорту [25]

Таким чином, удосконалення формування ОК в ОПВ вимагає комплексного підходу, що включає активну участь керівництва, навчання та розвиток персоналу, залучення співробітників до прийняття рішень, створення механізмів зворотного зв'язку та систематичні оцінки наявної ОК з метою її корегування.

ВИСНОВКИ

Показано, що оргкультура являє собою складну систему переконань, цінностей, норм і символів, що визначають поведінку членів організації. Існує цілий ряд моделей, які описують різні аспекти та типи оргакультури, серед яких найвизначнішими є моделі Камерона і Куїнна, Хофстеде, Шейна та Деніелса і Мескон.

Виявлено, що всі моделі розглядають ОК як важливий елемент, що впливає на успішність організації. Вони визнають, що культура може сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Ключову роль у формуванні та підтримці ОК, згідно з цими моделями, відіграє лідерство. Лідери задають тон та приклад для решти організації, що визначає напрямок її розвитку. Аналіз поведінкових аспектів культури, як прояву цінностей та припущень в організації, також є важливою частиною кожної моделі. Всі дослідники визнають, що організаційна культура не є статичною, а змінюється та еволюціонує з часом під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Проте, моделі відрізняються за рівнями аналізу.

Показано, що виділяють різні типи культур, зокрема культуру клану, адхократичну культуру, ринкову культуру, культуру завдання та ієрархічну культуру. Кожен тип характеризується певним набором властивостей і поведінкових моделей, які домінують у конкретних організаціях. Типології допомагають зрозуміти, як різні культури можуть впливати на управлінські практики, мотивацію працівників та продуктивність організації.

Виділено такі елементи ОК, як символи, ритуали, структура влади, оргструктура, історії та міфи, система управління, парадигма. Атрибутами ОК є традиції та звичаї, цінності, стилі керівництва, символіка й діловий етикет.

Обґрунтовано, що формування ОК в ОПВ залежить від різноманітних джерел. Першим з них є законодавчі норми та регулятивні акти, які встановлюють стандарти та процедури діяльності державних установ та визначають рамки взаємодії між співробітниками та громадянами, а також

встановлюють принципи прозорості, відкритості та відповідальності. Другим важливим джерелом є лідерство та керівництво в органах публічної влади. Стиль управління керівництва, їхні цінності, підходи до прийняття рішень та комунікації мають величезний вплив на формування культури в установі. Лідери є не лише символами, а й архітекторами культури, яка відображає їхні власні цінності та уявлення про ефективність діяльності. Третім джерелом є історичний контекст та традиції. Багато державних установ мають довгу історію та власну культурну спадщину, яка впливає на їхню сучасну культуру. Традиції, ритуали та звичаї, що склалися протягом часу, можуть визначати певні норми поведінки та способи взаємодії в організації. Крім того, важливим джерелом формування ОК є взаємодія з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Відкритість до діалогу з громадськістю, відповідальне ведення комунікації та участь у громадських ініціативах можуть сприяти формуванню культури, яка відповідає потребам суспільства.

Обґрунтовано, що технології формування ОК є різноманітними і можуть включати в себе використання різних інформаційних та комунікаційних інструментів, програмного забезпечення та методів, спрямованих на забезпечення сприятливого культурного середовища в організації.

Удосконалено визначення ОК органу публічної влади - це унікальна сукупність цінностей, підходів та норм, що визначають специфіку функціонування та взаємодії внутрішніх і зовнішніх структур у ньому.

Для поглибленого дослідження питання формування ОК обрано Саксаганську районну у м.Кривий Ріг раду. Виконано опитування працівників за відомими у фахових джерелах методиками для встановлення типу і рівня наявної ОК.

З'ясовано, що опитані працівники Саксаганської районної ради виявили невдоволення оцінкою своєї професійної діяльності через те, що вони вважають, що критерії оцінювання не відповідають їхній фактичній роботі та обов'язкам. На їх думку, встановлені стандарти або показники є або занадто загальними, або непридатними для специфіки їхніх посад. Вони вважають, що

така система оцінювання не відображає реальної ефективності та результатів їхньої праці. Існує також думка про відсутність зворотного зв'язку та конструктивної критики. Працівники не отримують детальної інформації про свої сильні та слабкі сторони, що унеможлиблює їм покращення своїх професійних навичок та підвищення ефективності роботи. Крім цього, працівники зазначили, що система оцінювання не враховує їхній вклад у роботу колективу та не стимулює досягнення кращих результатів. Вони відчують, що «вкладені зусилля не визнаються та не винагороджуються належним чином, що впливає на моральний дух і знижує загальну мотивацію до роботи».

Таким чином, в Саксаганській районній раді м.Кривий Ріг сформовано високий рівень культури завдання. Констатовано, що для ОМС це найбільш доцільним тип ОК. Разом з тим, у культурі завдання в ОМС існує ряд суттєвих недоліків, які можуть негативно впливати на ефективність роботи та якість послуг, що надаються громаді. Тому рекомендується не запроваджувати зовсім нову ОК, а удосконалити існуючу, вирішивши наявні проблеми.

Систематизовано недоліки і проблеми безпосередньо ОК та процесу її формування, пов'язаних з опором змінам, культурними розбіжностями, лідерством, комунікацією та зовнішніми впливами.

Запропоновано шляхи вирішення виявлених проблем: регулярні оцінки та опитування співробітників, сприяння відкритій комунікації, програми для підвищення мотивації, покращення робочих умов, розвиток лідерських якостей у керівників, чітке визначення цінностей та місії, забезпечення підтримки керівництва, врахування думок співробітників, послідовність у впровадженні нових принципів та практик. Особливу увагу приділено управлінню удосконаленням (зміною) ОК на робочому місці та адаптації нового працівника до роботи.

Для Саксаганської районної ради рекомендовано скористатися вказівками НАДС, сфокусувавшись на напрямках удосконалення ОК і формуванню морально-психологічного комфорту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баркова К.О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства : дис. на здобуття ...доктора філософії. Харківський національний економічний університет ім. С.Кузнеця. Харків, 2020. 256 с.
2. Ouchi W. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA : Addison-Wesley, 1981. 287 p.
3. Артюхина Л. В. Корпоративный кодекс – инструмент развития организационной культуры. *Социально-гуманитарные знания*. 2012. № 2. С. 290-296.
4. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London : Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1996. 192 p.
5. What are the key components of organizational culture? *Eagles's Flight*. URL: <https://www.eaglesflight.com/blog/what-are-the-key-components-of-corporate-culture>
6. Robbins St. P. Organizational behavior. *New Jersey* : Prentice Hall, 2001. 643 p.
7. Moran R. T., Harris Ph. R., Moran S. V. Managing Cultural Differences. Wyd. Elsevier, 2011. URL: http://mimccomwinter2017.pbworks.com/w/file/114649891/_Robert_T._Moran_Philip_R._Harris_Sarah_V._Moran_Bookos.org_.pdf
8. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 1. С. 92–99.
9. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 1. С. 92–99.

10. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2 (20). С. 473–479.

11. Improving company culture: everything you need to know about culture transformation. *Eagle's flight*. URL: <https://www.eaglesflight.com/improving-company-culture-culture-transformation#5>

12. Abell D. F. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, *New Jersey* : Prentice Hall, 1980. 257 p.

13. Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби. *Актуальні проблеми державного управління*. Д.: ДРІДУ НАДУ. 2012. Вип. 3 (9). С. 202-215.

14. Яроміч С., Гречкосій І. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. *Вісн. НАДУ*. 2016. №1. С. 111-115.

15. Палеха Ю.А. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури : [навч. посіб.]. К.: Вид-во Європ. Ун-ту фінансів, інформ систем, медеджм. та бізнесу. 2010. 211 с.

16. Чепак В. Організаційна культура. *Соціологічна енциклопедія* [уклад. В.Г. Городяненко]. К.: Академвидав. 2012. С. 260

17. Організаційна культура в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування: Методичні рекомендації / уклад.: Гамаюнов В.Г., Горбенко Н.В. Донецьк. 2009. 26 с.

18. Філіппова С.В., Волосюк М. В. Щодо питання нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 2 (8). С. 50-58.

19. Акімова О. Організаційна культура державного службовця в умовах розбудови українського суспільства. *Вісник НАДУ*. 2015. № 1. С. 147-152.

20. Ліпенцев А., Фокшей У. Діагностика організаційної культури в державних установах. А.Ліпенцев, У.Фокшей. *Вісн. УАДУ*. 2010. Вип. 3. С. 150-154.

21. Майданник О. Становлення та розвиток української моделі місцевого самоврядування. URL:

https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_1_2018-55-59.pdf

22. Мартиненко В., Гайдученко С. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. URL:

<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-1/doc/2/02.pdf>

23. Організаційна культура: навчально-методичний посібник навчальної дисципліни “Філософські засади державного управління”. Уклад.: Т.Е.Василевська, В.М.Князєв, А.В.Ліпенцев; За заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна, А.О.Чемериса, С.В.Загороднюка, О.Л.Приходько, Л.О.Воронько. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 32 с.

24. Гайдученко С.І. Організаційна культура публічного управління у контексті глобалізації суспільних процесів. URL:

http://eprints.kname.edu.ua/42927/1/an_organizational_culture_in_public_administration_is_in_the_context_of_globalization_of_public_processes.pdf

25. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. НАДС. 2021. 172 с.

26. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011/ 166 с.

27. Конституція України. ВВР. 1996. № 30. С. 141.

28. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. С. 170.

29. Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 33. С. 175.

30. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 р. // Відомості Верховної Ради. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

31. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного

агентства України з питань державної служби № 158 від 05.08.2016 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>

32. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України № 65 від 11.02.2016 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2016%D0%BF>

33. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури та Примірного кодексу корпоративної культури у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті : наказ Національного агентства України з питань державної служби № 236 від 25.12.2013 р. . Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236859-13>

34. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку : наказ Національного агентства України з питань державної служби № 50 від 03.03.2016 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16>

35. Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2010 роки : Указ Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/201>

36. Про правила етичної поведінки : Закон України від 17.05.2012 № 4722-VI // Офіційний вісник України від 22.06.2012. 2012 р. № 45. С. 82, Ст. 1739.

37. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія. С.М.Серьогін, О.В.Антонова, І.І.Хожило та ін. ; за заг. та наук. ред. проф. С.М.Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 290 с.

38. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.

39. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

40. Полехіна І. Механізми розвитку корпоративної культури публічного управління в Україні. URL:

<https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/ArefPolekhina.pdf>

41. Сидоренко Н. Компетентнісний підхід до оцінювання професійної культури кадрів державного управління. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць*. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 1 (35). С. 259–267

42. Серкіс Ж.В. Про організаційну культуру державної організації. *Практична психологія та соціальна робота*. 2012. № 9-10. С.4-9.

43. Титоренко Є.А. Формування організаційної культури органів виконавчої влади. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/1/12.pdf>

44. Щербак Н.В. Розвиток корпоративної культури в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні: дисертація на здоб. наук. ступ. канд. наук з держ. упр-ня. Запоріжжя. 2016. 217с.

45. Dźwigoł H. Organizational structure within the process of organization management. *Marketing i Rynek*. 2017. Vol. 24. № 7. P. 171-183.

46. Дяченко Т. О. Організаційна культура: теорія і практика : монографія. К. : Логос, 2012. 339 с.

47. Рачинський А. П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом : особливості взаємозв'язку. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej5/txts/07raprov.htm>.

48. Корпоративна культура : навч. посібник / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін.; під заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

49. Дрешпак В. М. Знаки та символи в державному управлінні : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2010. 338 с.

50. Бабаєв В. М., Шаронова Н. В. Організаційна культура керівника : навч. посіб. для спеціальності «Адміністративній менеджмент». Харків : НТУ «ХПШ», 2005. 260 с.

51. Півторака Л.В., Мирошніченко Ю.О. Основи формування й розвитку організаційної культури державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 27 травня 2015 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. Суми : СумДУ, 2015. С. 457-459.

52. Виконавчий комітет Саксаганської районної м.Кривий Ріг ради: офіційний сайт. URL : <https://srvk.gov.ua>

53. Сосненко В.Ю. (наук.кер. Міщук Є.В.). Формування організаційної культури в органі публічної влади. *Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології* : матеріали XXV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 25 квіт. 2024 р. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2024. С.299-300.

ДОДАТОК А

Узагальнена характеристика типів оргкультури [1]

№	Тип ОК	Автор	Основні положення	Переваги	Недоліки
1.	Сім'я	Ф. Тромпенаарс	Тісні відносини; підпорядкування влади.	Нематеріальна мотивація; міцна взаємодія.	Нездатність колективу вирішувати внутрішні конфлікти; несприйняття критичних зауважень.
2.	Ейфелева вежа		Бюрократичний розподіл праці; ієрархія.	Чіткий розподіл праці; Працівники точні та старанні.	Складна адаптація до змін навколишнього середовища; Будь-які зміни тягнуть за собою написання нових керівництв та інструкцій.
3.	Керована ракета		Зробити все для досягнення цілі; егалітаризм.	Усі члени групи мають рівні позиції; використання нових технологій та методів; висока ступінь відданості срільній справі.	Плинність кадрів; не конкретизовані задачі; не завжди компетентні керівники.
4.	Інкубатор		Направлена на індивідуальні досягнення працівників.	Наявність умов для творчої діяльності; бажання ділитися досвідом.	Відсутність ієрархії; часом занадто сильний дух суперництва.
5.	Культура влади	Ч. Хенді	Особиста влада, що володіє ресурсами.	Своєчасне виявлення проблем.	Ініціатива працівників пригнічується; жорсткий контроль над усім.

№	Тип ОК	Автор	Основні положення	Переваги	Недоліки
6.	Культура ролі	Ч. Хенді	Бюрократична культура, що базується на системі правил та інструкцій.	Чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків.	Негнучка культура, що ускладнює нововведення, малоефективна в умовах змін.
7.	Культура завдання		Орієнтована на виконання роботи.	Управління в екстремальних умовах і мінливих ситуаціях; співпраця, спільні цінності; персонал – кваліфіковані спеціалісти.	Важко зберігати силу при нестійкості ресурсів.
8.	Культура особистості		Орієнтована на досягнення власних цілей співробітників.	Прийняття рішень на основі згоди; цінюється особистість та власні ідеї; творчі цінності.	Дана культура конфліктна та нестійка.
9.	Кланова	К. Камерон, Р. Куїні	Організація як велика сім'я, у членів якої багато спільного.	Ціняться традиції, велика увага надається моральному клімату та згуртованості колективу; турбота про людей та споживачів.	Даний тип культури здатен розслабляти працівників; критика погано сприймається.
10.	Адхократична		Відданість новаторству та експериментам.	Заохочення ініціатив та творчості; виробництво унікальних товарів/послуг; свобода дій.	Нестійка позиція влади; відсутність організаційної структури.
11.	Ієрархічна (Бюрократична)		Притаманна формалізованим та структурованим організаціям.	Офіційна політика, формальні правила; чітко прописані інструкції.	Не цінюється прояв ініціативи; не пристосована до змін.

№	Тип ОК	Автор	Основні положення	Переваги	Недоліки
12.	Ринкова	К. Камерон, Р. Куїнн	Орієнтована на досягнення результату та виконання намічених цілей; продуктивність, успіх, репутація.	Цілеспрямовані співробітники; централізовані рішення; завжди перемагати; контроль за виконанням завдань.	Жорстке керівництво; професійне вигорання.

ДОДАТОК Б

Функції оргкультури [1]

№ з/п	Функції	
	Назва	Сутність
Функції зовнішньої адаптації		
1	Інноваційна	Постійний пошук нововведень, що забезпечують конкурентну перевагу.
2	Формування позитивно іміджу організації	Створення сприятливого враження про організацію в суспільстві.
3	Орієнтація на споживача	Реалізація принципу «клієнт завжди правий».
4	Регулювання партнерських відносин	Формування поважливого ставлення до партнерів по бізнесу (в тому числі і до конкурентів).
5	Прийняття організації до потреб суспільства	Забезпечення інтеграції організації в соціальні структури.
Функції внутрішньої інтеграції		
1	Охоронна	Функціонування специфічної системи організаційних цінностей, що розпізнає та відторгає негативні, згубні для організації цінності зовнішнього середовища.
2	Інтегруюча	Об'єднання інтересів членів організації, формування відчуттів приналежності, ідентичності, залучення до справи організації.
3	Нормативно-регулююча	Забезпечення управляємості і передбачуваності поведінки членів організації.
4	Заміщаюча	Функціонування в якості інструменту управління та заміна формальних та офіційних механізмів управління.
5	Адаптивна	Засвоєння новими членами організації культурних цінностей, залучення до клімату організації і робочого оточення.
6	Освітньо-пізнавальна	Орієнтація працівників на постійний розвиток і професійне самовдосконалення для збільшення людського капіталу організації.
7	Мотивуюча	Розвинення почуття приналежності і причетності до благородної місії організації, яке підвищує рівень трудової мотивації співробітників.
8	Комунікативна	Пізнання норм поведінки та засобів спілкування, що сприятиме швидкому взаєморозумінню, сприйняттю інформації та однаковості її трактувань.
9	Управління якістю	Формування почуття відповідальності за якість продукту або послуги через почуття причетності і приналежності до місії організації.
10	Рекреативна («терапевтична»)	Сприяння створенню психологічного комфорту, та відновленню душевних сил співробітників.

ДОДАТОК Б.1

Варіанти формування оргкультури лідерами представлена [26]

Адміністративна культура	Організаційні змінні	Підприємницька культура
Ззовні	Система контролю	Зсередини
Власник процесу	Відносини власності	Власник майна
Очікування моменту	Ставлення до можливостей	Веде пошук
Раціонально-логічне	Вирішення проблем за перевагами	Інтуїтивне
Централізація	Делегування повноважень	Децентралізація
Ієрархічна	Організаційна структура	Мережна
«Дорослий» - «дитина»	Відносини субординації	«Дорослий» - «дорослий»
На організацію	Організаційний фокус	На людину
Зниження вартості	Виробнича стратегія	Диференціація виробництва
Продуктивність	Головні цілі	Ефективність
Системний	Підхід до управління	Ситуаційний
Інтеграції	Робота проектується з позицій	Автономії
За правилами	Виконання роботи	Творче
Модифікація	Проведені зміни	Радикальні
Робити справу правильно	Основоположний курс дій	Робити правильну справу

ДОДАТОК Б.2

Нормативно-правові акти щодо формування організаційної культури в органах
публічної влади

Назва	Коротка характеристика
Конституція України (28.06.96 р., зі змінами та доповненнями)	Нормативний акт вищої юридичної сили, політико-правовий за своєю природою, що визначає найбільш важливі аспекти державного і суспільного ладу, у тому числі закріплює систему органів державної влади і місцевого самоврядування, форми народовладдя, принципи організації та діяльності органів публічної влади, функції та компетенцію вищих органів державної влади.
Про державну службу: Закон України 30.04.2022 р., зі змінами та доповненнями)	Визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях.
Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури та Примірного кодексу корпоративної культури у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 25.12.2013 р. № 236: за станом на 01.01.2014 р. [Електронний ресурс] // Офіц. веб-сайт Нацдержслужби України. – Режим доступу: http://nads.gov.ua/control/publish/article;jsessionid=D44CEC950282D26EBCCC670BBD5F72F4?art_id=831762 .	Регламентує формування корпоративної культури та Примірного кодексу корпоративної культури у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті.
Про концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р: за станом на 01.04.2014 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80	Регламентує положення про реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.

<p>Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР: за станом на 04.04.2016 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80.</p>	<p>Регламентує положення про функціонування місцевого самоврядування.</p>
<p>Про правила етичної поведінки: Закон України від 17.05.2012 р. № 4722-VI: за станом на 03.08.2012 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4722-17.</p>	<p>Регламентує правила етичної поведінки. Однак на сьогодні втратив чинність. Натомість, діючим став Закон України «Про запобігання корупції».</p>
<p>Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III: за станом на 10.08.2012 р. [Електронний ресурс] // Офіц. сайт Верх. Ради України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2493-14.</p>	<p>Регламентує службу в органах місцевого самоврядування.</p>

ДОДАТОК В

Повноваження за розподілом посадових обов'язків голови Саксаганської районної у м.Кривий Ріг ради [52]

1. Очолює районну у місті раду та її виконавчий комітет, керує їх діяльністю, несе відповідальність за виконання делегованих повноважень.
2. Представляє районну у місті раду та її виконавчий комітет у відносинах з державними органами та іншими органами місцевого самоврядування, районними організаціями політичних партій, громадськими та релігійними організаціями, громадянами, трудовими колективами, адміністраціями підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, а також у міжнародних відносинах відповідно до законодавства.
3. Представляє районній у місті раді кандидатуру для обрання на посаду заступника голови районної у місті ради; вносить для затвердження районній у місті раді кандидатури заступників голови районної у місті ради з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючого справами виконкому районної у місті ради та пропозиції щодо структури органів ради, її виконавчого апарату, витрат на їх утримання.
4. Призначає на посади та звільняє з посад посадових осіб виконкому районної у місті ради, приймає на роботу інших працівників виконкому районної у місті ради.
5. Забезпечує формування, затвердження районного у місті бюджету та контролює його виконання. У межах, затверджених районним у місті бюджетом повноважень, виступає розпорядником коштів відповідного бюджету, використовує їх тільки за призначенням. Затверджує кошторис адміністративно-господарських витрат та контролює його виконання.
6. Регулярно інформує населення району про стан виконання повноважень, покладених на районну у місті раду та її виконавчий комітет.
7. Утворює консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи, комісії, координаційні ради, робочі групи тощо, члени яких виконують свої функції на громадських засадах, а також визначає їх функції, завдання та персональний склад.
8. У межах своїх повноважень, видає розпорядження з основної діяльності виконкому районної у місті ради, кадрових питань та мобілізаційної роботи.
9. Забезпечує розроблення та реалізацію заходів, пов'язаних з мобілізаційною підготовкою, цивільним захистом на території району.
10. Веде особистий прийом громадян.
11. Розглядає та погоджує клопотання підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності про нагородження та вносить їх на розгляд у встановленому порядку до відповідних органів виконавчої влади.
12. Забезпечує виконання Конституції та законів України, актів Президента України, постанов Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, нормативно-правових та розпорядчих актів вищих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в обсязі та межах делегованих повноважень.
13. Визначає потреби та пріоритетні напрямки підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб виконавчого комітету районної у місті ради.
14. Здійснює координацію роботи та контроль у напрямках: запобігання, протидії та виявлення корупції у виконкомі районної у місті ради; проходження служби в органах місцевого самоврядування у виконкомі районної у місті ради; комунікацій та зав'язків з громадськістю; бюджету.
15. Безпосередньо керує діяльністю:
 - 15.1 фінансового відділу;

- 15.2 відділу бухгалтерського обліку;
- 15.3 відділу з питань служби в органах місцевого самоврядування та кадрової роботи;
- 15.4 відділу з питань надзвичайних ситуацій, цивільного захисту та мобілізаційної роботи (у частині організації здійснення заходів з мобілізаційної підготовки та мобілізації);
- 15.5 відділу державних закупівель та договірних відносин;
- 15.6 головного спеціаліста – помічника голови районної у місті ради;
- 15.7 відділу по взаємодії з правоохоронними органами;
- 15.8 відділу комунікацій та зав'язків з громадськістю;
- 15.9 відділу перспективного розвитку району, інвестицій та інновацій.
- 16. Очолює:
 - 16.1 робочу групу щодо забезпечення ефективного функціонування внутрішнього фінансового контролю, усунення порушень чинного законодавства та запобігання проявам корупції у сфері використання бюджетних коштів;
 - 16.2 комісію з питань захисту прав дитини виконкому районної у місті ради;
 - 16.3 районну комісію з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій.
- 17. Голова районної у місті ради в межах своїх повноважень безпосередньо забезпечує взаємодію з:
 - 17.1 Криворізькою центральною окружною прокуратурою;
 - 17.2 Саксаганським районним судом м. Кривого Рогу;
 - 17.3 відділенням поліції № 4 Криворізького районного управління поліції Головного управління Національної поліції в Дніпропетровській області;
 - 17.4 відділом обслуговування громадян №18 (сервісний центр) управління обслуговування громадян Головного управління Пенсійного фонду України в Дніпропетровській області;
 - 17.5 Криворізькою північною державною податковою інспекцією Головного управління Державної податкової служби у Дніпропетровській області;
 - 17.6 Криворізьким міськрайонним центром зайнятості;
 - 17.7 Саксаганським районним у місті Кривому Розі відділом державної реєстрації актів цивільного стану Південно - Східного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Дніпро);
 - 17.8 Саксаганським районним відділом у м. Кривому Розі Головного управління Державної міграційної служби України в Дніпропетровській області;
 - 17.9 військовою частиною 3011 Центрального оперативно-територіального об'єднання Національної гвардії України (21 окрема бригада охорони громадського порядку імені Петра Калнишевського Національної гвардії України);
 - 17.10 Саксаганським відділом державної виконавчої служби у місті Кривому Розі Південно - Східного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Дніпро);
 - 17.11 [Полком патрульної поліції в місті Кривий Ріг управління патрульної поліції в Дніпропетровській області Департаменту патрульної поліції](#);
 - 17.12 Громадським формуванням з охорони громадського порядку та державного кордону «Спеціалізований підрозділ сприяння поліції «Криворізька гвардія» [52].

Таблиця В.1 – Анкета для виявлення типу оргкультури

№	Твердження	Варіанти відповіді
1	Основна справа керівництва - це	А) Організація виробництва та пошук ринків збуту. Б) Направляти роботу й підвищувати ефективність. В) Делегування відповідальності й координація роботи підрозділів. Г) Інновації, вирішення проблем й налагодження співробітництва між людьми. Д) Навчати підлеглих на своєму досвіді, підтримувати. Е) Направляти роботу та мотивувати.
2	Комунікації в нашій організації в основному	А) Формальні та безособисті. Б) Рідкісні, у письмовій формі. В) Особисті. Г) Часті та неформальні. Д) Часті, особисті, неформальні. Е) Особисті, частіше неформальні.
3	Контроль заснований перш за все на	А) Планах та формальних процедурах. Б) Досягненні цілей, вироблених підлеглим разом з керівником. В) Показниках збуту продукції. Г) Бухгалтерських системах, бюджетах та нормативах. Д) Планах та довірі. Е) На результаті.
4	Мотивація частіше заснована на	А) Відчутті належності до команди та командних цінностях. Б) Надії на підвищення. В) Особистих оцінках. Г) Підвищенні статусу. Д) Відчутті належності до команди та схвалення від керівництва. Е) Опануванні нової спеціальності.
5	Організаційна структура в основному	А) Неформальна. Б) Централізована, функціональна. В) Децентралізована, лінійно-штабна. Г) Кросфункціональна, орієнтована на проблему. Д) Неформальна централізована. Е) Матрична.
6	Основні цінності - це	А) Домінування та подавлення опіру. Б) Раціональність та підтримання порядку. В) Захист інтересів членів організації. Г) Досягнення цілей підрозділу. Д) Згуртованість колективу та турбота про споживачів. Е) Підвищення потенціалу.
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) Відповідати представленням про «правильну» поведінку. Б) Отримувати задоволення від роботи. В) Вирішувати проблеми та вносити свій вклад у загальну справу. Г) Зберігати наявні привілеї та завойовувати нові. Д) Почувати себе частиною організації. Е) Навчатись чомусь новому.

№	Твердження	Варіанти відповіді
8	Відносини з іншими організаціями будуються в основному на	А) Взаємних інтересах та спільності. Б) Співробітництві. В) Конкуренції. Г) Угодах та дотриманні букви закону. Д) Чесній конкуренції. Е) Чесній конкуренції, проте можливе співробітництво.
9	Чи готова організація підтримувати партнерські відносини із конкурентами?	А) Так, при підписанні офіційного договору з чіткими умовами. Б) Ні. В) Так, якщо це стосується обміну досвідом. Г) В залежності від позиції організації на ринку. Д) Так, на рівних правах. Е) Так.
10	Умови конкуренції будуються в основному на:	А) Із розрахунку отримання найбільшої вигоди. Б) Чітких правилах ведення конкуренції. В) Професійній етиці та використанні порядних методів. Г) Принципі «виживає найсильніший». Д) Взаємовигода. Е) Підвищенні рівня продукту/сервісу.
11	Влада основана головним образом на	А) Компетентності, досвіди та знаннях. Б) Здатності підтримувати дисципліну й порядок. В) Посадовій позиції. Г) Здатності й бажанні допомагати іншим людям. Д) Досвіди, бажанні допомагати. Е) Компетентності, здатності вести колектив.
12	Людей заохочують в основному за	А) Здатність домагатися результату та вигравати. Б) Слідування правилам та процедурам. В) Допомога іншим людям. Г) Внесок в досягнення цілей організації. Д) Участь в командній роботі. Е) Бажанні працювати на благо організації, використовуючи максимум потенціалу.
13	Якими принципами керується організація при наймі нових співробітників?	А) Відданість керівнику, бажання чітко виконувати обов'язки, професіоналізм. Б) Професіоналізм, професійний розвиток, наявність власної думки. В) Професійна компетентність, бажання навчатися, здатність працювати в команді. Г) Відповідність вимогам та існуючому колективу, знання своєї справи та виконання посадових інструкцій. Д) Відповідності колективу, професіоналізм, здатність працювати в команді. Е) Відповідність колективу, бажання розвиватися.
14	Відношення робітника до організації можна описати як:	А) Професійний розвиток, гарні відносини із керівництвом та колегами, можливість висловлювати свої думки/ідеї. Б) Цікава лише матеріально сторона роботи. В) Цікаві задачі, професійна команда. Г) Окрім матеріальної сторони впливає фактор наявності чітких інструкцій. Д) Дружній колектив, спільні інтереси та цілі. Е) Можливість навчатися.

Таблиця В.2 – Визначення результатів анкетування

Питання №	Ринкова культура	Бюрократична культура	Культура завдання	Адхократична культура	Кланова культура	Культура інтересів
1	Б	В	А	Г	Д	Е
2	А	Б	Г	В	Д	Е
3	Г	А	В	Б	Д	Е
4	В	Г	Б	А	Д	Е
5	Б	В	А	Г	Д	Е
6	А	Б	Г	В	Д	Е
7	Г	А	В	Б	Д	Е
8	В	Г	Б	А	Д	Е
9	Б	А	В	Г	Д	Е
10	Г	Б	А	В	Д	Е
11	Б	В	А	Г	Д	Е
12	А	Б	Г	В	Д	Е
13	А	Г	В	Б	Д	Е
14	Б	Г	В	А	Д	Е
Всього						

Таблиця В.3 – Визначення типу оргкультури у Саксаганській районній у місті Кривий Ріг раді

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівництва - це	А) 51 Б) 46 В) 17 Г) 12 Д) 0 Е) 0
2	Комунікації в нашій організації в основному	А) 10 Б) 2 В) 79 Г) 26 Д) 4 Е) 5
3	Контроль заснований перш за все на	А) 58 Б) 9 В) 49 Г) 8 Д) 0 Е) 2
4	Мотивація частіше заснована на	А) 26 Б) 44 В) 37 Г) 18 Д) 0 Е) 1
5	Організаційна структура в основному	А) 0 Б) 89 В) 25 Г) 12 Д) 0 Е) 0
6	Основні цінності - це	А) 2 Б) 36 В) 11 Г) 75 Д) 0 Е) 2
7	Люди працюють в основному для того, щоб	А) 0 Б) 9 В) 46 Г) 71 Д) 0 Е) 0
8	Відносини з іншими організаціями будуються в основному на	А) 57 Б) 38 В) 13 Г) 18 Д) 0 Е) 0
9	Чи готова організація підтримувати партнерські відносини із конкурентами?	А) 79 Б) 3 В) 22 Г) 18 Д) 0 Е) 4
10	Умови конкуренції будуються в основному на:	А) 61 Б) 7 В) 4 Г) 54 Д) 0 Е) 0
11	Влада основана головним образом на	А) 55 Б) 33 В) 26 Г) 8 Д) 0 Е) 4
12	Людей заохочують в основному за	А) 35 Б) 23 В) 14 Г) 52 Д) 0 Е) 2
13	Якими принципами керується організація при наймі нових співробітників?	А) 32 Б) 24 В) 39 Г) 31 Д) 0 Е) 0
14	Відношення робітника до організації можна описати як:	А) 30 Б) 49 В) 28 Г) 17 Д) 0 Е) 2
Тип організаційної культури: культура завдання		

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Питання для визначення рівня ОК [9; 10]

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	На нашому підприємстві щойно найнятим працівникам надається можливість опанувати спеціальність.	
2	У нас є чітке формулювання задач та правил поведінки всіх категорій працівників.	
3	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників.	
4	Всі, хто бажає, у нас можуть придбати нові спеціальності.	
5	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій.	
6	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення.	
7	Прагнення та ініціатива у всіх сферах у нас заохочується.	
8	У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади.	
9	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруковки і ін.)	
10	Наші співробітники беруть участь у прийнятті рішень.	
11	Робочі місця у нас облаштовані всім необхідним.	
12	У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньофірмової інформації.	
13	У нас організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників.	
14	На нашому підприємстві заохочується двостороння комунікація між майстрами, бригадирами та керівництвом.	
15	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення.	
16	У нас проявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників.	
17	Робота для мене цікава.	
18	Трудове навантаження в нас оптимальне.	
19	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління.	
20	У наших підрозділах панує кооперація і взаємоповага між працівниками.	
21	Наше підприємство завжди намагається використовувати сучасні технології у всіх сферах діяльності.	
22	Наші працівники відчувають гордість за свою організацію.	
Всього		
Рівень організаційної культури:		

Таблиця Г.2 – Визначення результатів оцінки рівня оргкультури

Для того, щоб заповнити стовпець «Оцінка» потрібно вибрати цифру від 1 до 10 залежно від власних відчуттів: 1 – найгірше, 10 – найліпше.				
Секція	Робота	Комунікації	Управління	Мотивація і мораль
Питання	1, 4, 8, 11, 17, 18	2, 5, 9, 12, 14	6, 10, 13, 15, 19, 21	3, 7, 16, 20, 22
Шкала оцінки відповідей	195-220 – дуже високий рівень організаційної культури; 131-194 – високий; 86-130 – середній; Ниже 86 – схильний до деградації.			
Шкала оцінки кожної секції	9-10 – чудовий; 6-8 – мажорний; 4-5 – помірна зневіра; 1-3 – занепадницький.			

Таблиця Г.3 – Визначення рівня оргкультури у Саксаганській районній у місті Кривий Ріг раді

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	На нашому підприємстві щойно найнятим працівникам надається можливість опанувати спеціальність.	7
2	У нас є чітке формулювання задач та правил поведінки всіх категорій працівників.	8
3	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників.	3
4	Всі, хто бажає, у нас можуть придбати нові спеціальності.	4
5	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій.	8
6	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення.	6
7	Прагнення та ініціатива у всіх сферах у нас заохочується.	5
8	У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади.	7
9	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруківки і ін.)	7
10	Наші співробітники беруть участь у прийнятті рішень.	4
11	Робочі місця у нас облаштовані всім необхідним.	7
12	У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньофірмової інформації.	8
13	У нас організовано професійну (продуману) оцінку діяльності працівників.	6

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1-10)
14	На нашому підприємстві заохочується двостороння комунікація між майстрами, бригадирами та керівництвом.	6
15	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення.	9
16	У нас проявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників.	7
17	Робота для мене цікава.	7
18	Трудове навантаження в нас оптимальне.	7
19	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління.	7
20	У наших підрозділах панує кооперація і взаємоповага між працівниками.	8
21	Наше підприємство завжди намагається використовувати сучасні технології у всіх сферах діяльності.	6
22	Наші працівники відчувають гордість за свою організацію.	8
Всього		145
Рівень організаційної культури: високий		