

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
Кафедра: публічного управління та адміністрування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття ступеня освітнього ступеня магістра  
на тему: «Механізм розвитку організаційної культури органу публічної  
влади (на матеріалах Хмельницької міської ради)»

**Виконав:** студент магістратури  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування

**Туркот В.**

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

**Керівник:** Підлісна Т.В., кандидат  
наук з державного  
управління, доцент  
кафедри публічного  
управління та  
адміністрування

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

**Рецензент:** \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2021 рік

### Анотація

**Туркот В.В. Механізм розвитку організаційної культури органу публічної влади (на матеріалах Хмельницької міської ради).**

Магістерська робота присвячена розробці механізму розвитку організаційної культури органу публічної влади.

Встановлено, що механізм розвитку організаційної культури органу публічної влади визначають як сукупність інструментів, важелів, засобів, стимулів управління трансформацією цінностей, переконань, традицій та норм поведінки персоналу органу публічної влади з метою якісного перетворення організаційного середовища для задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін (керівництва органу публічної влади, його персоналу, споживачів державних послуг). Систематизовано наукові підходи, які використовуються для оцінки організаційної культури: холістичний; метафоричний підхід; кількісний підхід.

Здійснено діагностику стану організаційної культури Хмельницької міської ради із використанням методики Д. Денісона, і встановлено, що організаційна культура Хмельницької міської ради відповідає інноваційному типу. Проведено дослідження системи управління організаційною культурою Хмельницької міської ради, встановлено об'єкт та суб'єкти управління.

Запропоновано механізм розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради. Розроблено табличну модель процесів розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради. Сформовано план заходів з розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради.

**Ключові слова:** організаційна культура органу публічної влади; механізм розвитку організаційної культури органу публічної влади; суб'єкт управління розвитком організаційної культури органу публічної влади; об'єкт управління розвитком організаційної культури органу публічної влади; кодекс корпоративної етики.

## Summary

**Mechanism of development of organizational culture of public authority (on materials of Khmelnytsky city council).** The master's thesis is devoted to the development of the mechanism of development of organizational culture of public authority.

The essence of the mechanism of development of organizational culture of public authority is determined. The scientific approaches used to evaluate organizational culture are systematized. The organizational culture of the Khmelnytsky City Council was diagnosed. The organizational culture management system of the Khmelnytsky City Council has been researched, the object and the subjects of management have been established. The mechanism of development of organizational culture of Khmelnytsky city council is proposed. A tabular model of the organizational culture development processes of Khmelnytsky City Council has been developed. The plan of measures for development of organizational culture of Khmelnytsky City Council was formed.

**Keywords:** organizational culture of public authority; a mechanism for developing the organizational culture of a public authority; the entity managing the development of the organizational culture of a public authority; the object of managing the development of the organizational culture of a public authority; Code of Corporate Ethics.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	9
1.1. Поняття та складові механізму розвитку організаційної культури органу публічної влади.....	9
1.2. Методичний інструментарій оцінювання організаційної культури органу публічної влади.....	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	24
2.1. Діагностика стану організаційної культури Хмельницької міської ради.....	24
2.2. Управління організаційною культурою Хмельницької міської ради.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	40
3.1. Розробка механізму розвитку організаційної культури органу публічної влади.....	40
3.2. Система заходів розвитку організаційної культури органу публічної влади.....	49
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Багато сучасних дослідників і вчених зазначають, що високоякісний, конкурентоспроможний персонал є гарантом успішної та ефективної діяльності організації, тому в інтересах розвитку трудового потенціалу вітчизняних організацій украй необхідним є формування позитивної організаційної культури. Під організаційною культурою органу публічної влади (органу державної влади та/або органу місцевого самоврядування), як правило, розуміють унікальну систему цінностей і переконань у відповідному органі влади, що безумовно поділяється та підтримується всіма співробітниками цього органу і пов'язана з кінцевою метою його діяльності, обумовлює поведінку всіх його співробітників, способи прийняття рішень, шляхи об'єднання колективу та окремих співробітників для досягнення поставлених перед ним цілей і завдань.

В умовах реформування державного управління та місцевого самоврядування зростає значення формування нової організаційної культури як складового елемента модернізації та професіоналізації публічної служби. Організаційна культура в органах державної влади та органах місцевого самоврядування спрямована на вирішення таких основних завдань, як забезпечення внутрішньої цілісності державного органу та єдності його співробітників, а також забезпечення адаптації відповідного органу влади до політичних, соціально-економічних та інших умов зовнішнього середовища.

Управління організаційною культурою в сучасних органах публічної влади є одним з актуальних напрямів дослідження у вітчизняній та зарубіжній науці. Об'єктивна необхідність таких досліджень обумовлена тим, що сучасні організації змушені постійно пристосовуватися до мінливих умов внутрішнього і зовнішнього середовища, що завжди прямо чи опосередковано відбивається на організаційній культурі. Практика свідчить, що будь-які стратегічні рішення та заходи, які реалізуються в органах

публічної влади, не є дієвими, якщо вони неповною мірою враховують систему інтересів учасників соціально-трудових відносин.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Актуальним питанням теорії та практики формування й розвитку організаційної культури присвячені дослідження таких зарубіжних та вітчизняних учених, як К. Камерон та Р. Куїнн [23], А. Ксенік та А. Фернхем [71], Р. Кук та Дж. Лафферт [68], Е. Шейн [66], О. Бала і Т. Ландіна [10], А. Воронкова, М. Баб'як, Е. Коренєв та І. Мажура [15], О. Кузьмін [9], О. Медведєва [65], В. Олійник і В. Медвідь [36], В. Павлов і О. Мишко [37], Г. Хаєт [65]. Науково-методичні підходи до діагностики організаційної культури були розглянуті в роботах О. Бала [8], К. Камерона і Р. Куїнна [23], Р. Кілман і М. Сакстон [74], Е. Шейна [66].

Однак з урахуванням розпочатої в Україні широкомасштабної реформи публічного управління згадані дослідження мають бути розширені з метою вироблення практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення модернізації процесів публічного управління шляхом впровадження нових інноваційних інструментів, одним з яких, безперечно, є організаційна культура органу публічної влади.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є розвиток теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради. Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі **завдання:**

- визначити поняття та складові механізму розвитку організаційної культури органу публічної влади;
- систематизувати методичний інструментарій оцінювання організаційної культури органу публічної влади;
- провести діагностику стану організаційної культури Хмельницької міської ради;

- дослідити систему управління організаційною культурою Хмельницької міської ради;

- запропонувати механізм розвитку організаційної культури органу публічної влади;

- визначити систему заходів розвитку організаційної культури органу публічної влади.

**Об’єкт дослідження** механізм розвитку організаційної культури органу публічної влади.

**Предмет дослідження** є теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення механізму розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених і фахівців у сфері управління органом публічної влади, організаційної культури тощо. У роботі використано сукупність підходів і методів: аналізу, індукції, систематизації й узагальнення (при дослідженні сутності організаційної культури, механізму розвитку організаційної культури); соціологічних досліджень, статистичного та порівняльного аналізу (для діагностики стану організаційної культури Хмельницької міської ради та факторів, що стримують її розвиток); системного підходу, декомпозиції та моделювання (при розробці механізму й обґрунтуванні основних напрямів розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради).

Інформаційною базою дослідження є нормативні акти у сфері управління організаційно культурою органу публічної влади, монографії, публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, дані соціологічних досліджень в Хмельницькій міській раді.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці аналітичних і організаційних інструментів, що дозволяють забезпечити

ефективне управління розвитком організаційної культури органу публічної влади.

**Апробація результатів дослідження.** Результати магістерського дослідження були оприлюднені на VIII Всеукраїнській заочній науково-практичній конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні» (7 грудня 2019 р., м. Хмельницький), де були представлені тези на тему: «Розробка механізму управління розвитком організаційної культури органу публічного управління».

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 76 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи 85 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

#### 1.1. Поняття та складові механізму розвитку організаційної культури органу публічної влади

Організаційна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінує серед співробітників організації, а також сукупність способів їхньої реалізації, які переважають в організації на певному етапі розвитку. Перші згадування щодо вживання терміну «організаційна культура», «організаційний дух» дослідники відносять до кінця XIX-го – початку XX-го ст. [1, с.30; 2, с.12; 4, с.5; 39, с.4]. Цінності співтовариства, наявність та підтримка «організаційного духу» згадуються у літературі XIX ст. У багатьох джерелах зазначається, що термін «організаційна культура» вперше використав у XIX ст. у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке для визначення відносин згуртованості в офіцерському середовищі.

На початку XX-го ст. Анрі Файоль, засновник школи класичного управління, у книзі «Загальне і промислове управління» серед основних принципів управління виокремлює корпоративний дух, розуміючи під ним «згуртованість працівників, єдність сили» [70].

Системні наукові дослідження організаційної культури розпочалися переважно у 70-80 рр. XX-го ст. На початку XXI ст. наукові пошуки в цьому напрямі посилюються, що пояснюється пошуком засобів активізації ролі людського капіталу, забезпечення економічного та інноваційного розвитку організацій й подолання протиріч у взаємодії соціальних партнерів. Упродовж XX-го й на початку XXI-го століття уявлення про організаційну культуру, її місію, цілі, принципи, засоби і можливості

реалізації суттєво змінювалися. Аналіз еволюції наукової думки засвідчив, що уявлення про організаційну культуру, її моделі, вплив на відносини у сфері праці набували нового змісту залежно від становлення менеджменту, змін суспільно-політичного устрою, форм власності, домінуючих цінностей, норм поведінки, особливостей національної свідомості [57].

Зауважимо, що з позиції застосовуваних понять, ще двадцять років тому у вітчизняних наукових публікаціях досить рідко можна було зустріти словосполучення «організаційна культура», «корпоративна культура», «культура організації», які б стосувались предмету дослідження, а нині, тільки монографій подібної тематики налічуються сотні, а наукові напрями дослідження організаційної культури є різноаспектними (їх класифікація систематизована у Додатку А, таблиця А1), що пояснюється різними цілями наукового аналізу.

Систематизація наукових підходів до трактування організаційної культури (Додаток А, таблиця А2) засвідчує, що більшість дослідників сьогодні схильні розуміти організаційну культуру як сукупність матеріальних і нематеріальних артефактів організації, що базуються на системі цінностей, норм, правил і принципів поведінки, які приймаються і підтримуються переважною більшістю працівників. Разом з тим, здійснений нами теоретичний аналіз свідчить, що організаційна культура у тлумачних варіаціях все ще не отримала схваленої науковцями однозначності. Множинність дефініцій організаційна культура відмічають, зокрема, Є. Коротков і А. Сіліна у своїй монографії «Організаційна поведінка» [28]. В цілому налічується близько 500 визначень культури [5]. Про відмінності у підходах авторів свідчать, зокрема, такі визначення організаційної культури:

- це унікальні характеристики особливостей організації, що вирізняє її серед інших у галузі (Д. Елдрідж і А. Кромбі, К. Голд [70; 72]);
- засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі

основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств (Г. Морган [75]);

– система базових уявлень, які не просто описані й зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей й відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації (Е. Шейн [66]);

– клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [33]);

– колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої (Г. Хофстед [73, с.12]);

– сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для усіх співробітників цієї організації, які можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій, визначають спосіб дій і взаємодій людей, впливають на хід виконання роботи (М. Армстронг [6, с. 5]) та ін. (Додаток А, таблиця А2).

Аналіз зарубіжних публікацій доводить, що у авторів сьогодні немає сумнівів у тому, що формування організаційної культури є прикладним завданням сучасного соціального управління. Проте вітчизняні науковці на це звернули увагу значно пізніше, ніж західні колеги, що зумовило певне відставання вітчизняної науки у дослідженні даної проблематики. Тому у вітчизняній літературі досить часто роль організаційної культури зводиться до функцій інструменту збільшення доходу, а недостатнє розуміння організаційної культури як відкритої соціокультурної системи, віддзеркалює взаємовплив організаційної і національної культур.

В цьому сенсі вважаємо за доцільне поділяти підхід М. Семікіної, яка трактує організаційну культуру як підсистему культури організації, що відображає сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до

потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища [57, с. 346].

Оригінальним і ґрунтовним вважаємо підхід до тлумачення соціально-економічної сутності організаційної культури, запропонований О. Баликою. На її думку, організаційна культура – це є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та організаційної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації. З іншого боку, це соціальний інститут, який визначає особливий тип стійкої регламентації соціальних зв'язків та різноманітних організаційних форм соціального регулювання поведінки суб'єктів СТВ [12].

Розвиваючи наукові погляди, зазначимо, що організаційній культурі притаманна низка особливостей: системність, історичний розвиток, соціальна основа (відображає соціальні інтереси, зв'язки домінуючої групи людей в організації), тісний зв'язок з ментальними, культурними, моральними цінностями певної нації, певного регіону [58, с. 71-72]. Нехтування цими особливостями провокує посилення протиріч у соціально-трудовах відносинах, доводячи конфліктність до крайніх форм. З іншого боку, не можна не погодитися з І. Петровою, що менеджери організації, керівники будь-якого рівня мають розуміти, що вплив організаційної культури на стан соціально-трудовах відносин має бути лише позитивним, спрямованим на стабілізацію таких відносин, збільшення довіри працівників і менеджерів [38, с. 145].

Тому, справедливо підкреслює А. Колот, важливим завданням є формування соціально відповідальної організаційної культури. Така культура має відображати набір правил і норм, які задекларовані в організації як пріоритетні та спрямовані на забезпечення відповідального ведення бізнесу, впровадження соціальних та екологічних норм як основи будь-якої діяльності [25, с. 226].

Для побудови такої культури, наголошує І. Петрова, слід дотримуватись таких принципів: єдність інтересів та узгодженість дій менеджерів, співробітників та інших стейкхолдерів; відповідальне ставлення менеджерів до внутрішніх і зовнішніх загроз і своєчасне реагування на них; сприяння керівництва поліпшенню соціально-психологічного клімату і стабілізації колективу; прозорість і справедливість розподілу винагород і посад; відповідальне рішення щодо набору, відбору, просування по службі і звільнення; виховання любові та гордості за свою компанію, поваги до її історії та ритуалів; створення децентралізованої системи комунікацій у компанії [38, с. 145].

Серед головних принципів формування організаційної культури в органі публічної владиможна визначити такі:

- комплексність планування розвитку органу публічної влади, яке виражає не лише взаємовідносини між співробітниками цього органу, але й уявлення про призначення органу публічної влади в цілому та його працівників, цілі та завдання органу публічної влади;

- визначення цінностей, прийнятних і бажаних для цього органу публічної влади;

- дотримання традицій, які значною мірою визначають характер і стиль управління;

- заперечення силової дії, згідно з якою не можна штучно насаджувати слабкій організаційній культурі сильну і навпаки або коригувати її. Ефективність сильної корпоративної культури, як і слабкої, залежить від конкретних умов;

- комплексність, відповідно до якої оцінка дії організаційної культури на ефективність функціонування органу публічної влади повинна базуватися на комплексному підході. Цей принцип передбачає не лише врахування способів прямої дії організаційної культури на ефективність органу публічної влади, але й врахування безлічі опосередкованих шляхів впливу [18].

Метою організаційної культури є забезпечення високої результативності діяльності органу публічної влади шляхом підвищення ефективності управління та якісного поліпшення діяльності державного органу в цілому шляхом удосконалення управління персоналом для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень, виховання у працівників ставлення до державного органу як до свого дому, розвитку здатності і в ділових, і в особистих стосунках спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів [17].

Відповідно до визначених завдань організаційна культура у органі публічної влади виконує функції:

1) внутрішньої інтеграції, а саме:

- нормативно-регулюючу (забезпечує управління органом публічного управління та регулює норми поведінки);

- управлінську (похідна від нормативно-регулюючої функції, доповнює, а іноді і замінює деякі функції з управління людськими ресурсами у органі публічної влади);

- адаптивну (спрямована на вирішення завдань щодо адаптації новопризначених державних службовців до умов професійної діяльності, входження у систему міжособистісних взаємовідносин професійного колективу, прийняття цінностей, норм і традицій колективу, наявної культури);

- запобіжну (похідна від адаптивної функції, запобігає перенесенню з іншого органу публічної влади (виникненню) і поширенню в цьому органі небажаних цінностей, норм і традицій);

- мотиваційну (підвищує рівень мотивації та ефективність службової діяльності співробітників органу публічної влади);

- комунікативну (дозволяє спростити процеси комунікації в органі публічної влади та зменшити час на погодження або надання зворотного зв'язку);

- управління якістю (забезпечує більш відповідальне ставлення до виконання посадових обов'язків, що впливає на якість результатів службової діяльності, а також поширення ефективних складових наявної культури та вилучення неефективних, впровадження нових норм і цінностей та їх накопичення);

- рекреативну (пов'язана з формуванням сприятливого психологічного клімату у колективі органу публічної влади);

2) зовнішньої спрямованості, а саме функції формування позитивного іміджу органу публічної влади; пристосування органу публічної влади до політичних, соціально-економічних та інших умов зовнішнього середовища; регулювання партнерських взаємовідносин; регулювання взаємодії з громадськістю [61].

Для визначення сутності механізму розвитку організаційної культури органу публічної влади проведемо дослідження сутності понять механізм та розвиток організаційної культури.

Концептуальні засади механізмів управління висвітлено в численних працях вітчизняних та зарубіжних учених, але, на сучасному етапі розвитку науки державного управління, не має загальноприйнятого поняття «механізму управління» та єдиного підходу до трактування його визначення.

Аналіз літератури стосовно трактування цього терміну різними авторами подано у табл. А.3.

О. Федорчак усі механізми управління поділяє на три типи: механізми-знаряддя (інструменти); механізми-системи (набір взаємопов'язаних елементів); механізми-процедури (послідовність певних перетворень) [64].

На нашу думку, поняття «механізм» і поняття «процес» не можна порівнювати між собою, оскільки процес – це лише послідовність дій, етапів перетворення чого-небудь, а механізм – це значно ширше поняття, яке охоплює різноманітні інструменти, важелі, засоби, стимули управління. Також не доцільно ототожнювати поняття «механізм» із поняттями «знаряддя» чи «інструмент», оскільки до складу механізму державного

управління, окрім інструментів, належать також методи, важелі, політика, правове, нормативне та інформаційне забезпечення тощо. Саме лише існування інструментів не в змозі забезпечити практичну реалізацію державного управління.

Під механізмом управління в найбільш загальному вигляді повинна розумітися сукупність системних елементів, тісно взаємопов'язаних між собою, при впливі на один або декілька з яких відбувається певне функціонування або зміна інших елементів системи, що викликають, в свою чергу, необхідні процеси в об'єктах управління [34].

Організаційна культура перебуває в нерозривній єдності з організацією та не може існувати за її межами, так само, як без організаційної культури неможливо говорити про існування організації, як сформованої системи. Отже, розвиток організації і організаційної культури є внутрішньо взаємопов'язаними процесами. Це пояснюється тим, що будь-яка організація в процесі свого існування та розвитку проходить певні стадії життєвого циклу. Подібно до цього, організаційна культура будь-якої організації в процесі свого розвитку також проходить певні стадії. Стадії життєвого циклу організаційної культури співпадають із стадіями життєвого циклу організації, а формування та розвиток організаційної культури відбувається лише в процесі створення та діяльності організації [60].

Розвиток корпоративної культури передбачає її формування та підтримку. Формування культури відбувається в умовах вирішення організацією двох важливих проблем: зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. На формування культури в організації впливає культура суспільства народу, всередині якого організація функціонує [17].

Таким чином, узагальнюючи теоретичні підходи до визначення організаційної культури органу публічної влади, пропонуємо її розуміти як складну, багатоаспектну систему цінностей, переконань, традицій, принципів та норм поведінки, формування яких відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників (історичних, культурних, економічних, політичних,

ментальних), зумовлюючи певний вектор розвитку соціально-трудоких відносин, досягнення певних результатів у діяльності персоналу і органу публічної влади в цілому. В свою чергу під механізмом розвитку організаційної культури органу публічної влади пропонуємо розуміти сукупність інструментів, важелів, засобів, стимулів управління трансформацією цінностей, переконань, традицій та норм поведінки персоналу органу публічної влади з метою якісного перетворення організаційного середовища для задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін (керівництва органу публічної влади, його персоналу, споживачів державних послуг).

## **1.2. Методичний інструментарій оцінювання організаційної культури органу публічної влади**

Питання здійснення оцінки організаційної культури зарубіжні вчені почали вивчати в середині 80-х років минулого століття. Дослідження даного феномена на території пострадянських країн [62; 63] почалися в кінці 90-х років, при цьому велика частина таких досліджень базувалася на напрацюваннях західних учених.

Узагальнення наукових джерел засвідчило, що економістами та соціологами розглядаються переважно такі методи вивчення організаційної культури: етнографічний підхід; «клінічний» (холістичний) підхід; метафоричний (мовний) підхід; кількісний підхід; якісний підхід.

У рамках описаних підходів консультанти з організаційного розвитку та вчені пропонують ряд конкретних методик для оцінки організаційної культури.

Інтерв'ю як якісний метод оцінки використовується зазвичай шляхом встановлення контакту з персоналом організації і збором якісної інформації, яку практично неможливо отримати з документів анкетуванням. Передбачає ознайомлення з думками працівників щодо організаційної культури з позиції

стану її використання, наявних ресурсів, рівня мотивації, бачень шляхів удосконалення, зняття конфліктів.

Спостереження як якісний метод оцінки спрямований на вивчення історій питань, подій, що відбулися, розповідей, дізнань про особу — носія культури, її цінності, очікування.

Вивчення правил, традицій, церемоній як якісний метод оцінки стосується стосунків між колегами, між підлеглими і керівниками, між працівниками і оточенням, манери одягатися, професійного жаргону, підтримки певного рівня продуктивності, застосовуваних норм і цінностей, дотримуваних церемоній, процедур, ритуалів.

Вивчення практики управління як якісний метод оцінки стосується практики прийняття рішень (вузьким колом осіб чи широкою участю працівників), задіяної системи планування та контролю, обізнаності про справи в організації.

Аналіз документів як якісний метод оцінки полягає в ознайомленні з даними, що знайшли відображення в документах, якими визначено діяльність організації. Серед документів: рекламні проспекти, інтегровані показники діяльності, політика та стратегія розвитку, звіти про діяльність, протоколи засідань, організаційні діаграми, посадові інструкції, програми підготовки та перепідготовки персоналу, умови праці та відпочинку, плани, бюджети, результати досліджень, трудові договори, системи стимулювання тощо.

Відвідування підрозділів як якісний метод оцінки стосується виявлення індикаторів «зовнішності» споруд, оточення, дотримування правил входу на територію та виходу з неї, супроводу працівників та відвідувачів, застосовуваного ритуалу, внутрішнього порядку, атмосфери в трудових колективах, трудової поведінки працівників, оснащеності робочих місць, наявних комунікацій.

Вивчення організації засідань як якісний метод оцінки передбачає ідентифікацію змісту обговорюваних питань, символічного менеджменту, поведінки і дій учасників, прийняття рішень.

Соціологічні, економіко-статистичні методи оцінки передбачають отримання кількісно вираженої інформації засобами анкетування, тестування, рольових ігор, тренінгів. Зокрема, для діагностики стосунків з позиції соціально-психологічної сумісності співробітників окремих підрозділів, поведінки співробітників застосовується соціометрія. Серед економіко-статистичних методів — групування, розрахунок середніх значень, аналіз рядів динаміки, індексний аналіз, кореляційний аналіз, факторний аналіз, прогнозування, що застосовуються з метою об'єктивізації даних щодо ідентифікації стану організаційної культури як об'єкту дослідження та трендів щодо напрямів її формування, використання, розвитку.

Методи, засновані на побудові моделей організаційної культури як явища, передбачають використання розроблених з цією метою моделей. До них відносяться, зокрема, моделі Г. Хофштеде, Э. Шейна, Ч. Хенді, Д. Денісона, К. Камерона, Р. Куїнна, Т. Діла, А. Кенеді тощо.

Е. Шейн, експерт у сфері досліджень організаційної культури, будучи прихильником холістичного підходу, для оцінки пропонує використовувати «клінічний метод» [66], який зумовлює глибоке проникнення консультанта (групи консультантів) у роботу компанії для вивчення її культури. Даний метод оцінки є найбільш витратним, оскільки передбачає тривалу роботу консультантів, але водночас є найбільш «точним», бо дозволяє на рівні спостереження за поведінкою членів організації зрозуміти й усвідомити, які цінності характерні для культури організації і чим мотивується та або інша дія в компанії. Хоча окремі фахівці стверджують [23], що даний метод не завжди об'єктивний, оскільки можливе упереджене ставлення експерта до членів організації та їх культури.

К. Камерон та Р. Куїн у рамках кількісного підходу пропонують інструмент оцінки організаційної культури OCAI [23]. Дана методика базується на «рамковій конструкції конкуруючих цінностей» і передбачає оцінку культури у шести напрямках, шляхом розподілу 100-бальної оцінки

між чотирма альтернативними характеристиками культури, запропонованими авторами. Цей інструмент потребує побудови графічного профілю культури та визначення її домінуючого типу відповідно до запропонованої класифікації (адхократична, кланова, ієрархічна і ринкова). Особливістю даної методики є можливість самостійно оцінити культуру, не вдаючись до послуг сторонніх консультантів.

У роботі “Корпоративна культура” за загальною редакцією Г. Хаєта [29] пропонується кваліметричний підхід до оцінки організаційної культури. Ця методика з оцінки якості організаційної культури передбачає послідовне здійснення таких етапів [29]: структуризація об'єкта-феномену якості організаційної культури, виділення складових властивостей якості організаційної культури, побудова блок-схеми якості, що відбиває ієрархію і взаємозв'язок окремих властивостей; побудова моделей, які пов'язують комплексні показники з показниками окремих властивостей і трансформація розробленої блок-схеми в дерево властивостей; експертне визначення вагомості властивостей на кожному з рівнів ієрархії; оцінка експертною групою кожної з властивостей із використанням різних способів отримання інформації (анкети, інтерв'ю, тести, вивчення внутрішньофірмової документації, стороннє спостереження); використання математичного апарату для розрахунку узагальненого показника якості організаційної культури.

У роботі за загальною редакцією професора А. Воронкової “Корпорація: управління та культура” [15] подано опис авторської методики індикативної оцінки сили культури. Зазначена методика передбачає оцінку десяти складових культури: умов праці, культури управління, надання послуг, персоналу, комунікацій, взаємин із контрагентами, інновацій, організації праці, соціального забезпечення й економічної культури, за допомогою анкетного опитування експертів організації з подальшим розрахунком узагальненого індексу за кожним із зазначених аспектів і складання графічного профілю культури.

Г. Назарова і А. Доронін пропонують алгоритм якісно-кількісної оцінки функцій організаційної культури з використання еталона “золотих пропорцій” [35]. Для оцінки використовуються такі типи організаційної культури: органічна, підприємницька, бюрократична, партисипативна й адхократична, кожен із яких має особливості впливу на поведінку персоналу в організації. Слід зазначити, що такий підхід до оцінки організаційної культури є досить новим і нетрадиційним, оскільки був розроблений із точки зору визначення типів поведінки членів колективу. Водночас він має свої переваги й може бути використаний на практиці для вирішення поточних управлінських завдань, перш за все визначення гармонійності колективу та домінуючих типів культури (субкультур) у різних підгрупах колективу.

Також у науковій літературі зустрічається методичний підхід до оцінки і рейтингування організаційної культури [9; 11], який більшою мірою розрахований на оцінку організаційної культури як складової інвестиційної привабливості організації ряду досліджуваних об'єктів. Вказану методику недоцільно використовувати для оцінки організаційної культури окремого організації.

Є. Ларічева у роботі «Розвиток інноваційної культури на підприємстві» [31], розглядаючи елементи організаційної культури, пропонує методику й анкету оцінки її стану, яка базується на запропонованих елементах, з подальшим розрахунком індексу організаційної культури. У структурі організаційної культури вона виділяє корпоративну культуру працівників, керівників, історію організації, потенціал організації й інноваційні можливості організації з подальшою деталізацією кожного з елементів.

Такий підхід є дещо обмеженим, оскільки в даному випадку корпоративну культуру оцінюють лише з точки зору інноваційної сприйнятливості й можливостей створення інновацій.

Беручи за основу визначення організаційної культури, пропонується провести її оцінку з точки зору найбільш істотних і взаємозалежних аспектів

(рис. 1.1), оскільки саме комбінація цих вимірів відбиває цінності організаційної культури.

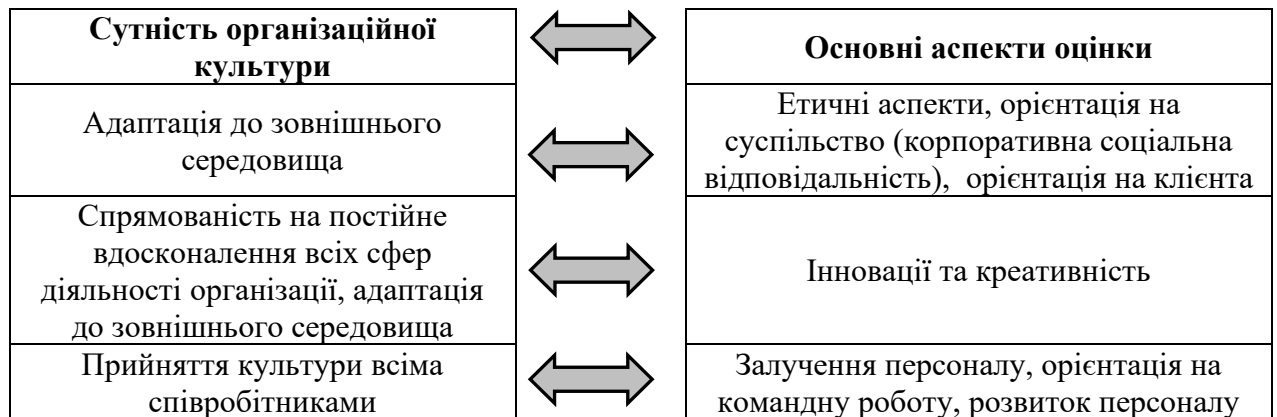


Рисунок 1.1 – Сутність організаційної культури й основні аспекти її оцінки

Примітка. Складено на основі [67].

Для оцінки організаційної культури за заданими характеристиками як основний інструмент пропонується використовувати доповнену блоком “Орієнтація на суспільство” модель Д. Денісона [69]. Оцінка має здійснюватися із застосуванням методів кількісного соціологічного дослідження – анкетного опитування співробітників організації, доповненого техніко-економічним аналізом окремих показників.

Модель організаційної культури та методика її оцінки професора організаційного розвитку Д. Денісона базується на чотирьох аспектах культури: залучення, адаптивність, узгодження та місія. Як і методика К. Камерона і Р. Куїна [23], модель Д. Денісона [69] передбачає оцінку так званих «конкуруючих цінностей» (стабільність і гнучкість, зовнішня і внутрішня спрямованість організації). На думку Д. Денісона, ефективною є організація, що має високі показники в усіх чотирьох квадрантах діаграми. Аналізуючи склад кожного квадранта, можна стверджувати, що це дійсно так, оскільки окремі сектори, розташовані в різних частинах діаграми, доповнюють один одного і лише їх синтез здатний забезпечити організації ефективність (наприклад, створення змін поза стратегією організації, орієнтацією на клієнта, скоординованої та узгодженої командної роботи в

сучасних умовах уявити неможливо).Ця методологія досить поширена на Заході, а її особливістю є можливість порівняти результати досліджень із даними понад 1500 компаній світу, що є в базі даних компанії Denison Consulting.

Методика дослідження передбачає заповнення зведеної таблиці і послідовний розрахунок середньозваженої оцінки (CPBO) за кожним висловлюванням, що стосується певного аспекту організаційної культури і значення агрегованих індексів за кожною групою тверджень.На підставі розрахункових значень індексу  $I_s$  для кожної групи тверджень будується графічний профіль культури. Під час аналізу доцільно порівняти середньозважені оцінки ( $CPBO_i$ ) за кожним із тверджень із максимально можливим балом, оскільки розрахунковий індекс ( $I_s$ ) – це вже агрегована величина, яка показує середню оцінку за всіма CPBO із групи тверджень.

Таким чином, описані методики тим чи іншим чином описують стан інноваційної культури. На нашу думку, найбільш коректною з точки зору повноти оцінки є модель Д. Денісона, яка може бути доповнена аналізом документів організації, що декларують місію, цілі, цінності та регламентують її діяльність.

Таким чином, аналіз існуючих методик оцінки організаційної культури порівняно з іншими методами дозволяє визначити такі переваги застосування кількісного підходу:практична орієнтація, а саме ключові зміни організаційної культури, виявлені як первинні для ефективної діяльності організації;своєчасність, яка передбачає процес діагностики та формування стратегії необхідних змін у максимально стислий термін;широкомасштабність, що уможлиблює залучення до діагностики і змін будь-якого працівника та дозволяє залучати персонал, відповідальний за вибір і розвиток напряму діяльності організації;якісна та кількісна оцінка, що ґрунтується, як на якісних методах, так і на кількісних оцінках основних параметрів організаційної культури, що в цілому носить характер комплексності; доступність для менеджменту, що полягає в залученні

фахівців організації до діагностики і змін; об'єктивність, яка базується на численному емпіричному матеріалі.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### **2.2. Діагностика стану організаційної культури Хмельницької міської ради**

Для оцінки рівня розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради скористаємось моделлю Д. Денісона, яка описана у п. 1.2 роботи. Початковим етапом такої оцінки виступає визначення системи індексів. Розглянемо більш детально зміст кожного з індексів, що характеризують відповідні аспекти організаційної культури.

Індекс стратегічної спрямованості свідчить про наявність стратегічних документів у роботі організації, які відбивають призначення організації та розкривають внесок кожного співробітника в реалізацію спільних цілей (місії, стратегії), знання співробітниками положень цих документів.

Індекс цілей показує наявність чітко структурованих цілей для всіх підрозділів організації, можливості відкритого обговорення цілей, аналіз руху порівняно зі встановленими цілями, узгодженість цілей зі стратегічними документами організації.

Індекс бачення визначає наявність бачення майбутнього організації (образ організації через кілька років і способи досягнення цього стану), наскільки це бачення мотивує співробітників організації та узгоджується з короткостроковими цілями організації.

Індекс координації та інтеграції свідчить, наскільки монолітна організація в реалізації своїх цілей (узгодженість цілей підрозділів, спільність поглядів різних підрозділів та їх взаємодія), наскільки інтереси

організації в цілому превалюють над інтересами окремої структурної одиниці.

Індекс згоди показує, наскільки збігаються інтереси працівників, керівництва, наскільки довірчі відносини складаються між ними і як погоджені дії в організації, у тому числі при вирішенні спірних питань та пошуку компромісу.

Індекс ключових цінностей свідчить про наявність кодексу організаційної етики, чітко визначених цінностей, що характеризують організацію, їх знання співробітниками, і демонстрацію в моделях поведінки, керівництва перш за все.

Індекс повноважень показує, наскільки співробітники можуть самостійно приймати рішення– мають повноваження для цього, і наскільки вони самі бажають цього й готові професійно.

Індекс розвитку здібностей визначає, наскільки організація готова до розвитку персоналу, підвищення його компетенцій через навчання, наділення повноваженнями й залучення до розробки управлінських рішень.

Індекс орієнтації на команду показує, наскільки часто керівництво використовує командний підхід до вирішення встановлених завдань, як легко співробітники об'єднуються і взаємодіють у команді, і наскільки вони відчують індивідуальну відповідальність і внесок у вирішення загального завдання.

Індекс створення змін доводить, наскільки організація здатна змінюватися під впливом зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, наскільки вона відстежує дії конкурентів, тенденції розвитку й передбачає їх.

Індекс орієнтації на громадянина показує значущість громадянина в культурі організації, як швидко організація реагує на зміну потреб громадян.

Індекс організаційного навчання визначає, наскільки організація схильна до ризику й інновацій, як використовуються помилки в навчанні співробітників в інноваційному процесі.

Індекс орієнтації на суспільство свідчить, наскільки організація орієнтована на вирішення соціальних та інших проблем оточуючих її спільнот, як співвідноситься місія і стратегія із соціально стійким розвитком регіону, де розташована організація.

Індекс показує відношення фактичної оцінки висловлювання до максимально можливого значення. Оскільки максимальний бал дорівнює 5, шкала градувань відповідно до моделі Д. Денісона виглядає таким чином: 0 – 0,25 – 0,5 – 0,75 – 1, де 0 – твердження не відповідає дійсності, 0,5 – частково, 0,75 – сказане більш присутнє, ніж ні, і 1 – твердження відповідає ситуації в організації повністю.

Як граничне для організаційної культури пропонується встановити значення розрахункових індексів на рівні 0,75 для таких блоків: «Стратегічна спрямованість», «Згода», «Ключові цінності», «Передача повноважень», «Орієнтація на команду», «Створення змін», «Орієнтація на громадян», «Організаційне навчання», «Орієнтація на суспільство». Значення індексу 0,75 відповідає оцінці в 4 бали («згоден») для запропонованої анкети й дозволяє стверджувати, що зазначені блоки мають досить виражений характер у культурі організації. При цьому значення індексу має прагнути до 1.

Для опитування ми обрали 20 працівників організації (обсяг вибірки складав 10,1% від загальної чисельності працюючих). Зміст запропонованої працівникам організації анкети наведено в додатку Б. На основі відповідей респондентів на питання наведені в анкеті ми провели розрахунок значень індексів модифікованої моделі Д. Денісона. Результати розрахунків відображено в табл. 2.1.

Використовуючи розрахункові значення індексів, на рис. 2.1 подано графічний профіль організаційної культури Хмельницької міської ради відповідно до обраної методики. Аналізуючи отримані результати, можна зробити кілька висновків щодо поточного стану організаційної культури Хмельницької міської ради:

1. Оцінки організаційної культури керівниками та співробітниками за окремими блоками різняться, але незначно. Оцінки культури керівниками за всіма індексами без винятку вище оцінок фахівців, існуючу різницю в оцінках можна розглядати як поточний розрив і резерв для вдосконалення.

2. Усі розрахункові значення коефіцієнтів варіації знаходяться у припустимих межах, від 13,34 до 31,71%, що дозволяє говорити про достатню достовірність отриманої інформації. Водночас такий розподіл коефіцієнта варіації дозволяє дійти висновку про наявність в ОМС декількох досить схожих субкультур, але які все ж мають свої відмінності в окремих аспектах, причому іноді досить значні.

Таблиця 2.1. – Значення індексів модифікованої моделі Д. Денісона для оцінки організаційної культури Хмельницької міської ради

№ з/п	Індекс	Керівники	Фахівці, службовці	Різниця
1	2	3	4	5
1.	«Індекс стратегічної спрямованості»	0,86	0,81	0,05
2.	«Індекс цілей»	0,84	0,80	0,04
3.	«Індекс бачення»	0,81	0,74	0,07
4.	«Індекс координації та інтеграції»	0,72	0,69	0,03
5.	«Індекс згоди»	0,76	0,68	0,08
6.	«Індекс ключових цінностей»	0,83	0,77	0,06
7.	«Індекс повноважень»	0,85	0,80	0,05
8.	«Індекс розвитку здібностей»	0,78	0,73	0,05
	«Індекс орієнтації на команду»	0,80	0,77	0,03
9.	«Індекс створення змін»	0,77	0,74	0,03
10.	«Індекс орієнтації на клієнтів»	0,76	0,75	0,01
11.	«Індекс організаційного навчання»	0,83	0,77	0,06
12.	«Індекс орієнтації на суспільство»	0,85	0,78	0,07

Примітка. Розраховано автором на основі відповідей працівників Хмельницької міської ради

Така ситуація пояснюється розмірами організації, і організаційною структурою. Зважаючи на це, можна стверджувати, що організаційна культура ОМС та рівень її розвитку відповідає провідним позиціям

організації на ринку. Значення індексів знаходяться в діапазоні від 0,69 до 0,81 при можливому значенні, рівному 1.

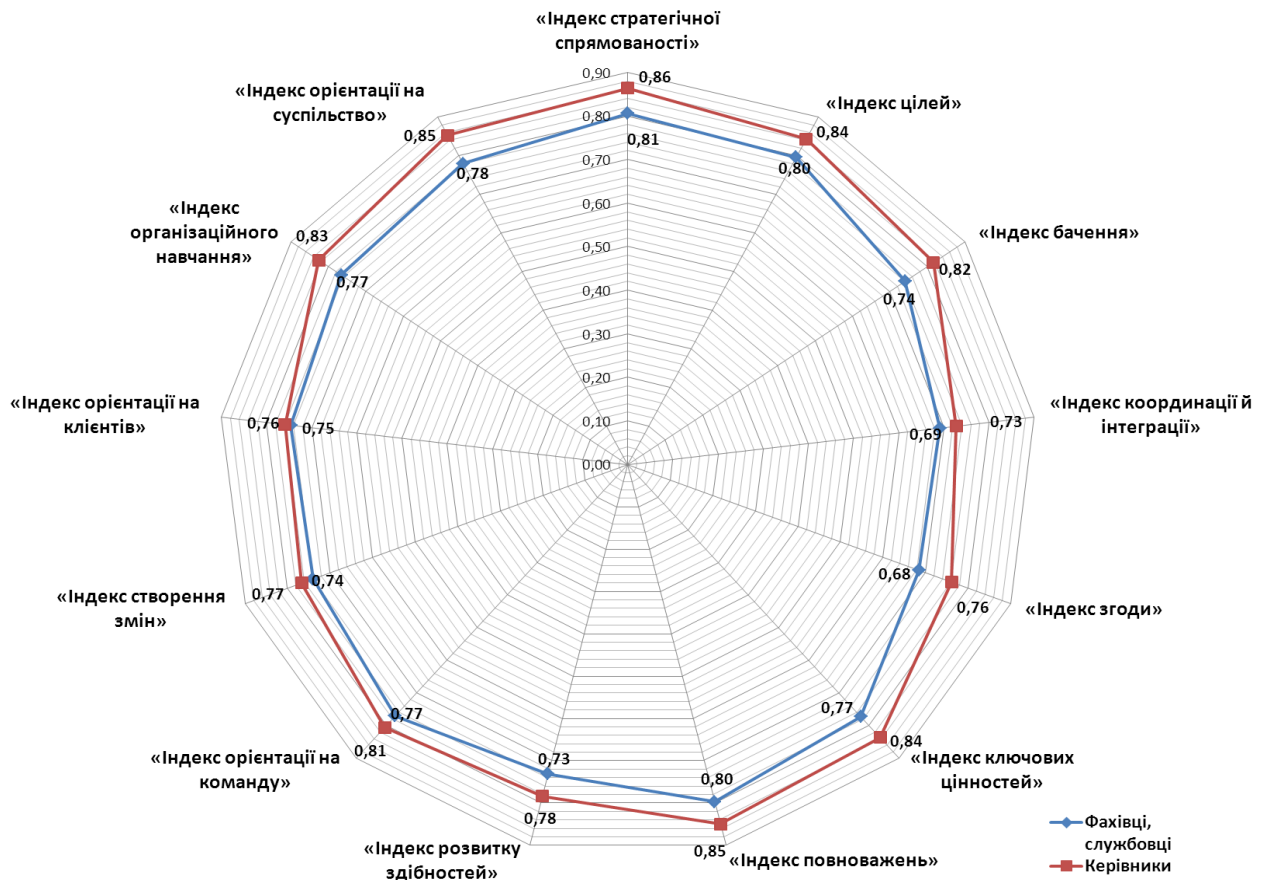


Рисунок 2.1 – Графічний профіль організаційної культури  
Хмельницької міської ради

Примітка. Складено автором

Отже, значення семи з дев'яти індексів більше граничного значення рівного 0,75, а для керівників усі дев'ять індексів більше граничного значення. Водночас результати аналізу свідчать, що в ОМС є певні проблеми із взаємодією співробітників різних відділів та загальноорганізаційними змінами ОМС в цілому.

Поряд із діагностикою організаційної культури за методологією Д. Денісона було проведено дослідження, спрямоване на вивчення

організаційних, управлінських, мотиваційних аспектів роботи організації відповідно до анкети, зміст якої наведено в додатку В.

Дослідження виявило, що в Хмельницькій міській раді не проводиться систематичної роботи з розвитку і зміцнення організаційної культури, розвиток культури значною мірою носить стихійний характер, що частково обумовлено відсутністю програмних документів, фіксуючих місію, цілі та цінності організації (Положення про організаційну культуру, кодекс організаційної етики).

Відкриті запитання виявили низьку інформованість співробітників Хмельницької міської ради про місію, стратегію, основні цінності ОМС та їх зміст. Така ситуація потребує більш детального опрацювання цього питання як керівництвом, так і начальниками відділів та управлінь. За необхідності можуть бути проведені тренінги та семінари відповідної спрямованості, оскільки в довгостроковій перспективі така ситуація несе певні загрози для цілісності організаційної культури ОМС.

Загальною та ключовою проблемою, що стосується організації, яку виявило дослідження, можна назвати розбіжність декларованих і трансльованих у робочій поведінці керівництва цінностей: слова і дії керівництва неузгоджені, а іноді й суперечливі. Така ситуація не сприяє цілеспрямованому розвитку і зміцненню організаційної культури. Ще однією досить важливою проблемою, яку виявило анкетування, можна назвати невідповідність інтересів керівництва та рядових співробітників Хмельницької міської ради. Це позначається на рівні довіри співробітників до організації і його керівництва, і поступово призводить до розшарування організації, формування різних, часом конфліктуючих, субкультур (субкультура організаційної еліти, субкультура середньої управлінської ланки і субкультура рядового персоналу), що характеризуються різними цінностями. Така ситуація згідно з дослідженнями М. Семікіної характерна для більшості вітчизняних організацій, у соціально-трудовах відносинах яких поступово накопичується величезний конфліктний потенціал, що, у свою

чергу, створює небезпеку для подальшого функціонування ОМС, стримує їх економічне зростання та інноваційний розвиток.

Таким чином, проведені дослідження дозволили встановити, що Хмельницька міська рада характеризується достатньо високим рівнем організаційної культури і вносити кардинальні зміни в організаційну культуру організації немає сенсу. Однак, світ досить динамічно змінюється, а саме змінюється середовище, відповідно організаційна культура також не може бути незмінною. Зважаючи на це, актуальності набирає питання постійних адаптаційних змін окремих аспектів організаційної культури, впровадження дієвих механізмів її підтримки та розвитку.

## **2.2. Управління організаційною культурою Хмельницької міської ради**

Організаційну культуру в системі місцевого самоврядування розглядають як адаптовану до умов муніципального управління (органу місцевого самоврядування чи відповідної територіальної громади) систему суспільних матеріальних і духовних цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, норм професійної публічно-управлінської поведінки, що є похідними від усвідомлення місії муніципального управління, зумовлюють здатність суб'єктів системи місцевого самоврядування до змін і модернізації. Організаційна культура органу місцевого самоврядування може бути визначена як система цінностей, принципів, формальних і неформальних правил поведінки і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, що склалися в конкретному органі місцевого самоврядування та є характерною для цього органу, поділяється більшістю його співробітників, визначає внутрішні відносини у цьому органі, показники задоволеності працівників умовами праці, рівень взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з органом, в якому вони працюють, перспективи її розвитку, а також встановлює взаємовідносини органу

місцевого самоврядування із відповідною територіальною громадою та зовнішнім середовищем, а також зумовлює здатність органів місцевого самоврядування до надання більш якісних послуг громадянам.

Управління організаційною культурою – це складний організаційний процес, що визначається такими завданнями, як: збільшення обігу надання послуг, покращення їх якості, підвищення рівня задоволеності персоналу роботою в органах публічного управління та рівня їх лояльності, забезпечення задоволеності населення послугами органів публічного управління. Система управління організаційною культурою Хмельницької міської ради являє собою сукупність відокремлених, але пов'язаних між собою елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на рівень організаційної культури, шляхом реалізації функцій управління через використання комплексу методів управління з метою забезпечення належного її рівня.

Систему управління організаційною культурою можна визначити як систему цілеспрямованих та узгоджених взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом управління шляхом реалізації функцій управління із використання сформованих методів, засобів, механізмів і інструментів аналізу, дослідження, перетворення пов'язаних між собою процесів управління формуванням та розвитком організаційної культури за умови врахування внутрішніх та зовнішніх загроз та з метою підвищення ефективності діяльності організації. Об'єктом управління у Хмельницькій міській раді є загальноорганізаційні цінності, видимі артефакти та елементи культури, соціально-психологічний клімат і персонал організації.

Суб'єктами управління організаційною культурою у Хмельницькій міській радіє міський голова, його заступники, керуючий справами, начальники управлінь та відділів, а також персонал організації, що використовує специфічні методи цілеспрямованого впливу на формування та розвиток організаційних цінностей.

Варто наголосити, що управління організаційною культурою, включає стратегію і тактику управління. Стратегія – це загальний напрямок і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Стратегія, встановлюючи певні правила й обмеження, дозволяє сконцентрувати зусилля на тих рішеннях, що не суперечать обраному напрямку управлінської діяльності. Тактика управління – це конкретні прийоми і методи досягнення поставленої мети у певній ситуації та у певний момент часу. Завдання тактики управління – вибір найбільш оптимального рішення і способів його втілення в ситуації, яка склалася [19, с. 31-33].

Важливе значення в управлінні організаційною культурою відіграють їхні етапи та функції. Управління організаційною культурою Хмельницької міської ради здійснюється за такими етапами: аналіз стану організаційної культури Хмельницької міської ради у попередньому періоді; вибір політики формування організаційної культури; забезпечення необхідного рівня організаційної культури; вибір форм і джерел фінансування заходів розвитку організаційної культури.

До основних функцій управління організаційною культурою Хмельницької міської ради можна віднести такі (рис. 2.2).

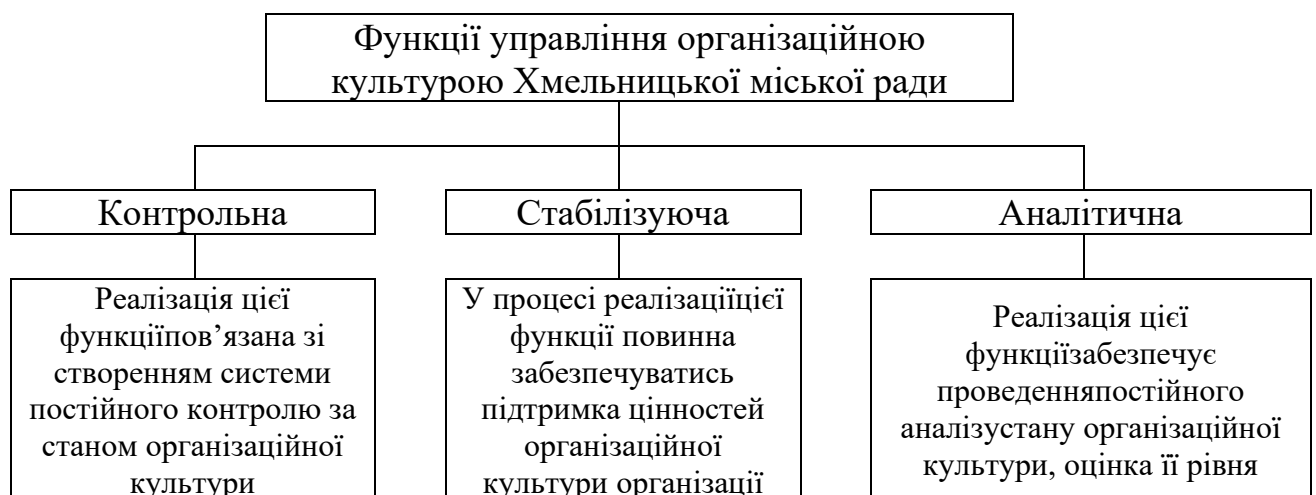


Рисунок 2.2 – Основні функції управління організаційною культурою Хмельницької міської ради

Примітка. Складено автором

Реалізація процесу управління організаційною культурою пов'язана з принципами та функціями, здійснення яких забезпечить реалізацію поставленої мети і завдань (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Принципи управління організаційною культурою Хмельницької міської ради

Назва	Характеристика принципів управління організаційною культурою
1	2
Принцип взаємопов'язаності	Управління організаційною культурою відбувається у межах загальної системи управління ОМС, оскільки будь-яке управлінське рішення впливає на ефективність діяльності організації в цілому.
Принцип своєчасності	Кожне управлінське рішення щодо управління організаційною культурою має прийматися на основі отримання оперативної достовірної інформації та своєчасно.
Принцип координації	Спрямований на досягнення узгодженості управлінських рішень у сфері управління організаційною культурою з рішеннями стратегії розвитку організації.
Принцип безперервності	Управління організаційною культурою розглядається як постійний процес, який забезпечує прийняття ряду управлінських рішень, що впливають на ефективність роботи організації.
Принцип оптимальності	Управлінське рішення направляється на знаходження оптимального розміру фінансування заходів з розвитку організаційної культури.
Принцип раціональності	Усі складові організаційної культури повинні бути раціонально сформовані в усіх сферах функціонування організації.

Примітка. Складено автором

Аналіз практики управління організаційною культурою Хмельницької міської ради дозволив побудувати структурно-логічну модель управління, яка описує послідовність і зміст основних етапів формування, підтримки і зміни організаційної культури організації (рис. 2.3).

Загалом, кількість етапів управління організаційною культурою Хмельницької міської ради зводиться до чотирьох, а саме: аналітичний; конструктивний; реалізаційний та моніторинговий.

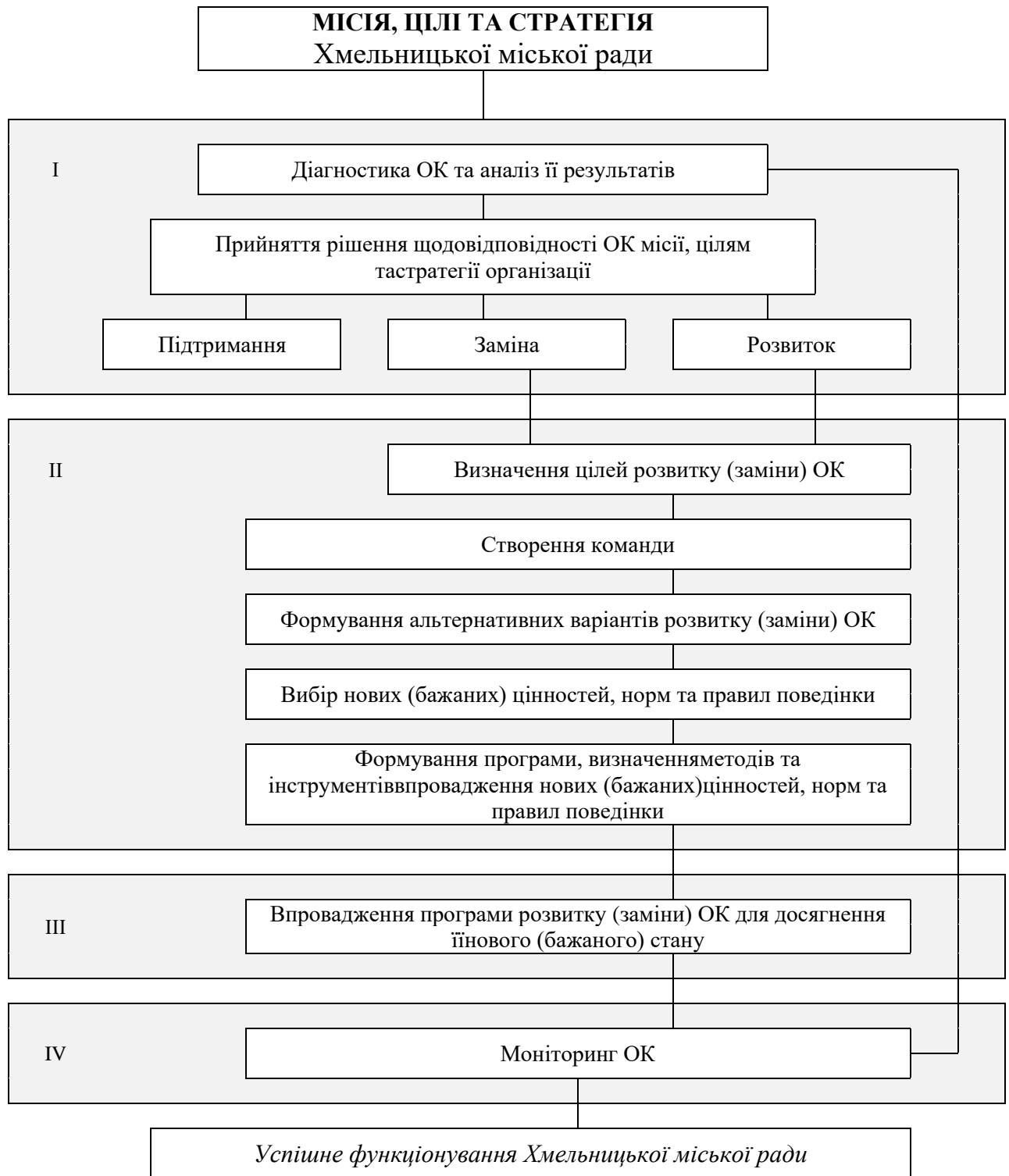


Рисунок 2.3 – Модель управління організаційною культурою Хмельницької міської ради

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень

На аналітичному етапі визначається відповідність організаційної культури місії, цілям та стратегії ОМС, вивчаються цінності, норми і правила

поведінки, що існують в організації. У результаті діагностики формується тип існуючої в організації на даний момент часу культури з усіма її недоліками і перевагами, приймається відповідне рішення.

На даний час одним із видимих артефактів організаційної культури організації є організаційний стиль. Організаційний стиль – це сукупність графічних і текстових компонентів, набір форм, кольорів і поєднань елементів, за допомогою яких організація підкреслює свою індивідуальність і формує враження на ринку. Організаційний стиль підвищує престиж організації, забезпечує її впізнавання, що позитивно позначається на довірі населення та складовою успішної реалізації інтересів територіальної громади. Наявність організаційного стилю сприяє формуванню організаційного духу та «організаційного патріотизму», підвищує загальний естетичний рівень і візуальне середовище ОМС.

З метою приведення до єдиного стилю ділової документації та ідентифікаційних елементів Хмельницької міської ради були введені в дію організаційні стандарти. Підтримка організаційної культури має місце, якщо вона задовольняє вимоги внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації, відповідає її місії, цілям і стратегії.

Рішення про розвиток організаційної культури пов'язується з підвищенням уваги до питань управління персоналом і створення сприятливого психологічного клімату, орієнтацією на діалог між керівництвом і співробітниками. У такій ситуації доцільно застосовувати механізми стратегічного планування. Стратегія управління організаційною культурою є комплексною стратегією і представляє собою взаємопов'язаний комплекс дій, що здійснює організація з метою створення та забезпечення ефективного розвитку його організаційної культури з урахуванням власного потенціалу та факторів і обмежень зовнішнього середовища. На етапі стратегічного планування здійснюється вибір ефективної моделі організаційної культури з-поміж низки альтернативних варіантів і тих

методів та інструментів, за допомогою яких запускається і підтримується на належному рівні процес побудови та життєзабезпечення цієї моделі.

На успіх стратегічного планування тут впливає «якість команди» – важливо, щоб до неї входили фахівці, які вміють стратегічно мислити і мають реальне бачення шляхів розвитку організаційної культури у довгостроковій перспективі.

Розвиток організаційної культури Хмельницької міської ради базується на формуванні трьох груп цінностей: існуючих позитивних цінностей, які є безпосереднім соціальним підґрунтям роботи, спрямованої на вдосконалення та розвиток організаційної культури організації; негативних цінностях, які відображають певні деструктивні прояви, які мають бути трансформовані в процесі розвитку організаційної культури; відсутні цінності, впровадження яких у систему організаційної культури вимагає від організації створення певного декларативного комплексу цінностей, які мають підтримуватися через зовнішнє стимулювання з метою інтеріоризації всіма учасниками процесу.

Якщо на певний момент часу організаційна культура перестає відповідати умовам зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, негативно впливає на ефективність діяльності Хмельницької міської ради, ставиться питання про її заміну. У випадку необхідності внесення змін в організаційну культуру вирішуватиметься питання її оптимізації, під якою розуміють приведення культури організації в стан, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей організації в рамках прийнятих стратегій.

Для ефективного управління організаційною культурою та подолання можливого опору керівництвом Хмельницької міської ради проводиться оцінка всіх обставин, які супроводжуватимуть процес її зміни, постійно проводиться роз'яснювальна робота серед працівників, надаючи цьому процесу максимальної «прозорості», якомога ширше залучається персонал організації до обговорення можливих проблем і пошуку шляхів їх вирішення, а за необхідності застосовують приховані та явні заходи примусу тощо.

Щодо управління організаційною культурою, то відповідно до функціональних повноважень у цьому процесі приймають участь такі посадови особи та структурні підрозділи: міський голова, його заступник, керуючий справами, відділ бухгалтерського обліку, відділ кадрової роботи, управління організаційно-інформаційної роботи та контролю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Розподіл процесів управління організаційною культурою між органами управління Хмельницької міської ради

Процеси управління організаційною культурою	Міський голова	Керуючий справами	Заступник міського голови	Відділ бухгалтерського обліку	Відділ кадрової роботи	Управління організаційно-інформаційної роботи та контролю	Всього
Діагностика організаційної культури організації	-	-	-	-	-	-	0
Визначення базових цінностей організації	+	-	-	-	+	-	2
Визначення цілей розвитку організаційної культури	-	-	-	-	-	-	2
Визначення організаційного стилю	+	-	-	-	+	+-	3
Формування кадрової політики	-	-	-	-	+	-	1
Формування програми розвитку організаційної культури	-	-	+	-	+	-	2
Моніторинг організаційної культури	-	-	-	-	-	-	0
Разом	2	0	1	0	4	1	

Примітка. Побудовано автором за даними Хмельницької міської ради

Проведений аналіз свідчить, що окремі процеси з управління організаційною культурою розподіляються між декількома структурними підрозділами. Так визначення базових цінностей Хмельницької міської ради здійснюють міський голова та відділ кадрової роботи, визначення організаційного стилю знаходиться в компетенції відділу кадрової роботи та

управління організаційно-інформаційної роботи та контролю. Однак окремі елементи управління організаційною культурою взагалі відсутні. Зокрема, це стосується питань діагностики та моніторингу організаційної культури Хмельницької міської ради. Тому розроблені та культивовані цінності видозмінюються скоріше, стихійно, аніж цілеспрямовано на основі оцінки та діагностики впливу організаційної культури на результати функціонування ОМС.

На процес формування організаційної культури Хмельницької міської ради впливають певні чинники, які можна поділити на такі групи:

– первинні чинники: система цінностей і вірувань, які підтримуються вищим керівництвом; реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації; лідерство і стиль поведінки керівників; система мотивації співробітників; критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації.

– вторинні чинники: організаційна структура організації, рівень делегування повноважень; система передачі інформації й організаційні процедури; зовнішній і внутрішній дизайн приміщення, в якому розміщується організація; міфи й історії про важливі події та ключові особи в організації; формалізовані положення про філософію і цілі існування організації [20].

Формування організаційної культури для Хмельницької міської ради є процесом перевірки та підвищення відповідності культури цінностям, які закладені у її основу, додержання яких зумовлює довгострокове зростання ефективності організації [15].

Отже, успішність сучасних соціально-економічних систем визначається вмінням керівництва організації формувати і розвивати організаційну культуру. Управління організаційною культурою можна визначити як один із видів організаційно-управлінської діяльності щодо її формування, підтримки і зміни з метою підвищення організаційної ефективності та досягнення бажаних результатів діяльності у короткостроковій та довгостроковій

перспективі. Структурно-логічна модель управління організаційною культурою описує послідовність і зміст основних етапів її формування, підтримки і зміни для організації. Процес управління організаційною культурою Хмельницької міської ради відіграє важливу роль у діяльності організації, оскільки саме від прийняття ефективних управлінських рішень керівництва стосовно організаційної культури залежить подальша успішна діяльність організації.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### **3.1. Розробка механізму управління розвитком організаційної культури органу публічної влади**

Механізм управління організаційною культурою Хмельницької міської ради передбачає реалізацію сукупності дій, спрямованих на оперативне реагування на зміни, що відбуваються у її внутрішньому і зовнішньому середовищі, які можуть мати еволюційний або революційний характер. Для забезпечення успішності процесу управління необхідним є формування системи заходів щодо розвитку організаційної культури, яка охоплює всі її елементи та складові. При чому розвиток організаційної культури Хмельницької міської ради означає її приріст, який включає її якісне покращання.

Формування засад механізму управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради передбачає:

- побудову механізму розвитку організаційної культури;
- аналізу впливу кожної з ланок механізму на функціонування його елементів і встановлення їх впливу на ефективність механізму в цілому
- змістовний аналіз впливу ланок на функціонування елементів і ефективність механізму в цілому для Хмельницької міської ради.

Кожна ланка механізму управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради забезпечує реалізацію функцій управління, які в сукупності забезпечують досягнення цілей розвитку органу публічної влади в цілому. Ефективне функціонування цього механізму забезпечується відповідністю розпорядчих функцій, прав, відповідальності та ресурсів у

процесі формування та реалізації стратегії розвитку. Кожна ланка цього механізму продукує певну інформацію та інформаційні зв'язки, які відображають його функціонування, а взаємодія між ланками має динамічний характер.

Механізм управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради – це система взаємозалежних цілей, організаційно-правових інструментів, форм, методів і економічних важелів, за допомогою яких здійснюється комплексний управлінський вплив на поведінку персоналу з метою трансформації його уявлень і цінностей та формування на цій основі високого рівня організаційної культури. Побудуємо відповідно до цього визначення структурно-логічну схему механізму управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради (рис. 3.1).

Поданий на рис. 3.1 механізм управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради формується з таких структурних блоків:

- блок цілей (реалізація клієнто- та цінносноорієнтованої стратегії управління, що забезпечує реалізацію інтересів зацікавлених сторін, на основі досягнення синергетичного ефекту);

- блок вхідної інформації, який включає профіль бажаної культури, виражений через узгоджену систему цінностей і систему показників;

- блок механізмів впливу, який відображає реалізацію 4-х послідовних етапів управління розвитком організаційної культури;

- блок функціонального забезпечення відповідних змін з урахуванням специфіки функціональної побудови органу публічної влади;

- блок організаційного забезпечення для оцінювання рівня організації структури управління розвитком культури (наскільки сучасною і прогресивною вона є);

- блок ресурсного забезпечення управлінням розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради, яке передбачає наявність таких складових: кадрової, правової, інформаційної, фінансової та технічної.

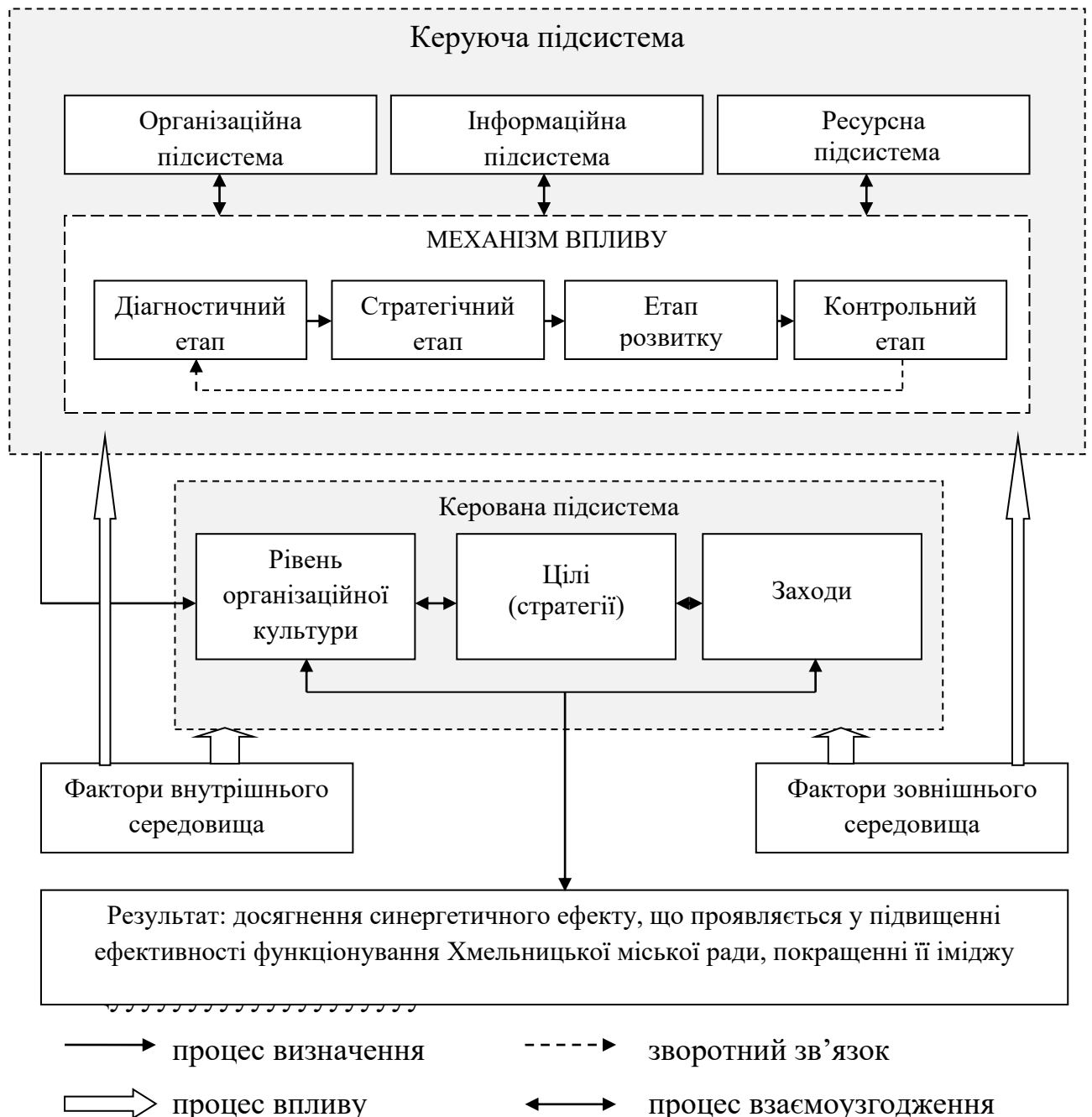


Рисунок 3.1 – Структурно-логічна схема формування механізму управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради

Примітка. Складено автором

На організаційну культуру впливають різні фактори зовнішнього середовища, які можуть бути спрямовані як на об'єкт, так і на суб'єкт управління. Тому необхідним є обмеження їхнього впливу через підвищення адаптації організаційної культури до мінливих зовнішніх умов.

Одним із головних елементів механізму управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради є його ресурсне забезпечення. Процедура формування обсягів витрат на організаційну культуру та їх розподілу повинна передбачати низку вимог: оптимальна забезпеченість ресурсами; доступність інформації щодо фінансування; прозорість джерел фінансування; згода керівництва органу публічної влади [22]. Оптимальна забезпеченість ресурсами вказує на спроможність органу публічної влади досягти бажаного рівня корисності заходів організаційної культури, яка може фактично реалізуватися лише за умови повноцінного фінансового, матеріального, технічного та кадрового забезпечення. Якщо ці умови не виконано, фінансування організаційної культури буде марним витрачанням коштів.

Інформаційна складова механізму управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради складається зі способів і джерел отримання інформації, методики (інструментарію) її оброблення та аналізу, програмно-алгоритмічного і технічного комплексу.

Проведення радикальних і швидких змін у змісті організаційної культури відбувається з великими труднощами і більш болісно, ніж повільних змін. Загалом ступінь опору змінам у культурі прямо залежить від ступеня їх радикальності і сили [14].

Для ефективного подолання стримувальних факторів у процесі управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради необхідно виконання низки умов: наявність соціальної бази змін; підтримка змін керівниками та їх прихильність до змін; стабільність персоналу; поетапність руху від організаційних цінностей до норм; систематичні зміни.

Управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради потребує, на нашу думку визначення відповідального за розвиток організаційної культури (рис. 3.2), який діяв би на тимчасовій основі. Доцільно визначити такого відповідального у складі відділу кадрової роботи Хмельницької міської ради. Для забезпечення його функціонування ми

пропонуємо провести перерозподіл повноважень між окремими працівниками підрозділу та встановити їм доплату в розмірі 20% до посадового окладу за виконання додаткових функцій.



Рисунок 3.2 – Умовна схема перерозподілу обов'язків з розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради у відділі кадрової роботи

Примітка. Складено автором.

Система управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради являє собою взаємопов'язану єдність керуючої частини (тобто суб'єкта) і керованої частини (тобто об'єкта), зв'язок між якими здійснюється за допомогою інформаційних потоків. Ефективність управління розвитком організаційної культури багато в чому залежить від рівня інтелектуального, соціального та духовного розвитку працівників органу публічної влади, який визначає культуру організації в цілому і є об'єктом управління.

Слід зазначити, що в реалізації функції розвитку організаційної культури провідна роль належить вищому керівництву Хмельницької міської ради, але без спеціальних служб або відповідальних працівників знижується

ефективність цього процесу. Тому розвиток організаційної культури повинен реалізовуватися як по лінії безпосереднього керівництва підлеглими, так і по лінії кадрової роботи.

Для проведення перетворень в організаційній культурі органу публічного управління пропонуємо ввести посаду фахівця з діагностики стану організаційної культури та проведення організаційних заходів, який несе повну відповідальність за розроблення і реалізацію програми формування організаційної культури, займається стимулюванням співробітників, що залучаються для розроблення та реалізації програми, і контролює їхню роботу. Після впровадження розробленої програми тимчасова посада скасовується, а обов'язки між працівниками відділу кадрової роботи знову перерозподіляються. Подальші заходи з підтримки і розвитку організаційної культури здійснюються громадськими комітетами. До складу таких комітетів доцільно залучати не тільки представників відділу кадрової роботи, а й рядових співробітників і представників керівництва органу публічної влади.

Для організації роботи фахівця з діагностики стану організаційної культури та проведення організаційних заходів необхідні такі ресурси:

- 1) правові: державні законодавчі акти; внутрішні нормативні документи органу публічної влади;
- 2) фінансові: грошові кошти для винагородження фахівців-виконавців завдань щодо формування організаційної культури, а також для проведення відповідних заходів (проведення семінарів, організація робочих місць тощо);
- 3) технічні: комп'ютерне забезпечення, оргтехніка, засоби для обладнання робочих місць;
- 4) інформаційні: дані про культурні традиції, звичаї, цінності; статистичні дані про діяльність органу публічної влади.

Для ефективного функціонування фахівця з діагностики стану організаційної культури та проведення організаційних заходів важливим є наявність горизонтальних координаційних зв'язків з іншими

підрозділами Хмельницької міської ради. Завдання фахівця з діагностики стану організаційної культури та проведення організаційних заходів:

- розроблення етичних норм;
- розроблення та підтримка традицій;
- навчання етичній поведінці;
- діагностика культури;
- виявлення відхилень у поведінці працівників, їх причин, місця і часу, розроблення та реалізація профілактичних і виховних заходів для попередження поведінки, яка відхиляється від встановлених норм;
- розроблення пропозицій щодо організаційної символіки;

Всі важелі управління розвитком організаційної культури умовно поділяють на 3 групи: адміністративні, економічні та психологічні, які вкладаються керівництвом Хмельницької міської ради в конкретну систему управління організаційною культурою, головною метою якої є формування в кожного працівника зацікавленості у досягненні поставлених цілей (рис. 3.3).

До адміністративних належать такі важелі: місія, ідеологія організації, принципи її діяльності; внутрішні нормативні документи; організаційні стандарти поведінки; організаційний стиль; система організаційних заходів; організація процесу праці та відпочинку; селекція кадрів; формалізація (адаптація нових працівників до організаційної культури); навчання персоналу; робота профспілок.

До економічних важелів належать: система мотивації праці, страхування співробітників, соціальна відповідальність, укладення довгострокових контрактів, прозорість та відкритість діяльності.

Остання група важелів розвитку організаційної культури – психологічні: стиль управління, соціально-психологічний клімат, групова динаміка, згуртованість/конфліктність, соціальна мотивація, соціально-психологічні особливості персоналу.

Контроль процесу формування і розвитку організаційної культури передбачає систематичне виявлення у поведінці працівників відхилень від

встановлених в організації норм, аналіз причин таких відхилень, вибір і реалізацію способів коригування трудової поведінки.

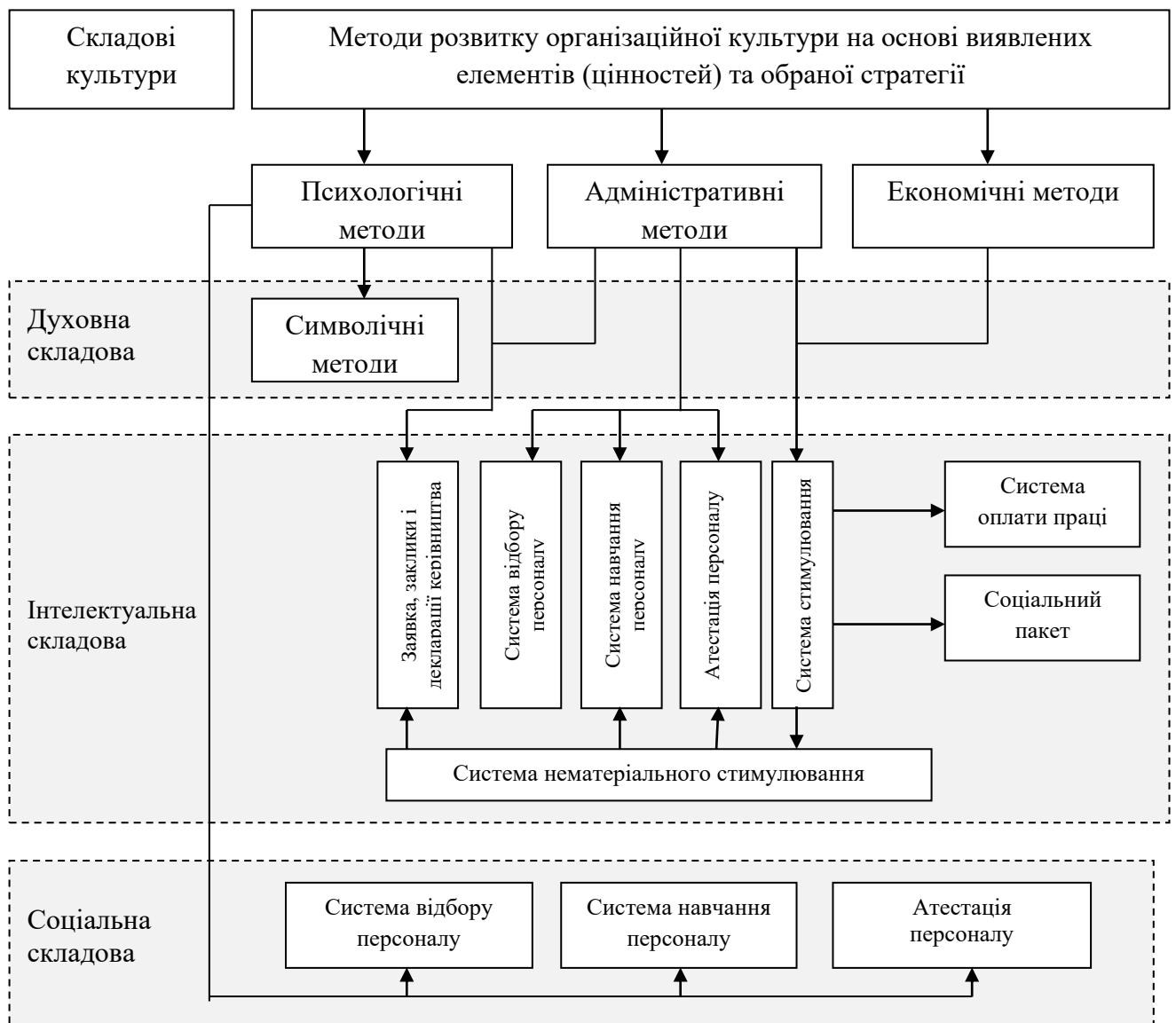


Рисунок 3.3 – Методирозвитку організаційної культури Хмельницької міської ради

Примітка. Складено автором.

Опрацьований нами механізм управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради є динамічним і дозволяє змінювати та розвивати організаційну культуру, забезпечує самоорганізацію системи: для здійснення процесу формування і розвитку організаційної культури не потрібна істотна підтримка ззовні; весь процес може бути здійснений з використанням внутрішніх ресурсів.

На основі проведеного дослідження структурних і змістовних особливостей механізму управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради сформулюємо його особливості:

- його ядром є сукупність економічних, адміністративних та психологічних методів, які координують дії учасників процесу формування та реалізації стратегії розвитку органу публічної влади;

- він забезпечує синергізм дії організаційних та економічних методів управління розвитком організаційної культури;

- він забезпечує узгодження інтересів усіх учасників процесу стратегічного розвитку органу публічної влади за допомогою організаційних та економічних методів з цілями розвитку;

- кожна структурна одиниця органу публічної влади, використовуючи сукупність організаційних методів, самостійно здійснює заходи щодо розвитку, узгоджуючи їх із загальною стратегією розвитку органу публічної влади;

- він охоплює систему організаційних відносин між підрозділами органу публічної влади.

Проведене дослідження дозволило розробити механізм управління розвитком організаційної культури Хмельницької міської ради, в основу якого покладено до визначення організаційної культури як об'єкта управління й концептуальні підходи до управління її розвитком. Запропонований механізм управління має такі структурні складові: цілі; вхідну та вихідну інформацію, яка включає профіль бажаної культури, виражений через узгоджену систему цінностей і систему показників; механізм впливу (чотири взаємопов'язані етапи управління); блок функціонального забезпечення відповідних змін з урахуванням специфіки функціональної будови органу публічної влади; блок організаційного забезпечення для оцінювання рівня організації структури управління розвитком культури (наскільки сучасною і прогресивною вона є); блок ресурсного забезпечення, що передбачає наявність таких складових:

кадрової, правової, інформаційної, фінансової та технічної. Цей механізм досить чітко визначає склад і послідовність дій, відповідальних суб'єктів, ресурси і систему оцінювання досягнутих змін за вказаними напрямками. Такий підхід дозволить розробити, узгодити і реалізувати комплекс конкретних заходів щодо формування високого рівня організаційної культури у відповідності з визначеними напрямками з урахуванням особливостей та поточного рівня організаційної культури, вимог зовнішнього середовища, стратегії розвитку органу публічної влади і специфіки його діяльності.

### **3.2. Система заходів розвитку організаційної культури органу публічної влади**

Механізм, наведений у параграфі 3.1, містить комплекс різноманітних методів управлінського впливу на персонал і його поведінку з метою формування організаційної культури органу публічної влади. Вибір конкретних напрямів залежить від установлених цілей, домінуючих підходів до управління, рівня розвитку системи управління персоналом і безлічі інших чинників.

Використовуючи основні положення процесного підходу до проектування діяльності організації та метод декомпозиції, наведемо опис підходу до управління процесом формування організаційної культури органу публічної влади.

1. Визначення переліку основних напрямів розвитку організаційної культури з урахуванням основних елементів механізму її розвитку і факторів, що стримують розвиток організаційної культури органу публічної влади. Напрямами, які приведуть до якісних змін корпоративної культури, є:

- дії керівництва, спрямовані на відновлення і зміцнення довіри;

- стратегічна та ціннісна спрямованість діяльності органу публічної влади: розробка й упровадження кодексу корпоративної етики;
- розвиток персоналу;
- формування відкритого інформаційного середовища в органі публічної влади.

2. Визначення переліку показників для оцінки виконання процесу (досягнення мети) за кожним напрямом (дії, ініціативи), установлення їх цільових значень для заданих часових діапазонів і способів отримання даних для розрахунку.

Оцінити безпосередньо окремі аспекти роботи органу публічної влади за допомогою існуючих показників і їх формалізації не завжди є можливим. Однією із сучасних управлінських теорій, яка спрямована на вирішення цього завдання, є збалансована система показників. Для збалансованої системи показників (ЗСП) є характерним наявність чотирьох груп ключових показників ефективності, орієнтованих на реалізацію стратегії, за такими складовими: внутрішні процеси, складова навчання і розвитку, пов'язаних між собою причинно-наслідковими відносинами.

З урахуванням описаних вище підходів, представимо систему показників (індикаторів) виконання встановлених цілей, які виступатимуть інструментом вимірювання ефективності пропонованих дій (ініціатив) щодо розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради. У додатку Г наведено систему показників реалізації вказаних напрямів і досягнення визначених цілей для процесу розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради.

Проведемо оцінку вищезазначених показників. З цією метою ми провели опитування 20 працівників Хмельницької міської ради із різних структурних підрозділів. Отримані відповіді опрацьовано, а результати розрахунків та ступінь досягнення цільових показників відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Оцінка ступеня досягнення показників розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради

Напрямок	Назва показника	Цільове значення	Фактичне значення	Ступінь досягнення цільового значення (%)
1	2	3	4	5
Довіра	Рівень довіри до керівництва	4	3,5	87,50
Стратегія, цінності	Індекс знання співробітниками місії, стратегії й цінностей	0,7	0,65	92,86
	Індекс наявності кодексу корпоративної етики (ККЕ)	0,9	0,35	38,89
Розвиток персоналу	Індекс задоволеності персоналу	7	6	85,71
	Питома вага співробітників, які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді	0,4	0,15	37,50
	Виконання плану підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів у звітному періоді	0,95	0,96	101,05
Інформаційна система	Індекс доступності інформації, розраховується на підставі опитування співробітників	0,8	0,68	85,00
	Індекс зворотного зв'язку з керівництвом	0,8	0,43	53,75
Співробітництво	Рівень довіри до колег	4	2,6	65,00
	Коефіцієнт внутрішньорганізаційної мобільності	0,04	0,03	75,00
Повноваження	Індекс повноважень	0,35	0,2	57,14

Примітка. Розраховано автором на основі опитування працівників та даних Хмельницької міської ради

Таким чином, наведені дані свідчать, що практично за всією сукупністю індикаторів спостерігається недовиконання. Зокрема, найбільше відставання характерно для таких показників як: індекс кодексу корпоративної етики; питома вага співробітників, які пройшли підвищення кваліфікації. Проте за окремою групою показників виконання плану підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів у звітному періоді перевищення цільового значення. Однак, на нашу думку, керівництву Хмельницької міської ради слід звернути увагу на питання формування кодексу корпоративної етики, розвиток та навчання персоналу, побудови

ефективної системи зв'язків всередині організації, а також стимулювання інноваційної діяльності у всіх без винятку напрямках функціонування органу публічної влади.

Взаємозв'язок «мета – результат» є найважливішим для будь-якого процесу управління, зважаючи на це, подана система показників, узгоджена із ключовими напрямками формування корпоративної культури, є основним елементом у системі зворотного зв'язку. Регулярний аналіз показників і виявлення причин їх невідповідності дозволить прийняти своєчасні коригувальні заходи для мінімізації можливих відхилень.

Динаміку окремих показників доцільно порівняти і проаналізувати разом з динамікою інших показників діяльності органу публічної влади.

1. Визначення відповідальних за напрямками – керівник або менеджер, що координує дії (ініціативи) у рамках конкретного напрямку й несе відповідальність за їх ефективність (досягнення запланованих результатів відповідно до встановлених значень системи показників).

2. Визначення ресурсів, необхідних для реалізації кожного з напрямів у цілому й окремих ініціатив. Ресурси можуть бути часові, людські, матеріальні (фінансові).

На практиці розвиток організаційної культури органу публічної влади може здійснюватись у вигляді покрокового календарного плану розвитку організаційної культури. З використанням методів і програмних комплексів реалізації процесного підходу цей документ може бути формалізований у вигляді потокової діаграми або алгоритму покрокових дій.

У табл. 3.2 наведено фрагмент календарного плану заходів, спрямованих на формування організаційної культури Хмельницької міської ради. Слід зауважити, що оформлення такого плану і реалізація всіх зазначених заходів передбачає перш за все принципове рішення керівництва Хмельницької міської ради щодо реалізації заходів, спрямованих на зміну організаційної культури.

Таблиця 3.2. Фрагмент календарного плану реалізації заходів щодо розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради

№ з/п	Захід (ініціатива )	Терміни	Документ	Відповідальний
1	Навчальний проект для керівництва органу публічної влади і структурних підрозділів «Довіра та етична поведінка керівництва в системі організаційної культури органу публічної влади»	січень 20XX	Програма навчання	Керівник відділу кадрової роботи
2	Розробка бачення Хмельницької міської ради	Січень - лютий 20XX	Стратегія розвитку Хмельницької міської ради	Керуючий справами
3	Розробка і впровадження кодексу корпоративної етики (ККЕ)	березень-червень 20XX	ККЕ	
	3.1 Затвердження складу комітету щодо зміни організаційної культури	01.03.20XX 05.03.20XX		Керівник відділу кадрової роботи
	3.2 PR-компанія на підтримку процесу розробки ККЕ	05.03.20XX 31.05.20XX	План і бюджет PR-акцій	Фахівець з діагностики стану організаційної культури та проведення організаційних заходів
	3.3 Діагностика організаційної культури	07.03.20XX 28.03.20XX		Фахівець з діагностики стану організаційної культури та проведення організаційних заходів
	3.4 Попередній проект ККЕ, представлений відділом кадрової роботи	07.03.20XX 07.04.20XX		Керівник відділу кадрової роботи
4	Упровадження та популяризація ККЕ на підприємстві	липень-вересень 20XX	План, плакати, брошури	
	4.1 Презентація кодексу	01.07.20XX		Керуючий справами
	4.2 PR-компанія на підтримку ККЕ	01.07.20XX 30.09.20XX		Керівник відділу кадрової роботи
	4.3 Поширення ККЕ серед співробітників	07.03.20XX 28.03.20XX	План	Керівник відділу кадрової роботи

Примітка. Складено автором.

Проведене дослідження також дозволило виділити основні фактори, що сприяють розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку. У довгостроковій перспективі Хмельницька міська рада робить акцент на пошуку нових ресурсів, на довгостроковій вигоді від вдосконалення особистості, підвищенні рівня згуртованості колективу і покращення морального клімату. Співробітники націлюються на досягнення індивідуальних результатів і проявляють активність і наполегливість. Це дозволяє органу публічної влади ефективно адаптуватися до зовнішнього середовища, покращувати свій імідж, але й породжує і внутрішню конкуренцію між працівниками.

Пропонуємо визначити такі основні заходи, що сприяють розвитку організаційної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. План заходів з розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради

Напрямок розвитку	Назва заходу
1	2
1. Адаптація персоналу	1. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямами діяльності, визначення форм винагороди. 2. погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення.
2. Навчання та розвиток персоналу	1. Розроблення програми навчання персоналу Хмельницької міської ради на 2020–2025 рр. 2. Узгодження програми з керівниками напрямків. 3. Затвердження програми. 4. Впровадження програми.
3. Розвиток творчої ініціативи співробітників Хмельницької міської ради	1. Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів. 4. Реалізація плану.

1	2
4. Формування кадрового резерву	1. Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення 4. Впровадження положення
5. Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів	1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів щодо вдосконалення організаційної культури. 4. Здійснення плану.

Примітка. Складено автором

Зміна взаємодії між елементами організаційної системи управління Хмельницької міської ради повинна базуватися на таких цінностях як повага до особистості, найвищі стандарти інтеграції, новаторство, допомога споживачу (в т. ч. внутрішньому), робота в команді, досягнення особистої якості, взаємна довіра.

Виходячи з наведених у табл. 3.3 напрямків розвитку колективу пропонуємо класифікацію витрат на формування та підтримку організаційної культури Хмельницької міської ради:

1. Витрати на навчання персоналу. Планування навчання є частиною процедури планування витрат на організаційну культуру органу публічної влади.

2. Витрати на проведення тренінгів. Системний підхід у підготовці та проведенні тренінгів для співробітників дозволяє виробити оптимальний шлях подолання найбільш актуальних проблем, оцінити і закріпити навички, вироблені в ході корпоративного навчання, і завдяки цьому підвищити ефективність і досягти бажаних результатів. Ефект від таких тренінгів сягає максимуму протягом перших двох місяців, а потім стабілізується.

3. Витрати на корпоративні заходи. Необхідно збільшити цю статтю витрат, додавши в неї спортивні заходи.

4. Витрати на адаптацію нових співробітників. У Хмельницькій міській радіє потреба у фахівцях, які повинні чітко розуміти специфіку роботи саме цього органу місцевого самоврядування. Тому наставником необхідно обирати співробітника органу публічної влади, який позитивно зарекомендував себе. Аби наставник був зацікавлений у навчанні нового співробітника, ми пропонуємо ввести додаткові премії як за сам процес наставництва, так і за успішно пройдений випробувальний термін новим співробітником.

5. Витрати на мотивацію співробітників.

5.1. Матеріальна мотивація. З метою підвищення мотивації пропонується використання командної премії за групове досягнення певних цілей.

5.2. Нематеріальна мотивація. Основна складність застосування системи нематеріальної мотивації полягає в тому, що для кожного конкретного відділу необхідна своя система мотивації.

Внутрішньоорганізаційна PR-діяльність Хмельницької міської ради теж є інструментом формування організаційної культури. Для реалізації поставленої мети в органі публічної влади рекомендується використовувати такі PR-методи.

1. Інформаційні методи – це засоби односторонньої комунікації, призначені для інформування працівників органу публічної влади про поточні події в рамках зв'язків з громадськістю: внутрішні видання – інформаційний (корпоративний) бюлетень; інша друкована продукція, призначена для внутрішнього розповсюдження: привітання, співчуття, індивідуальна листування, копії та виписки з офіційних документів (репринт), звіти та ін.; web-ресурс (сторінка, сайт, портал).

2. Аналітичні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю – засоби односторонньої (зворотної) комунікації, призначені для вивчення думок, настроїв і відповідної реакції працівників органу публічної влади: моніторинг відгуків працівників організації на поширену серед них

раніше інформацію; комплексний аналіз проведених серед працівників органу публічної влади підсумків опитувань, результатів анкетування і т. п.

3. Комунікаційні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю, які мають головну перевагу – безпосередній контакт, особиста комунікація між працівниками і керівництвом.

4. Методи кризового і посткризового реагування – це засоби підвищення ефективності застосування PR-засобів і прийомів. Цьому сприяє: відповідальне і виважене ставлення до кожного слова, зверненого до працівників організації; робота «на випередження», інтенсифікація інформаційного обміну в обох напрямках; особлива увага до відповідної реакції, проявів думок і настроїв працівників, максимальна гнучкість у питаннях зв'язків з громадськістю.

Організаційні методи внутрішнього PR представлені набором спеціальних заходів, що проводяться для працівників Хмельницької міської ради за безпосередньої участі керівництва. Серед цих заходів в діяльності органу публічної влади рекомендується використовувати такі: збори і засідання (як правило приурочені до днів загальнодержавних, пам'ятних та урочистих дат); вечори відпочинку; змагання; внутрішньоорганізаційні свята (день місцевого самоврядування, день відкритих дверей, день молодих фахівців, день ветеранів) .

Для інформування працівників про поточні події в органі публічної влади рекомендується використовувати такі засоби:

1. Внутрішні видання: листки новин – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення керівництвом Хмельницької міської ради філософії і політики органу публічної влади, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших співробітників;

- щорічні звіти для співробітників – виконують інформаційну функцію, відображаючи діяльність і значні події органу місцевого самоврядування протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до

почуття корпоративної причетності, гордості співробітників.

2. Організаційний web-ресурс –сайт, що містить новини, події, матеріали про орган публічної влади, документи, а також форум, на якому можна обговорити цікаву тему або поставити запитання колезі або керівнику. Такий сайт у Хмельницької міської ради є, однак на ньому не передбачено умови для комунікації між працівниками. Це дозволяє налагодити комунікації «зверху вниз» і «знизу вгору», тобто інформувати рядових працівників про рішення, прийняті керівництвом. Для керівництва також важливо знати настрої у колективі, розуміти, чи знають працівники про перспективи розвитку і які їхні уявлення про організаційну культуру.

3. Електронна «гаряча лінія» – дає можливість співробітникам задавати керівництву важливі для них питання.

4. Внутрішня комп'ютерна мережа. За допомогою електронної пошти проводиться інформування співробітників, їх опитування і збирання інформації про їхні думки методом «мозкового штурму», а також навчання.

5. Виступи керівництва.

5. Відкриті інтерв'ю та листи.

6. Усні повідомлення керівництва.

7. Оголошення наказів керівництва.

8. Збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат.

10. Внутрішньокорпоративні свята (День місцевого самоврядування, День відкритих дверей, День молодих фахівців, День ветеранів, Новий рік) є потужним інструментом, здатним згуртувати колектив.

11. Кодекс етики та поведінки співробітників, впровадження dress-code сприяють побудові ідеології організації

12. Дошка оголошень.

13. Активне використання внутрішнього PR при прийомі на роботу нових співробітників з метою їх знайомства з колективом –прослуховування спеціального курсу лекцій. Завдяки цьому новий працівник вже через кілька

днів матиме досить повне уявлення про орган публічної влади, його історію та ідеологію.

Таким чином, розроблені заходи з удосконалення організаційної культури Хмельницької міської ради спрямовані на вирішення проблем підвищення ефективності існуючої системи відбору, адаптації та мотивації персоналу

Позитивними змінами у результаті розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради можна вважати такі: створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних здібностей нових працівників; досягнення більш високого ступеня свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методiku виконання завдань, встановлювати графік і інтенсивність роботи та ін.); попередження шкоди для здоров'я персоналу через несприятливі умови праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі) завдяки впровадженню курсу лекцій для новачків; попередження моральної шкоди через інтелектуальні та фізичні перевантаження і недовантаження, стресові ситуації.

Таким чином, проведені дослідження розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради на підставі запропонованих методів вибору напрямів показує їхню схильність до збалансованого розвитку окреслених напрямів з деякою перевагою у бік ціннісноорієнтованої стратегії. Це означає, що в довгостроковій перспективі орган публічної влади робить акцент на вигоді від вдосконалення особистості через досягнення високого ступеня згуртованості колективу і сприятливого морального клімату.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена вирішенню актуального наукового завдання, пов'язаного із розробкою механізму розвитку організаційної культури органу публічної влади. Основні висновки та пропозиції підтверджуються такими результатами та положеннями.

1. На основі критичного аналізу наукових джерел встановлено, що під організаційною культурою органу публічної влади, необхідно розуміти складну, багатоаспектну систему цінностей, переконань, традицій, принципів та норм поведінки, формування яких відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників (історичних, культурних, економічних, політичних, ментальних), і які зумовлюють певний вектор розвитку соціально-трудова відносин, досягнення певних результатів у діяльності персоналу і органу публічної влади в цілому. Механізм розвитку організаційної культури органу публічної влади визначають як сукупність інструментів, важелів, засобів, стимулів управління трансформацією цінностей, переконань, традицій та норм поведінки персоналу органу публічної влади з метою якісного перетворення організаційного середовища для задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін (керівництва органу публічної влади, його персоналу, споживачів державних послуг).

2. Встановлено, що сьогодні у науковій літературі описано три базові підходи, які використовуються для оцінки організаційної культури: холістичний (припускає “проникнення” дослідника в культуру організації для її пізнання); метафоричний підхід (передбачає використання дослідником зразків зовнішніх виявів культури для аналізу її сутності; кількісний підхід (передбачає використання опитувань, анкетування, проведення співбесід (інтерв'ю), фокус-груп із подальшим розрахунком різних показників для оцінки конкретних виявів культури). У рамках описаних підходів консультанти з організаційного розвитку та вчені пропонують ряд

конкретних методик для оцінки корпоративної культури. Описана в роботі методика оцінки, запропонована професором з організаційного розвитку Д. Денісоном, базується на чотирьох аспектах організаційної культури: залучення, адаптивність, узгодження та місія і пропонується нами для оцінювання рівня оргкультури органу публічної влади.

3. Для оцінювання стану організаційної культури Хмельницької міської ради нами використана методика Д. Денісона, яка дає можливість ідентифікувати тип культури. Проведене соціологічне дослідження виявило, що організаційна культура Хмельницької міської ради відповідає інноваційному типу. Однак додаткове соціологічне дослідження дозволило встановити ряд загальних факторів, що характеризують управлінську культуру і стримують розвиток організаційної культури організації. Перш за все, це розбіжність між декларованими цінностями та поведінкою керівництва, невідповідність інтересів керівництва інтересам рядових співробітників; переважання авторитарного стилю керівництва та лідерства; слабе розкриття та подання керівництвом інформації про стратегію, цілі та перспективи розвитку ОМС; дефіцит необхідної для роботи інформації або перебої з її отриманням; фрагментарне використання ресурсу командної роботи; недовіра керівництва та постійне втручання у процес роботи – домінування систем контролю, неоднозначне ставлення до ініціатив співробітників. Отримані результати підтверджують необхідність розробки комплексу заходів та управлінських процедур, орієнтованих на розвиток та упорядкування цінностей організаційної культури з метою підвищення ефективності діяльності органу публічної влади.

4. На основі проведеного аналізу виявлено, що система управління організаційною культурою Хмельницької міської ради являє собою сукупність відокремлених, але пов'язаних між собою елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на рівень організаційної культури, шляхом реалізації функцій управління через використання комплексу методів управління з метою забезпечення належного її рівня. Систему

управління організаційною культурою можна визначити як систему цілеспрямованих та узгоджених взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом управління шляхом реалізації функцій управління із використання сформованих методів, засобів, механізмів і інструментів аналізу, дослідження, перетворення пов'язаних між собою процесів управління формуванням та розвитком організаційної культури за умови врахування внутрішніх та зовнішніх загроз та з метою підвищення ефективності діяльності органу публічної влади. Об'єктом управління організаційною культурою Хмельницької міської ради є загальноорганізаційні цінності, видимі артефакти та елементи культури, соціально-психологічний клімат і персонал організації. Суб'єктами управління організаційною культурою у Хмельницькій міській раді є міський голова, його заступник, керуючий справами, відділ бухгалтерського обліку, відділ кадрової роботи, управління організаційно-інформаційної роботи та контролю, а також персонал органу публічної влади, що використовує специфічні методи цілеспрямованого впливу на формування та розвиток організаційних цінностей.

5. Запропоновано механізм розвитку організаційної культури, який дозволить розробити, узгодити та реалізувати комплекс заходів відповідно до зазначених напрямів, виходячи з особливостей і стану існуючої організаційної культури органу публічного управління, вимог зовнішнього середовища, стратегії розвитку та його призначення. Особливостями запропонованого механізму управління розвитком організаційної культури є: використання правових, адміністративних та психологічних методів для забезпечення координації дій учасників процесу; реалізація синергізму в процесі управління; узгодження інтересів усіх учасників процесу стратегічного розвитку органу публічної влади, поєднання принципів централізації, які забезпечують єдність цілей розвитку та шляхів їх досягнення, і децентралізації, яка виявляється в наданні структурам органу публічної влади самостійності у розробленні та реалізації окремих схем і заходів з розвитку.

8. Розроблено табличну модель процесів розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради. Обґрунтовано, що одним з інструментів розвитку організаційної культури органу публічної влади є кодекс корпоративної етики, що описує основні характеристики організаційної культури Хмельницької міської ради. З урахуванням цього наведено календарний графік процесу впровадження кодексу корпоративної етики в роботу органу публічної влади. Сформовано план заходів з розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради, який включає: заходи з адаптації, навчання та розвитку персоналу, розвитку творчої ініціативи співробітників, формування кадрового резерву та об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів.

Позитивними змінами у результаті розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради можна вважати такі: створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних здібностей нових працівників; досягнення більш високого ступеня свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, встановлювати графік і інтенсивність роботи та ін.); попередження шкоди для здоров'я персоналу через несприятливі умови праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі) завдяки впровадженню курсу лекцій для новачків; попередження моральної шкоди через інтелектуальні та фізичні перевантаження і недовантаження, стресові ситуації тощо.

Результати досліджень, подані в роботі, дозволяють більш системно підходити до процесу управління організаційною культурою на практиці й забезпечують підвищення ефективності управління органом місцевого самоврядування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова С.Г., Костенчук. И.А. О понятии «корпоративная культура». *Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практ. конф.* Москва, 1995. С. 29–33.
2. Аверин А.В. Социально-экономические основания развития современной корпоративной культуры. *Социально-экономическая реальность и политическая власть: Сборник статей. Вып. 1.* Москва-Ставрополь : Изд-во «Век книги- 3», 2005.С. 12–14
3. Амосов О.Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку. *Державне управління та місцеве самоврядування: Збірник наукових праць: У 2 ч. / За заг. ред. Г.І. Мостового, Г.С. Одінцової.* Харків: ХарРІДУ УАДУ, 2001. Вип. 2. С. 10 - 16.
4. Андреева О.Д. Технологии корпоративной культуры. Москва : Банки и биржи, 2007. 309 с.
5. Антология исследований культуры. Интерпретация культуры. Санкт-Петербург : Университетская книга, 1997. Т. 1. 728 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами Санкт-Петербург, 2008. 848 с.
7. Астапова Г.В., Астапова Е.А., Лойко Д.П. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины. Донецк, 2001. С. 279.
8. Бала О.І. Підходи до оцінювання корпоративної культури. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку».* 2006. № 567. С. 6-11.
9. Бала О.І., Кузьмін О.Є. Метод детермінування видів корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Регіональна економіка.* 2008. № 1. С. 31-41.

10. Бала О.І., ЛандінаТ.В. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств Львівщини: тенденції та перспективи.*Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2008. № 624. С. 258-265.
11. Бала О.І., МельникО.Г., Бала Р.Д. Методичні положення з рейтингування організаційної культури машинобудівних підприємств.*Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. № 2. С. 90–97
12. Балака О.Г. Культура інноваційної діяльності підприємства.*Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: колективна монографія / За наук. ред. проф. Петрової І.Л. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2012. Т.2. С. 309– 319*
13. Булеев И. П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов. Донецк: ИЕП НАН Украины, 1993. С. 32-34.
14. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. 2-е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. 478 с.
15. Воронкова А., Баб'якМ., КоренєвЕ., МажураІ.Корпорація: управління та культура: моногр. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
16. Гладышева А. Г., ИвановВ.Н., Патрушев В. И. и др. Основы социального управления: Учебное пособие / Под ред. В. Н. Иванова. М.: Высшая школа, 2012. С. 265.
17. Гэлэгэр Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру. М. : Хорошая книга, 2006. 352 с.
18. Дмитренко М. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні.*Гуманітарний часопис*.2017. №1.С. 37-44.
19. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: моногр. Х.: ІНЖЕК, 2008. 320 с.

20. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. [пер. с англ.]. М.: И.Д. Вильямс, 2006. 432 с.
21. Еременко-Григоренко О.А. Организационно-экономический механизм управления хозяйственной деятельностью предприятия: Дисертация канд. экон. наук: 08.06.01. Донецк, 1999. С. 31.
22. Журавлева Е. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис. на соискание ученой степени к.э.н. Специальность 08.00.05. Москва. 2010. с. 165
23. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры.; Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
24. Ковалюк О.М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики): Монографія. Львів: Видавничий центр Львівського національного університету ім. Івана Франка, 2002. 396 с
25. Колота А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. та ін Соціальна відповідальність: навч. посіб. / за заг ред. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2015. 519 с.
26. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 04.02.2020)
27. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України: Монографія. Харків: Видавництво ХарРІДУ НАДУ "Магістр", 2006. 220 с.
28. Коротков Є. М. Управление качеством образования. М. : Академический Проект: Мир, 2006. 320 с.
29. Корпоративна культура / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
30. Кульман А. Экономические механизмы. М.: Прогресс; Универс, 1993. - С. 13, 14.
31. Ларичева Е.А. Развитие инновационной культуры на предприятии. *Вестник Брянского государственного технического университета*. 2009. № 2 (22) С. 128–133.

32. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 1997. №1. С. 86,
33. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф.. Основы менеджмента. Москва : Издательство "Дело", 1997. 704 с.
34. Місцевий економічний розвиток: моделі для успіху / Під ред. М. Дацишина. К.: «Інститут Реформ», 2003. 41 с.
35. Назарова Г.В., Доронін А.В., Назарова Г.В. Діагностика функцій організаційної культури на основі «золотих пропорцій». *Економіка і управління*. 2019. № 3. С. 62–68.
36. Олійник В.В., Медвідь В.В. Цільове управління професійно-технічними навчальними закладами в ринкових умовах. К.: ЦППО, 2002. 67 с.
37. Павлов В.І., Мишко О.А. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: Монографія / відп. ред. М.І. Долішній. Рівне, НУВГП, 2006. 170 с.
38. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію і соціально-трудова відносин. Вчені записки, Вип. 40. К., 2015. С. 139 – 145.
39. Попов Б. Формирование корпоративной культуры. *Управление персоналом*. 2017. № 4. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?979>. (дата звернення: 04.02.2020)
40. Практикум по менеджменту / Под ред. В.И. Подлесных. Спб.: Бизнес-пресса, 2001. С. 235-242.
41. Про проведення Всеукраїнського конкурсу “Приязна адміністрація” : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 933 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/933-2007-%D0%BF> (дата звернення: 15.11.2017)
42. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/ru/889-19>. (дата звернення: 04.02.2020)
43. Про запобігання корупції : Закон України № 1700-УІІ від 14.10.2014 р. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 49. Ст. 2056.

44. 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://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.(дата звернення: 04.02.2020)
45. 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 25.12.2013р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236859-13/conv> (дата звернення: 04.02.2020)
46. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 р. № 1922 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1922-2000-%D0%BF> (дата звернення: 04.02.2020)
47. 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>.(дата звернення: 04.02.2020)
48. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 р. № 614 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/614-2006-%D0%BF> (дата звернення: 04.02.2020)
49. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку : наказ Національного агентства України з питань державної служби № 50 від 03.03.2016 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16>.(дата звернення: 04.02.2020)
50. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : указ Президента України від 9 листопада 2000 р. № 1212/2000

URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>. (дата звернення: 04.02.2020)

51. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 04.02.2020)

52. Про очищення влади : Закон України № 1682- VII від 16.09.2014 р. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 44. Ст. 2041.

53. Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу “Кращий державний службовець” : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 р. № 1152 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1152-2007-%D0%BF> (дата звернення: 04.02.2020)

54. Про соціальний діалог в Україні: Закон України № 2862-УІ від 23.12.2010 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 28. Ст. 255.

55. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: [president.gov.ua/documents/14429.html](http://president.gov.ua/documents/14429.html). (дата звернення: 04.02.2020)

56. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 6. С. 199–202.

57. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу .*Управління економікою: теорія та практика*. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), Л.Г. Червова та ін. Донецьк, 2013. С. 343 –353.

58. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2015. Вип. 28. С. 68 – 75.

59. Семикіна М.В., Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : моногр. К.: КОД, 2008. 208 с.

60. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. Спб: ИТМО, 2008. 154 с.
61. Толкованов В., Щербак Н., Василевська Г., Удовиченко В. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід. Київ, «Крамар», 2018. 212 с.
62. Українське суспільство 1994–2005. Динаміка соціальних змін / за ред. В. Ворони, М. Шульги. К.: Ін-т соціології НАН України, 2005. 653 с.
63. Усачева В.В. Оценка состояния организационной культуры микросистемы. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна*. Донецьк, ДонНТУ, 2005. Вип. 89–2. С. 108–115.
64. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування* : наук. вісн. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 1. URL: <http://www.academy.lviv.ua> (дата звернення: 04.02.2020)
65. Хаєт Г.Л., Медведева О.А. Корпоративная культура и ценности человека. Краматорск: ДГМА, 2001. 268 с.
66. Шейн Э. Организационная культура и лидерство; пер. с англ. под. ред. Т.Ю. Ковалевой. 3-е изд. СПб : Питер, 2007. 336 с.
67. 7-S Framework. McKinsey URL: [http://www.12manage.com/methods\\_7S\\_ru.html](http://www.12manage.com/methods_7S_ru.html) (дата звернення: 04.02.2020)
68. Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *R.L. Cook Group and Organization Studies*. 2018. Vol. 13. No 3. P. 245-273.
69. Culture & Leadership Development: Aligning Strategy & People URL: [http://www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/2009CS\\_LinkingCultureandLeadership.sflb.ashx](http://www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/2009CS_LinkingCultureandLeadership.sflb.ashx) (дата звернення: 04.02.2020)
70. Fayol Henri. *Administration Industrielle et Générale*, 1916. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783> (дата звернення: 04.02.2020)
71. Furnham A.A., Xenikou A. Correlation and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*. 1996. Vol. 49.

No 3. P. 349-371. URL: <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/58311> (дата звернення: 04.02.2020)

72. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Nov.-Dec.

73. Hofstede Geert *Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Values*. London: Sage Publications, 1980. 55 p.

74. Kilmann R., Saxton M., Serpa R. Surpasses in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*. 1986. Vol. 28. No 2. P. 87-94.

75. Morgan G. *Images of Organization*. Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.

76. Shein E.H. Organizational Culture. *American psychologist*. 1990. Vol. 45(1). P. 109-119.

**Виконав:** студент магістратури  
спеціальності 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання  
« \_\_\_\_ » лютого 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

В.І. Слугоцький  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
Професор кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.е.н., професор  
« \_\_\_\_ » лютого 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

В.І. Пила  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
Завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування  
к.е.н., доцент  
« \_\_\_\_ » лютого 2020 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

Е.В. Щепанський  
Ініціали, прізвище

## Додаток А

Таблиця А.1. Класифікація напрямів наукових досліджень організаційної культури

Розробники теоретико-методичних основ вирішення проблеми формування, оцінювання і розвитку організаційної культури за тематичними напрямками			
І Становлення проблематики корпоративізму в науці:			
Грільвуд Дж., Коусон А., Лембрух Дж, Шміттер Ф., Штрек Г.			
II. Теретико-концептуальна орієнтація у розумінні організаційної культури:			
Аерінцев С, Давидов Ю., Орлова Е., Топоров В., Флієр Л., Шмітгер Ф.			
III. Середовище формування організаційної культури:			
Белл Д., Гелбрайт Дж., Масура Й., Тоффлер А., Красильников В., Іноземцев В.			
IV. Зв'язок соціально-економічного розвитку і організаційних відносин:			
Ансофф І, Друкер П., Мескон М., Оучі У., Уотерман Р.			
V. Змістове наповнення різновидів корпоративізму:			
Акофф А., Гревз Д., Дейвс С, Діл Т., Тернер Дж., Хаммер М.			
VI Гармонізація соціальних відносин через організаційний консенсус:			
Кеннеті А., Кунде Й., Блек С, Дороті Д., Катлін С, Силяєва І, Чуміков А., Петрова І.			
VII Дослідження організаційної культури з позицій системності:			
М. Амстронг	С. Биков	О. Амоша	І. Мажура
І. Ансофф	Л. Карташова	В. Антонов	В. Мацибора
Р. Акофф	Т. Соломанідіна	М. Баб'як	С. Мельник
Т. Діл	Т. Ніконова	О. Балика	О. Муқан
К. Девіс	І. Корокошко	Л. Балабанова	Н. Мул
П. Друкер	В. Співак	В. Богачов	Г. Назарова
А. Кеннеді	А. Максименко	М. Ведерніков	В. Нижник
Р. Геллегер	Г. Мерзлі кі на	А. Воронкова	О. Новікова
Б. Карлоф	Т. Агієвич	О. Грішнова	Л. Панченко
М. Вебер	Т. Персикова	М. Дмитренко	С. Пасека
М. Кевин	В. Усов	В. Дорофієнко	І. Петрова
М. Томпсон	Ю. Шабанов	В. Євтушевський	Є. Рудинська
В. Барінов	Й. Кунде	Г. Захарчин	П. Саблук
О. Виханський	А. Стаднік	Т. Калінеску	М. Семікіна
Р. Єлагіна	М. Тевене	П. Канівський	О. Синицька
А. Наумов	В. Маслов	Т. Кир'ян	В. Скуратівський
К. Камерон	П. Добсон	А. Колот	В. Стаднік
Р. Куїнн	П. Вейлл	Е. Коренєв	І. Тивончук
Г. Хофштеде	Е. Джакус	О. Кузьмін	В. Ткаченко
Е. Шей	К. Шольц	Т. Ландіна	Г. Хаєт
Р. Кіллман	Л. Щетініна	Е. Лібанова	А. Шегда
Резюме:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– авторами розкрито сутність організаційної культури, досліджено окремі її складові;</li> <li>– акцентовано увагу на зв'язку КК із соціально-трудовами відносинами, проте її вплив на гармонійний розвиток таких відносин розкрито недостатньо глибоко;</li> <li>– залишаються актуальними наукові пошуки можливостей активізації впливу організаційної культури на розвиток СТВ.</li> </ul>			

Примітка. Узагальнено автором

Таблиця А.2. Систематизація наукових підходів до визначення категорії «організаційна культура»

Автори	Сутність підходу до трактування
1	2
Армстронг М.	Сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для усіх співробітників цієї організації, які можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей, впливають на хід виконання роботи.
Вейлл П.	Це є система стосунків, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує унікальну загальну психологію.
Балика О.Г.	Це є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та організаційної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації. З іншого боку, це соціальний інститут, який визначає особливий тип стійкої регламентації соціальних зв'язків та різноманітних організаційних форм соціального регулювання поведінки суб'єктів СТВ.
Виханский О., Наумов А.	Перелік найважливіших припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.
Голд К.	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.
Задихайло Д.	Сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі організаційного управління, яка не отримала нормативного закріплення у законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці.
Заньковський А.	Це успадкована за змістом система, що передається за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні ефективні функції і спроможні створювати культуральний простір та особливе почуття реальності.
Капітонов Е.	Система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих цій компанії, відбиваючих її індивідуальність і сприйняття себе й інших в соціальному і речовому середовищі, що проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і довкілля.
Колот А., Грیشнова О., Кицак Т.	Це добре сформована, стійка система норм та цінностей, провідних переконань, принципів і технологій співпраці суб'єктів соціально-трудова відносин у життєдіяльності підприємства
Ньюстром Д., Девіс К.	Набір припущень, переконань, цінностей і норм, які розділяються всіма членами організації.
Коротков Є.	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею завдань
Красовский Ю.	Суспільні цінності, що об'єднують працівників різних підрозділів, спрямовуючи їх діяльність на досягнення намічених цілей.
Мескон М.	Це клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.
Петрова І.	Це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, організаційної символіки, притаманних даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність.

Продовження табл. А.2

1	2
Соломанідіна Т.	Це соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху.
Семикіна М.	Сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища
Співак В.	Система цінностей, що виявляється у взаємодії, відображає особливості підприємства, сприяючи сприйняттю себе та інших у соціальному середовищі.
Томілова М.	Це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; це спосіб мислення, дії та існування.
Усманов Б.	Така культура є традиціями і манерою поведінки, в яку втілюються основні цінності організації та її кадрового складу.
Хаст Г.	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.
Хофстед Г.	Колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
Шейн Е.	Набір прийомів та правил вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції через сприйняття ситуацій; спосіб мислення, відношення до вирішуваних проблем, правил, які виправдали себе у минулому і підтверджують свою актуальність нині.

Примітка. Узагальнено автором

Таблиця А.3. Зміст поняття «механізм управління»

№ з/п	Автор, джерело	Визначення механізму управління
1	2	3
1.	О. Амосов [3]	На регіональному рівні механізм управління – це сукупність форм і методів впливу територіальних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на реформування та функціонування економічних суб'єктів у всіх сегментах і ланках господарства району
2.	Г. Астапова [7]	Механізм управління – це система елементів організаційно-економічного впливу на процес управління
3.	І. Булеєв [13]	Механізм управління – це сукупність форм, методів та інструментів управління
4.	А.Гладишев, В. Іванов, В. Патрушев [16]	Механізм управління – спосіб організації управління суспільними справами, де взаємопов'язані методи, засоби і принципи, що і забезпечує ефективну реалізацію цілей управління
5.	П. Єгоров, Ю. Лисенко [32]	Механізм управління – це система формування цілей і стимулів, які дають змогу перетворити у процесі трудової діяльності рух матеріальних та духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його остаточних результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів. Ядром організаційно-економічного механізму є система стимулів, яка поділяється на дві підсистеми: командно-адміністративні стимули, які примушують до праці; соціально-економічні, що зацікавлюють працівників до високоефективної роботи
6.	О. Єрмоєнко- Григоренко [21]	Механізм управління є системою технологічного, економічного, організаційного і соціального блоків, які включають їх елементи
7.	О. Ковалюк [24]	Механізм управління – це система форм, методів, важелів, інструментів, які використовуються в діяльності держави і підприємств за відповідного нормативного, правового та інформаційного їх забезпечення політикою на мікро- та макрорівні
8.	О. Коротич [27]	Конкретні механізми управління (зокрема державного) – це певне знаряддя для здійснення цілеспрямованих перетворень. Це сукупність способів, методів, важелів, через які суб'єкт управління впливає на об'єкт управління для досягнення певної мети. Кожний конкретний механізм управління – це насамперед сукупність взаємопов'язаних методів управління
9.	А. Кульман [30]	Механізм містить певну послідовність економічних явищ: його складовими елементами одночасно виступають вхідне і вихідне явища, а також весь процес, який відбувається в інтервалах між ними. Механізм є природною системою. Механізм – це необхідний взаємозв'язок, який виникає між різними економічними явищами

Примітка. Систематизовано автором

## Додаток Б

<b>Вік:</b>	
<b>Посада:</b>	
<b>Дата опитування:</b>	

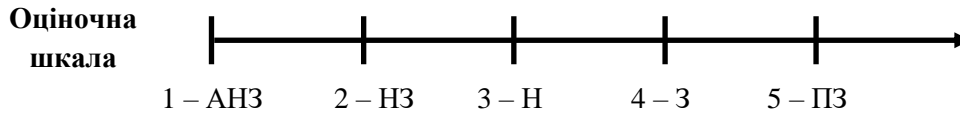
## АНКЕТА

Просимо Вас взяти участь у комплексному дослідженні стану організаційної культури Хмельницької міської ради

Інформація, отримана під час анкетування, суто анонімна, її результати будуть використані тільки в узагальненому вигляді.

Якщо в анкеті Вам зустрічаються незрозумілі вирази, зверніться до інтерв'юера із проханням пояснити їх значення.

Прочитайте кожне твердження й оцініть його відповідно до наведеної шкали від 1 до 5, де 1 – «абсолютно не згодний» і 5 – «цілковито згодний», відмітивши відповідну цифру.



**АНЗ** – «абсолютно не згодний»; **НЗ** – «не згодний»; **Н** – «не впевнений»; **З** – «згодний»; **ПЗ** – «повністю згодний»

<b>МІСІЯ</b>		
<b>«Індекс стратегічної спрямованості»</b>		
1	Наша організація має ясну місію, яка надає значення і напрям нашій роботі	12345
2	Наша організація має чітку стратегію на майбутнє	12345
3	Місію, стратегію і цілі діяльності знають усі співробітники організації	12345
<b>«Індекс цілей»</b>		
4	Цілі організації узгоджені й не викликають протиріч між співробітниками і керівництвом	12345
5	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито кажуть про цілі, яких ми намагаємося досягнути	12345
6	Ми безперервно відслідковуємо наше просування у за встановленими цілями	12345
<b>«Індекс бачення»</b>		

7	У нашій організації є бачення майбутнього організації, яке поділяється всіма	12345
8	Бачення майбутнього надихає, стимулює і мотивує співробітників нашого органу публічної влади	12345
9	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	12345
<b>УЗГОДЖЕНІСТЬ</b>		
<b>«Індекс координації та інтеграції»</b>		
10	Цілі чітко вибудовані і структуровані за рівнями організації	12345
11	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють загальні погляди на перспективу	12345
12	Працювати зі співробітниками іншого відділу організації так само просто, як із колегами по відділу	12345
<b>«Індекс згоди»</b>		
13	Інтереси організації, керівництва та її співробітників у більшості випадків збігаються	12345
14	Існують чіткі уявлення про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в нашій організації	12345
15	В організації склалася атмосфера довіри і взаєморозуміння між керівництвом і співробітниками	12345
<b>«Індекс ключових цінностей»</b>		
16	В організації є чіткий і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб реалізації завдань діяльності	12345
17	Слова та дії керівництва не суперечать один одному	12345
18	В організації є кодекс організаційної етики, який визначає нашу поведінку і навчає відрізняти правильне від неправильного в нашій роботі	12345
<b>ЗАЛУЧЕНІСТЬ</b>		
<b>«Індекс повноважень»</b>		
19	Я, як і більшість співробітників нашої організації, активно залучений у свою роботу	12345
20	Рішення в нашій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де найбільш доступна необхідна інформація	12345
21	В організації не відчувається дефіцит інформації, кожний співробітник має доступ до необхідних йому даних	12345
<b>«Індекс розвитку здібностей»</b>		
22	Часто я можу діяти самостійно, для цього організація делегувала мені достатньо повноважень	12345
23	Організація безперервно інвестує у підвищення кваліфікації співробітників	12345
24	Співробітники нашої організації мають бажання і можливість брати участь в управлінні організацією	12345
<b>«Індекс орієнтації на команду»</b>		
25	В організації активно заохочується кооперація і співпраця	12345

	працівників різних функціональних напрямів і відділів	
26	Працювати в нашій організації, означає бути частиною команди	12345
27	Робота в компанії організована так, щоб кожний співробітник бачив зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	12345
<b>ОРІЄНТАЦІЯ НА МАЙБУТНЄ</b>		
<b>«Індекс створення змін»</b>		
28	Наша організація дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	12345
29	Наша організація в курсі того, що відбувається у конкурентів, і намагається випереджати зміни, які мають місце в зовнішньому середовищі	12345
30	Ця організація постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи, а співробітники постійно генерують нові ідеї	12345
<b>«Індекс клієнтоорієнтованості»</b>		
31	Зауваження і рекомендації споживачів державних послуг часто призводять до змін у нашій організації	12345
32	Усі члени цієї організації розуміють бажання і знають потреби споживачів державних послуг	12345
33	Невдоволений споживач державних послуг – це рідкість у нашій організації	12345
<b>«Індекс організаційного навчання»</b>		
34	В організації заохочують і винагороджують прийняття ризику та інновації	12345
35	Керівництво і ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання і вдосконалень	12345
36	Навчання – важлива складова нашої щоденної роботи	12345
<b>«Індекс орієнтації на суспільство»</b>		
37	Наша організація має соціально значущу мету існування, а ми – співробітники – причетні до її досягнення	12345
38	Керівництво організації ставить довгострокове соціальне благополуччя міста вище короткострокових результатів	12345
39	Зобов'язання перед суспільством і працівниками органу публічної влади виконує, незважаючи на складнощі	12345

Будь ласка, коротко сформулюйте:

місію \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

стратегію \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

довгострокові цілі \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

цінності Вашої організації \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Дякуємо Вам за увагу і надану підтримку!*

## Додаток В АНКЕТА

Просимо Вас взяти участь у комплексному дослідженні стану організаційної культури Хмельницької міської ради. Інформація, отримана під час анкетування, суто анонімна, її результати будуть використані тільки в узагальненому вигляді.

Прочитайте питання й оберіть найбільш точне твердження, яке його характеризує.

### 1. Робота у вашій організації спрямовується:

Сильним керівником	
Загальними цінностями і цілями роботи	
Вільною ініціативою робітників	

### 2. Чи існує у вашій організації кодекс організаційної етики (філософія фірми, зведення етичних принципів роботи)?

Так	
Ні	
Не знаю	

### 3. Чи є у Вашій організації власні ритуали, традиції та свята (святкувати дні народження співробітників, день машинобудівника, наприклад)?

Так	
Ні	

Вкажіть, будь ласка, які \_\_\_\_\_

### 4. Як часто вище керівництво організації бере участь у святах і заходах?

Часто	
Іноді	
Рідко	
Не бере	

### 5. Який характер частіше за все мають такі заходи?

Офіційний	
Неофіційний	
Змішаний	

### 6. Чи згодні Ви із твердженням, що неформальні зустрічі співробітників і керівництва ведуть до зближення, вияву більшої зацікавленості в роботі і поліпшення результатів роботи?

Так	
Ні	

Не впевнений	
--------------	--

**7. Чи існують у Вашій організації посадові інструкції для кожного із співробітників?**

Так	
Ні	

**8. Керівництво Вашої організації постійно словом і справою підтверджує свою прихильність організації цінностям, прийнятим етичним стандартам і нормам поведінки?**

Так, завжди	
Іноді	
Рідко	
Ніколи	

**9. Лідерство у вашій організації ґрунтується на:**

Положенні у формальній ієрархії	
Володінні реальною владою щодо ресурсів	
Наявності авторитету та визнанні колективу	

**10. Ваш безпосередній керівник надихає колектив на досягнення визначених цілей, заряджує співробітників енергією та ентузіазмом, часто демонструє позитивний особистий приклад?**

Так	
Ні	
Іноді	

**11. Стиль управління у Вашій організації ближче до:**

Авторитарного (керівництво вирішує і наказує – співробітники виконують)	
Залученого (співробітники беруть участь тією чи іншою мірою у прийнятті рішень)	
Автономного (співробітники зазвичай вирішують самі, приймаючи колегіальне рішення)	

**12. Керівник часто контролює процес Вашої роботи?**

Так	
Ні	

**13. Чи намагалися Ви реалізувати в організації Ваші інноваційні (нові) ідеї?**

Так	
Ні	

Якого результату досягли \_\_\_\_\_

**14. Як у компанії ставляться до ініціативних рядових співробітників?**

Позитивно		Ніяк	
Застережливо		По-різному	

**15. Керівник завжди вислухає Вас і подякує за ініціативу?**

Так	
Ні	

Не впевнений	
--------------	--

**16. Щодо винахідників Ви відчуваєте:**

Неприятність		Байдужість	
Заздрощі		Схвалення	

**17. Ваша ініціатива буде відзначена керівництвом(припускається декілька відповідей):**

Матеріально (премія)	
Морально: публічне визнання заслуг, винесення подяки, грамота	
Інша винагорода (путівка, відгул тощо)	
Візьмуть до уваги при підвищенні на посаді	
Не буде відзначена	

**18. Що Вам перешкоджає виявляти ініціативу (припускається декілька відповідей)?**

Можливе збільшення обсягу роботи без збільшення оплати праці	
Відсутність зацікавленості у своїй роботі	
Байдужість керівництва до нових ідей	
Відсутність часу для занять творчою роботою	
Нічого	

**19. Ваш керівник завжди надає своїм підлеглим можливість висловитися і приймає критику?**

Так	
Ні	

**20. Як часто Ви виражаєте незгоду з думкою керівника?**

Часто		Рідко	
Іноді		Ніколи	

**21. Чи враховує керівник Вашу думку при прийнятті рішення?**

Так	
Іноді	
Ні	

**22. Як часто керівник звертається до Вас за порадою?**

Часто	
Рідко	
Ніколи	

**23. Дайте оцінку формі і характеру контактів між співробітниками та їх безпосереднім керівником:**

Вони практично відсутні	
Перевага надається письмовому і телефонному спілкуванню	
Керівник постійно особисто спілкується з підлеглими	

**24. Яке покарання очікує на Вас за припущену помилку в роботі?**

Матеріальна	
Дисциплінарна	

Аналіз ситуації з керівником і пошук правильного рішення	
--	--

Інше \_\_\_\_\_

**25. В організації практикують делегування повноважень на нижчі рівні управління?**

Так	
Вкрай рідко	
Ні	

**26. У вашій організації налагоджена система внутрішніх комунікацій?**

Так	
Ні	

**27. Оцініть ставлення до інформування всередині Вашої організації:**

Співробітники добре інформовані	
Трапляються утруднення з отриманням необхідної інформації	
Доступ до інформації часто закритий	
Інформація розповсюджується серед «своїх»	

**28. Які форми і методи комунікацій в організації Ви використовуєте частіше за все (припускається декілька відповідей)?**

Загальноорганізаційні та інші збори	
Особисті зустрічі	
Телефонні дзвінки	

E-mail	
ICQ (чат)	
Skype	

**29. Керівництво Вашої організації часто практикує створення тимчасових робочих груп (команд)?**

Так	
Ні	
Важко відповісти	

**30. Чи існує в компанії система атестації співробітників?**

Так	
Ні	
Важко відповісти	

**31. Чи відомі Вам і Вашим колегам критерії оцінки роботи і принципи стимулювання праці?**

Так	
Ні	
Важко відповісти	

**32. ОМС воліє «вирощувати» кадри всередині організації чи наймає вже готових спеціалістів на ринку праці?**

«Вирощувати» кадри	
Наймати готових спеціалістів	
Практикує обидва підходи	

*Дякуємо Вам за увагу і надану підтримку!*

## Додаток Г

Таблиця Г. Система показників виконання ініціатив для процесу розвитку організаційної культури Хмельницької міської ради

Напрямок	Показник, формула розрахунків, цільове значення	Умовні позначення, коментарі
1	2	3
ДОВІРА	$R_{ДР} > 4$	$R_{ДР}$ – рівень довіри до керівництва, оцінка за п'ятибальною шкалою, визначається за допомогою анонімного анкетування співробітників, або голосування на сайті
СТРАТЕГІЯ, ЦІННОСТІ	$I_{МСЦ} = \frac{K_{ЗМСЦ}}{K_{ОПТ}} \geq 0,7$	$I_{МСЦ}$ – індекс знання співробітниками місії, стратегії й цінностей, розраховується на підставі опитування співробітників; $K_{ЗМСЦ}$ – кількість співробітників, які знають місію, стратегію, цінності, осіб; $K_{ОПТ}$ – кількість співробітників, які брали участь в опитуванні, осіб
	$I_{ККЕ} = \frac{K_{ККЕ}}{K_{ОПТ}} \geq 0,9$	$I_{ККЕ}$ – індекс наявності кодексу корпоративної етики (ККЕ), розраховується на підставі опитування співробітників; $K_{ККЕ}$ – кількість співробітників, які відповіли позитивно на запитання про наявність ККЕ, осіб
РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ	$I_{ЗДП} > 7$	$I_{ЗДП}$ – індекс задоволеності персоналу, розраховується за десятибальною шкалою на підставі опитування співробітників відповідно до існуючих методик
	$PВ_{ППК} = \frac{Ч_{ППК}}{Ч_{П}} \geq 0,4$	$PВ_{ППК}$ – питома вага співробітників, які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді; $Ч_{ППК}$ – чисельність співробітників, які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді, осіб; $Ч_{П}$ – штатна чисельність співробітників органу публічної влади у звітному періоді, осіб
	$P_{ППК} = \frac{Ч_{Ф-ППК}}{Ч_{П-ППК}} \geq 0,95$	$P_{ППК}$ – виконання плану підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів в органі публічної влади у звітному періоді; $Ч_{Ф-ППК}$ – чисельність співробітників, які фактично пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді, осіб; $Ч_{П-ППК}$ – чисельність співробітників, які повинні пройти планову підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді, осіб
ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА	$I_{ДІНФ} = \frac{K_{УІНФ}}{K_{ОПТ}} \geq 0,8$	$I_{ДІНФ}$ – індекс доступності інформації, розраховується на підставі опитування співробітників; $K_{УІНФ}$ – кількість співробітників, які не мають проблем з одержанням необхідної інформації в органі публічної влади, осіб;
	$I_{ЗЗ} = \frac{K_{ЗВЗ}}{K_{ОПТ}} \geq 0,8$	$I_{ЗЗ}$ – індекс зворотного зв'язку з керівництвом, розраховується на підставі опитування співробітників; $K_{ЗВЗ}$ – кількість співробітників, які відповіли позитивно про наявність ефективного зворотного зв'язку з керівництвом органу публічної влади, осіб
СПІВРОБІТНИЦТВО	$R_{ДК} > 4$	$R_{ДК}$ – рівень довіри до колег, оцінка за п'ятибальною шкалою, визначається за допомогою анонімного анкетування або за результатами атестації методом "360°".
	$K_{МОБ} = \frac{Ч_{ПЕР}}{Ч_{П}} > 0,04$	$K_{МОБ}$ – коефіцієнт внутрішньорганізаційної мобільності; $Ч_{ПЕР}$ – чисельність співробітників, які були переміщені на іншу посаду, в інший підрозділ, у межах організаційного рівня на строк до 1 року, осіб; $Ч_{П}$ – штатна чисельність співробітників органу публічної влади протягом звітного періоду, осіб
ПОВНОВАЖЕННЯ	$I_{ПОВ} = \frac{K_{ПОВ}}{K_{ОПТ}} \geq 0,35$	$I_{ПОВ}$ – індекс повноважень, розраховується на підставі результатів опитування співробітників; $K_{ПОВ}$ – кількість співробітників, які підтвердили, що вони мають достатньо повноважень для прийняття самостійних рішень, осіб