

ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

Оксенюк_ЕС_ПУА_212м

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І

МАЄ:

СХОЖІСТЬ

20%

РИЗИК ПЛАГІАТУ

100%

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

2%

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

0%

Назва файлу: Оксенюк_ЕС_ПУА_212м.doc

Файл перевірено: 2023-12-16

Звіт створено: 2023-12-16

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра Права та публічного управління

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою _____

к.ю.н.доц., Гулевська А.Ю.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ
КУЛЬТУРОЮ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ

Виконав:

магістрант гр. ПУА-212м _____

Є.С. Оксенюк

Керівник:

к.т.н. _____

Н.Г. Магар

Запоріжжя

2024

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра Права та публічного управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою _____

«__» _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. ПУА – 212 м, спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Оксенюк Єлізаветі Сергіївні

1. Тема: Удосконалення управління корпоративною культурою в органі місцевого самоврядування

затверджена наказом по інституту _____ від _____ р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи:

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

1. Визначити сутність корпоративної культури та її значення в управлінні публічною установою

2. Дослідити особливості управління корпоративною культурою на засадах лідерства

3. Визначити підходи до формування та реалізації стратегії управління і розвитку корпоративної культури в органах публічної влади

4. Надати характеристику структурі Криворізької міської Ради та результативності її функціонування

5. Надати оцінку впливу корпоративної культури на результативність функціонування Криворізької міської Ради

6. Оцінити рівень корпоративної культури посадових осіб Криворізької міської Ради

7. Розробити проекту комплексної програми впровадження концептуальних засад корпоративної культури в межах Криворізької міської Ради

8. Дослідити зарубіжний досвід формування корпоративної культури в органах публічної влади

9. Запропонувати засади розвитку корпоративної культури у межах Криворізької міської Ради

Дата видачі завдання «__» _____ 2023 р.

Керівник магістерської роботи _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Н.Г. Магар

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

Є.С. Оксенюк

(прізвище та ініціали)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав.кафедрою _____

КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК
підготовки магістерської дипломної роботи
студентом інституту ЗІЕІТ заочної форми навчання
гр. ПУА-212м П.І.Б. Оксенюк Єлізаветою Сергіївною
на 2023-2024 навчальний рік

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1.	Корегування теми магістерської дипломної роботи, збір практичного матеріалу за темою магістерської дипломної роботи	04.09.23-17.10.23		
2.	I атестація I розділ магістерської дипломної роботи	23.10.23-28.10.23		
3.	II атестація II розділ магістерської дипломної роботи	20.11.23-25.11.23		
4.	III атестація III розділ магістерської дипломної роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат, перевірка програмою «Антиплагіат»	18.12.23-23.12.23		
5.	Доопрацювання магістерської дипломної роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	25.12.23-06.01.24		
6.	Попередній захист магістерської дипломної роботи	08.01.24-13.01.24		
7.	Подача магістерської дипломної роботи на кафедру	за 3 дні до захисту		
8.	Захист магістерської дипломної роботи	15.01.24-20.01.24		

Керівник _____ (П.І.Б) “ ___ ” _____ 20__ р.

Студент _____ (П.І.Б.) “ ___ ” _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота: 92 с., 12 таблиць, 25 рисунків, 59 джерел літератури, 6 додатків

Мета дослідження: виявлення сутності і концепцію процесу управління та формування і розвитку корпоративної культури в межах Криворізької міської Ради.

Об'єктом дослідження є процес управління, формування та розвитку корпоративної культури у Криворізькій міській Раді.

Предметом дослідження є аналіз теоретичних та методичних аспектів, пов'язаних з управлінням та розвитком корпоративної культури в організації.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці теоретичних положень щодо формування корпоративної культури в Криворізькій міській раді.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що розроблені в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму формування організаційної культури в Криворізькій міській раді можуть бути використані для роботи цього та інших муніципалітетів.

ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ІМІДЖ,
ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ	8
ВСТУП	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	Ошибка! Закладка не определена.
1.1. Сутність корпоративної культури та її значення в управлінні публічною установою	Ошибка! Закладка не определена.
1.2. Особливості управління корпоративною культурою на засадах лідерства.....	Ошибка! Закладка не определена.
1.3. Підходи до формування та реалізації стратегії управління і розвитку корпоративної культури в органах публічної влади	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕЖАХ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	Ошибка! Закладка не определена.
2.1. Загальна характеристика структура Криворізької міської Ради та результативності його функціонування	Ошибка! Закладка не определена.
2.2. Оцінка впливу корпоративної культури на результативність функціонування Криворізької міської Ради	Ошибка! Закладка не определена.
2.3. Оцінка рівня корпоративної культури посадових осіб Криворізької міської Ради	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПОСАДОВИХ ОСІБ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	Ошибка! Закладка не определена.
3.1. Розробка проекту комплексної програми впровадження концептуальних засад корпоративної культури в межах Криворізької міської Ради	Ошибка! Закладка не определена.
3.2. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури в органах публічної влади	Ошибка! Закладка не определена.
3.3. Концептуальні засади розвитку корпоративної культури у межах Криворізької міської Ради ..	Ошибка! Закладка не определена.
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	Ошибка! Закладка не определена.
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ.....	103

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
ТА ТЕРМІНІВ

Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
А		
абсолютний, абсолютне	абс.	при цифрах
В		
відносний, відносно	відн.	при цифрах
виробництво	вир-во	при цифрах
Г		
гривня, гривень	грн.	при цифрах
К		
копійка	коп.	при цифрах
М		
місто	м.	по тексту
Р		
розділ	розд.	при цифрах та у примітках
район	р-н	по тексту
редакція, редактор	ред.	по тексту
рис.	рис.	по тексту
С		
сторінка	стор.	при цифрах и у примітках
Т		
таблиця	табл.	по тексту
тисяч гривень	тис. грн.	при цифрах и у примітках

ВСТУП

Корпоративна ділова культура є важливим фактором, який визначає унікальність, неповторність та, в остаточному підсумку, конкурентоспроможність кожної організації. Хоча культура є нематеріальним елементом, вона проникає у всі аспекти життя організації та має величезний вплив на всі події, що відбуваються всередині неї. Саме сила корпоративної ділової культури визначає конкурентоспроможність організації.

Вивчення процесу формування корпоративної культури підприємства, а також розкриття його специфіки і ступеня керованості, виявляється перспективним напрямком у пошуку шляхів для вирішення описаних проблем. Це дослідження може допомогти встановити ефективні методи та стратегії формування та управління корпоративною культурою, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Аналізуючи процес формування корпоративної культури, важливо враховувати, що вона складається з різних елементів, таких як цінності, норми, поведінкові моделі та комунікаційні практики. Дослідження специфіки цих елементів дозволить зрозуміти, як вони взаємодіють та як впливають на організаційну діяльність.

Крім того, важливо визначити, наскільки керована є корпоративна культура в організації. Чи є вона свідомим результатом стратегічних рішень та дій керівництва, чи вона формується природним шляхом через поведінку співробітників та колективну динаміку? Вивчення ступеня керованості дозволить зрозуміти, як впливати на корпоративну культуру з метою досягнення конкретних цілей організації.

Усе враховуючи, вивчення процесу формування та управління корпоративною культурою є цікавим та перспективним напрямком досліджень, який може принести користь організаціям, допомагаючи

розкрити їхній потенціал, підвищити конкурентоспроможність та досягти успіху у сучасному бізнес-середовищі.

Велика увага у наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників була приділена проблемам формування, оцінювання та розвитку корпоративної культури. (www.kntu.kr.ua) Ці питання були предметом досліджень таких авторів, як П. Сенге, О. Наумов, М. Томпсон, К. Камерон, Е. Шайн, О. Віханський, Г. Хофштеде, В. Спивак, Г. Хаєт, О. Кузьмін, Н. Чухрай та інших.

Мета дослідження: виявлення сутності і концепцію процесу управління та формування і розвитку (www.kntu.kr.ua) корпоративної культури організації.

Для досягнення цієї мети необхідним є вирішення наступних завдань:

- проаналізувати (knowledge.allbest.ru) концепції корпоративної культури, що викладені в науковій літературі;
- виявити основні фактори, що визначають зміст і специфіку формування корпоративної культури організації;
- уточнити сутність категорії «корпоративна культура»;
- систематизувати та уточнити типи та функції корпоративної культури організації;
- розкрити роль корпоративної культури в управлінні (ukrefs.com.ua) органами публічної влади;
- провести аналіз управління та корпоративної культури у межах Криворізької міської Ради;
- розробити пропозиції по удосконаленню системи управління корпоративною культурою у Криворізькій міській Раді.

Об'єктом дослідження є процес управління, формування та розвитку корпоративної культури у Криворізькій міській Раді.

Предметом дослідження є аналіз теоретичних та методичних аспектів, пов'язаних з управлінням та розвитком корпоративної культури в (ukrefs.com.ua) організації.

Для досягнення певних цілей в роботі були використані наступні методи дослідження: системний аналіз; порівняльний аналіз; факторний аналіз; методи моделювання.

Наукова новизна дослідження полягає (dspace.nau.edu.ua) в розробці теоретичних положень щодо формування (dspace.wunu.edu.ua) корпоративної культури в Криворізькій міській раді.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що (dspace.nau.edu.ua) розроблені в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму формування організаційної культури в Криворізькій міській раді (dspace.wunu.edu.ua) можуть бути використані для (dspace.nau.edu.ua) роботи цього та інших муніципалітетів. схвалювати.

Результати дослідження були апробовані на XIX науково-практичній конференції студентів (dspace.wunu.edu.ua) ЗІЕІТ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність корпоративної культури та її значення в управлінні публічною установою

В теорії управління вперше з'явилася концепція корпоративної культури на початку 80-х років минулого століття, але перед цим пройшов тривалий період, присвячений дослідженню соціально-культурних факторів і їх впливу на життя бізнес-організацій. Проблематика корпоративної або організаційної культури зустрічається в практично всіх наукових працях класиків менеджменту [3].

Термін "корпоративна культура" походить з США, де дослідники почали аналізувати фактори успіху і конкурентоспроможності американських корпорацій. Кожен підрозділ корпорації, який часто мав представництва в різних географічних регіонах, мав свою власну культуру. У цьому контексті під корпоративною культурою розуміють культуру самої організації.

Давно не секрет, що корпоративна культура відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні та розвитку успішної та ефективної робочої атмосфери. Вона визначає спосіб діяльності, цінності, стандарти поведінки та спілкування всередині колективу. Коли працівники працюють в сприятливому середовищі, де панує позитивна атмосфера, вони більш мотивовані та зосереджені на своїх обов'язках. Робота може бути викликом, але якщо працівники оточені підтримкою та розумінням, це допомагає знизити рівень стресу та вигорання.

Корпоративна культура - це втілення цінностей, переконань і норм організації, які формують поведінку працівників, процеси прийняття рішень і загальне організаційне середовище [6]. Варто розуміти важливість

визначення та культивування сильної корпоративної культури, яка відповідає цілям організації та сприяє створенню позитивного та привабливого робочого середовища. Ці спільні елементи слугують моральним компасом, надаючи працівникам рамки для прийняття рішень і формуючи їхнє ставлення до роботи та колег.

Фундаментальним аспектом корпоративної культури є її здатність відтворювати колективну ідентичність та індивідуальність організації. Вона виходить за межі формальних структур і процесів, фокусуючись на суті організації. Корпоративна культура відображає історію, місію та бачення організації, створюючи об'єднану силу, яка сплітає співробітників та спрямовує їхні дії на досягнення стратегічних цілей. Корпоративна культура глибоко проникає в ДНК організації, стаючи неодмінною складовою її структури і впливаючи на всі аспекти її діяльності. Вона визначає цінності організації, вказуючи, що вважається важливим і бажаним. Ці цінності, в свою чергу, визначають стратегічний напрямок організації, формуючи її пріоритети, цілі та бізнес-стратегії [9]. В результаті, корпоративна культура створює неповторну та ідентифіковану атмосферу, яка сприяє успішному розвитку організації.

Корпоративна культура без сумніву є ключовим аспектом успіху організації, оскільки вона визначає її ідентичність, цінності та спосіб роботи. Вона складається з різних складових елементів (див. рис.1.1), які взаємодіють між собою, впливають на співробітників та формують унікальну атмосферу та стиль роботи в організації.

Цінності - є не лише фундаментальним елементом корпоративної культури, але й душею організації. Вони визначають те, що є справді важливим і на що орієнтується кожен співробітник та рішення, що приймаються в організації. Вони можуть набувати різноманітних напрямків, в залежності від природи та цілей організації. Вони спонукають співробітників до певних дій, відображаються в культурі комунікації та

співпраці, а також впливають на відносини зі зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів та громадськість [6].



Рис.1.1. Основні елементи корпоративної культури.

Норми - встановлюють не лише правила поведінки та взаємодії між співробітниками організації, але й визначають культурні стандарти, етику та очікування, що панують у робочому оточенні [3]. Вони є референційними точками, які визначають сприйняття того, що вважається прийнятним і неприйнятним у внутрішньому середовищі організації. Норми можуть бути явними, коли вони чітко висловлюються у внутрішніх політиках, процедурах, кодексах поведінки або робочих правилах організації. Однак, норми також можуть бути неявними і передаватися шляхом спостережень, моделювання та прийняття певних стандартів поведінки з боку впливових членів організації. Це можуть бути неписані правила, традиції, норми поведінки, які формуються через досвід, прийняття і приклади старших чи впливових колег.

Символи - в корпоративній культурі відіграють важливу роль у формуванні та посиленні спільної ідентичності організації, а також впізнаваності в зовнішньому середовищі [9]. Вони створюють спеціальне значення, що асоціюється з організацією і викликає певні емоції та асоціації у співробітників та клієнтів. Вони створюють сприятливе середовище для співробітників, підтримують спільну ідентичність, впізнаваність та

позиціонування організації. Символи в основному бувають таких видів: логотипи, слогани, ритуали та традиції, уніформа, дизайн.

Комунікації - елемент корпоративної культури, який створює сприятливе середовище для обміну інформацією, співпраці та взаєморозуміння між співробітниками та різними рівнями управління [12]. Всі форми комунікації, будь то внутрішні засідання, електронні комунікації чи спільні проекти, взаємодіють між собою та сприяють формуванню ефективної комунікаційної системи всередині організації. Вони підтримують розповсюдження інформації, створюють спільне розуміння, сприяють співпраці та допомагають забезпечити згуртованість та успішну роботу колективу.

Лідерство - в організації є невід'ємною частиною формування корпоративної культури. Лідери мають великий вплив на співробітників та формування спільної ідентичності, цінностей та стилю роботи в організації. Вони не просто виконують свої обов'язки керівників, але є важливими моделями поведінки та джерелами натхнення для своїх підлеглих. Лідери визначають очікування щодо професійної поведінки та якості роботи. Вони встановлюють високі стандарти та демонструють приклад якісної виконавчої роботи. Їхні дії та рішення впливають на сприйняття співробітників щодо важливості якості, відповідальності та професіоналізму. Лідери створюють мотиваційну атмосферу, яка спонукає співробітників до досягнення високих результатів.

Корпоративна культура слугує відображенням історії, місії та бачення організації. Вона втілює колективні цінності, переконання та прагнення організації, забезпечуючи основу для того, щоб працівники могли узгоджувати свою поведінку та рішення із загальними цілями організації. Створюючи чітку та переконливу культуру, організації формують спільне відчуття мети та наряду, що сприяє підвищенню відданості та мотивації серед працівників. Таким чином, корпоративна культура тісно переплітається

з ідентичністю організації. Вона відображає історію організації, включаючи її успіхи, виклики та основні цінності.

Сильна корпоративна культура характеризується спільним почуттям мети, спільними цінностями та чітким баченням, яке спрямовує дії та стратегії організації. Вона створює відчуття приналежності та ідентичності серед працівників, сприяє створенню позитивного робочого середовища та підвищенню залученості працівників. Чітко визначена та ефективно керована корпоративна культура слугує основою для мотивації працівників, їхньої відданості та успіху організації.

Крім того, корпоративна культура не є статичною, а радше динамічною сутністю, яка розвивається та адаптується з часом. На неї впливають внутрішні та зовнішні фактори, такі як зміна керівництва, ринкові умови та галузеві тенденції. Корисно визнавати важливість активного управління та розвитку корпоративної культури, щоб забезпечити її відповідність стратегічним цілям організації та сприяти створенню позитивної та інклюзивної робочої атмосфери.

Управління корпоративною культурою є комплексним процесом, спрямованим на активне керівництво та вплив на формування, розвиток і зміну культури в організації [9]. Цей процес включає в себе розробку стратегій, політик, практик та інструментів, які сприяють підтримці та зміцненню корпоративної культури.

Перший крок управління корпоративною культурою - це розуміння поточного стану культури в організації. Це може включати аналіз цінностей, норм, символів, комунікаційних процесів та лідерства. Діагностика допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони культури, виявити невідповідності між поточним і бажаним станом культури. На основі діагностики необхідно визначити бажану культуру, яку організація прагне втілити. Це включає визначення цінностей, які організація пропагує, створення чітких цілей і практик, що сприяють формуванню бажаної культури.

Після визначення бажаної культури розробляються конкретні стратегії та політики, які сприятимуть створенню та зміцненню корпоративної культури. Це може включати впровадження навчальних програм, процедур та практик, що підтримують цінності та норми організації. Управління корпоративною культурою вимагає активної участі співробітників. Важливо залучати їх до процесу формування культури, створювати механізми для зворотного зв'язку та сприяти їхньому внеску у розвиток культури.

Управління корпоративною культурою потребує постійного моніторингу та адаптації. Це включає проведення оцінок клімату організації, збір зворотнього зв'язку від співробітників, визначення ключових показників культури. Такий підхід допомагає розуміти ефективність та потреби корпоративної культури та вчасно вносити зміни або вдосконалення для досягнення стратегічних цілей.

1.2. Особливості управління корпоративною культурою на засадах лідерства

Формування корпоративної культури лідерами є предметом дослідження багатьох відомих дослідників в галузі управління та організаційної психології. Нижче наведені декілька прикладів дослідників та їхніх поглядів на роль лідерства у формуванні корпоративної культури і обґрунтування їх думок.

Едгар Шайн, відомий американський психолог та автор численних досліджень у галузі організаційної культури, вважав, що лідери впливають на культуру шляхом свого прикладу та взаємодії зі співробітниками. Він стверджував, що лідери, які демонструють високі стандарти етики, відкритість, довіру та співпрацю, спонукають інших працівників наслідувати їхні приклади та приймати ці цінності як свої.

У своїй спільній роботі "Організаційна культура" Шайн і О'Рейлі стверджували, що лідери мають можливість створити сприятливу атмосферу,

в якій співробітники відчують себе залученими та мотивованими. Вони підкреслюють важливість лідерського спілкування, навчання та встановлення спільних цілей як засобу формування корпоративної культури, що сприяє розвитку організації.

Пітер Сенге вважає, що лідерство пов'язане зі створенням спільного бачення організації. Вони стверджують, що лідери повинні бути в змозі визначити та сприяти розумінню співробітниками цілей, цінностей та стратегії організації. Лідери, які зуміють привернути увагу та залучити співробітників до спільного бачення, допомагають утверджувати корпоративну культуру, що відповідає метам організації.

Вищезгадані дослідники доводять, що лідерство має ключове значення в формуванні корпоративної культури. Лідери встановлюють приклад, сприяють встановленню цінностей, забезпечують спілкування та навчання, та створюють сприятливе середовище для розвитку культури, що підтримує спільні цілі та цінності організації. Їхня роль полягає в створенні візії, комунікації цінностей, залученні співробітників та створенні умов для розвитку ефективної корпоративної культури, що сприяє успіху організації.

З вищесказаного можна дійти до висновку, що роль керівництва у формуванні та управлінні корпоративною культурою є ключовою та вирішальною для організаційного успіху. Варто пам'ятати, що лідери мають значний вплив на формування, розвиток та узгодження культури з цінностями та цілями організації.

Лідери слугують рольовими моделями та послами корпоративної культури, втілюючи її принципи та моделі поведінки у своїх діях та рішеннях [10]. Вони задають тон організації, демонструючи бажані цінності та моделі поведінки, які потім наслідують працівники. Своїми словами та діями лідери мають владу формувати культурні норми та очікування в організації.

У корпоративній культурі лідерство відіграє кілька ключових ролей які вже були згадані вище (див. табл. 1.1), вони мають вирішальний вплив на формування, розвиток та підтримку культури в організації.

Усі ці аспекти лідерства взаємодіють між собою у процесі формування та управління корпоративною культурою. Приклади, встановлення цінностей, спілкування та навчання створюють сприятливе середовище для розвитку культури, яка підтримує спільні цілі та цінності організації. Лідерство є ключовим чинником у формуванні цілісної та ефективної корпоративної культури, що сприяє успіху організації.

Лідери впливають на культуру організації через свій приклад, спосіб керівництва та спілкування зі співробітниками. Основна роль лідерства в управлінні корпоративною культурою полягає в створенні і підтримці спільного бачення, встановленні цінностей та норм, навчанні та залученні співробітників, а також підтримці їхнього розвитку.

Таблиця 1.1

Роль лідерства та їх вплив на корпоративну культуру

Роль лідерства	Вплив на корпоративну культуру
Визначення місії та цілей	Лідери формулюють чітку місію організації та встановлюють стратегічні цілі. Вони виступають каталізаторами для створення спільного бачення серед співробітників і направляють їхні зусилля на досягнення спільних цілей. Це допомагає утвердити основні цінності та принципи, які формують корпоративну культуру
Приклад лідерства	Лідери виступають прикладом, який визначає спосіб, яким співробітники сприймають та практикують корпоративну культуру. Вони повинні виявляти особисту відданість цінностям організації, проявляти етичність у своїй роботі, бути відкритими до зворотного зв'язку та демонструвати лідерські якості, такі як відповідальність, співчуття та визнання заслуг співробітників
Залучення та мотивація	Лідери стимулюють співробітників до активної участі в формуванні та розвитку корпоративної культури. Вони залучають співробітників до процесу прийняття рішень,
	враховуючи їхні думки та ідеї. Лідери також використовують різноманітні механізми мотивації, такі як винагороди, визнання та можливості професійного зростання, щоб підтримувати інтерес та залученість співробітників до культурних ініціатив.
Комунікація та спілкування	Лідери мають важливу роль у забезпеченні ефективної комунікації всередині організації. Вони повинні бути відкритими до діалогу, слухати думки та ідеї співробітників і сприяти відкритій обміну інформацією. Це допомагає створювати відчуття відповідності, співпраці та взаєморозуміння всередині організації
Підтримка та зміцнення культури	Лідери відіграють активну роль у підтримці та зміцненні корпоративної культури. Вони впроваджують політики, процедури та практики, що сприяють збереженню та розвитку культурних цінностей. Вони також визначають очікування щодо поведінки та результативності, надають зворотний зв'язок та підтримують співробітників у дотриманні культурних норм

Управління корпоративною культурою вимагає активної ролі керівництва та лідерів. Вони встановлюють системи нагород та заохочень за досягнення, які відповідають цінностям та цілям організації [14]. Це можуть бути фінансові бонуси, премії, похвальні слова, можливості кар'єрного зростання або інші форми визнання. Такі заохочення стимулюють співробітників до активної участі у формуванні та розвитку культури, а також сприяють підтримці й посиленню позитивного клімату в організації.

Дослідники підтверджують, що організації з сильною та збалансованою корпоративною культурою мають більшу шанси досягти стійкого розвитку, залучити та утримати талановитих співробітників та досягти високої продуктивності.

Керівництво діє як культурні архітектори, задаючи тон, узгоджуючи поведінку і передаючи цінності та бачення організації. Вони активно керують культурою та зміцнюють її в усій організації, інтегруючи її в різні HR-процеси. Ефективно керуючи культурними змінами, заохочуючи інновації та моделюючи бажану поведінку, лідери створюють сильну та стійку культуру, яка сприяє підвищенню ефективності та успіху організації.

1.3. Підходи до формування та реалізації стратегії управління і розвитку корпоративної культури в органах публічної влади (dspace.uzhnu.edu.ua)

Стратегія є комплексною програмою, яка має на меті досягнення поставленої мети організації шляхом оптимального використання його потенціалу і ресурсів. Визначення стратегії підтверджує, що її основою є місія установи, яка визначає загальний напрямок його діяльності [12]. У цьому контексті корпоративна культура має внутрішню силу і може сприяти досягненню цілей організації, ставши невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку. У корпоративній культурі стратегії відображають систематичний підхід до формування, управління та розвитку цілісної

організаційної культури. Вони включають в себе широкий спектр практик, політик, процедур, комунікаційних засобів та стратегій, які спрямовані на встановлення та підтримку спільних цінностей, норм, вірувань та поведінкових стандартів усередині організації.

Стратегія корпоративної культури - визначає загальний напрямок та мету, яку організація прагне досягти. Вони встановлюють основні принципи, цілі, стратегічні плани та стратегічні завдання, які спрямовані на формування і підтримку бажаної культури. Стратегії допомагають організації спрямувати свої зусилля на розвиток корпоративної культури, забезпечуючи її відповідність стратегії бізнесу та цілей організації в цілому.

Практики корпоративної культури - це конкретні дії, процеси та інструменти, які використовуються для підтримки та зміцнення культури. Вони можуть включати політики найму та підбору персоналу, системи оцінки та винагород, програми навчання та розвитку, комунікаційні канали, ритуали та символи, які передають цінності та ідентичність організації. Практики сприяють впровадженню цінностей та норм, стимулюють певні види поведінки та сприяють побудові спільного бачення і згуртованості співробітників.

Відомі дослідники в галузі корпоративної культури, такі як Едгар Шайн, Деніел Денісон та Карл Вейк, акцентують на важливості стратегій та практик у формуванні та управлінні культурою організації. Вони вказують на те, що встановлення чіткої стратегії, яка відображає цінності, мету організації та впровадження практик, які підтримують ці стратегії, сприяють розвитку і зміцненню корпоративної культури. Ці дослідники наголошують на важливості взаємозв'язку між стратегіями та практиками, які взаємодіють між собою для створення сприятливого середовища для розвитку культури, що підтримує спільні цілі та цінності організації.

В рамках корпоративної культури існує різноманітність стратегій та практик, які можуть бути використані організаціями(див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Стратегії та практики формування корпоративної культури

Назва стратегії	Опис стратегії та практики
Встановлення цінностей	Одна з стратегій яка полягає у визначенні цінностей, які відображають основні принципи та переконання організації. Цінності встановлюють загальну орієнтацію та стандарти поведінки співробітників. Наприклад, цінність "інновація" може сприяти розвитку творчого середовища, де співробітники відчують вільну атмосферу для впровадження нових ідей та покращень.
Залучення до прийняття рішень	Ця практика передбачає активну участь співробітників у процесі прийняття рішень організації. Вона підкреслює важливість комунікації та співпраці між лідерами та підлеглими. Співробітники мають можливість вносити свої пропозиції, висловлювати свої думки та брати участь у процесі прийняття стратегічних рішень. Це створює почуття власної цінності, стимулює креативність та зміцнює взаємодію в колективі.
Розвиток талантів	Ця практика спрямована на постійне навчання та розвиток співробітників, щоб вони могли розкрити свій потенціал та внести вагомий (stu.cn.ua) внесок у розвиток організації. Організації, що активно інвестують у розвиток своїх співробітників, створюють стимули для збереження талановитих працівників, підвищення їхньої професійної компетентності та стимулюють кар'єрний ріст. Це також сприяє формуванню культури постійного самовдосконалення та інноваційності.
Комунікація та відкритість	Організації, що прагнуть створити сприятливу корпоративну культуру, акцентують на важливості ефективної комунікації та відкритості. Це означає забезпечення прозорості в прийнятті рішень, відкритості для висловлення думок та ідей, а також підтримку конструктивної зворотного зв'язку. Ця практика стимулює взаємодію, довіру та співпрацю між співробітниками, а також сприяє швидкому вирішенню проблем та адаптації до змін.
Стратегія винагородження та визнання	Ця стратегія передбачає встановлення системи винагород та визнання за досягнення та внесок співробітників. Вона стимулює високу продуктивність, підтримує мотивацію та залученість співробітників, що має позитивний вплив на корпоративну культуру.

Впроваджуючи ці стратегії, організації можуть створити сильну та стійку культуру, яка стимулює залучення працівників, відповідає стратегічним цілям та сприяє довгостроковому успіху. Але, стратегія формування та розвитку корпоративної культури повинна бути узгодженою з технологією, принципами і методами формування загальної стратегії організації, щоб стати складовою цілісної системи. Це означає, що виконання стратегії розвитку корпоративної культури повинно бути включене до

загального плану стратегічного розвитку організації, враховуючи його цілі та принципи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕЖАХ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика структура Криворізької міської Ради та результативності його функціонування

Систему органів місцевого самоврядування (dspace.chmnu.edu.ua) в Україні на (eprints.zu.edu.ua) рівні міста складають: представницька складова системи - міська рада - та виконавча складова – виконавчий комітет міської ради. [55, с.43]

Саме таке структурування місцевої влади закладено в Європейській хартії місцевого самоврядування, за якою місцеве самоврядування має здійснюватися саме «радами або зборами» [55, с.45]. Загальний склад (кількість депутатів) коливається в межах від 15 до 120 осіб залежно від чисельності населення (dspace.chmnu.edu.ua) територіальної громади міста. Свою роботу рада здійснює сесійно (не рідше 1 скликання за квартал).

Структура органу місцевого самоврядування м. Кривого Рогу надано на рисунку, розташованому в додатку А.

Для вивчення, попереднього розгляду та підготовки питань, які належать до (smr.gov.ua) відання ради, утворюються з числа депутатів постійні комісії. Формуються комісії відповідно до блоків основних функцій та повноважень органів місцевого самоврядування. Саме в закріпленні певного виду функцій, призначенні комісій відображаються специфічні характеристики управління певними територіями.

Виконавчі органи місцевого самоврядування (виконком, управління, відділи, служби, комітети, департаменти тощо, на чолі з міським головою, мають всі ознаки самостійно структурованих органів місцевого

самоврядування, які є юридичними особами (megalib.com.ua) з виконавчо-розпорядчими повноваженнями.

Криворізька міська рада складається з 75 депутатів, які обираються членами територіальної громади м. Кривого Рога. Для організації ефективної та результативної діяльності рішенням №1 від 11.11.2020р. Криворізької міської ради VI скликання в ній утворено такі постійні комісії: з питань законності, правопорядку, депутатської діяльності та (stsaltiv.gov.ua) етики; з питань планування бюджету та економіки; з питань комунального господарства; з питань транспорту та зв'язку; з питань екології, охорони здоров'я та соціального захисту населення; з питань освіти, науки, культури та духовності; з питань сім'ї і дітей, молоді, фізкультури та спорту, з питань регуляторної політики та підприємництва, з питань регулювання земельних відносин, планування та забудови міста, міської комунальної власності .

Виконавчий комітет Криворізької міської ради, очолюваний міським головою м. Кривого Рогу складається з секретаря міської ради, першого заступника міського голови, (starkon.gov.ua) чотирьох заступників; керуючого справами виконкому міськради та двох членів виконкому: директора гірничорудного дивізіону товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» та заступника директора з науки структурного підрозділу гірничорудного дивізіону ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» - всього 10 осіб, наділених функціями в досить чітко визначених сферах управлінської діяльності.

Постійно діючими структурними підрозділами виконавчого комітету Криворізької міської ради є 17 управлінь, 12 відділів, 2 комітети, 2 служби, які діють на підставі затверджених виконкомом положень про них. В структурі виконавчого комітету Криворізької міської ради можна виділити такі групи (блоки) організаційних елементів: загальноорганізаційний (управління організаційно-протокольної роботи, юридичне управління, відділ з питань служб мв органах місцевого самоврядування і кадрової роботи апарату міськради і виконкому, відділ бухгалтерського

обліку, фінансове управління, відділ мвзаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи апарату міськради і виконкому, управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення, адміністративно-господарчий відділ, відділ з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю, архівний відділ, відділ стратегії розвитку електронних інформаційних ресурсів, відділ інформатизації); гуманітарний (управління екології, управління культури і туризму, комітет з фізичної культури і спорту, комітет у справах сім'ї і молоді, служба у справах дітей, мвідділ з питань захисту прав споживачів апарату міськради і виконкому, мвідділ дозвільно-погоджувальних процедур, управління по роботі зі зверненнями громадян, відділ державних реєстраторів апарату міськради і виконкому); соціальний (управління охорони здоров'я, управління освіти та науки управління праці та соціального захисту населення); економічний (управління економіки, управління розвитку підприємництва, управління комунальної власності міста, відділ транспорту і зв'язку, управління земельних ресурсів); блок житлово-комунального господарства (управління благоустрою та житлової політики управління капітального будівництва, управління містобудуваннями архітектури)[39].

Об'єктом муніципального менеджменту є підсистеми муніципального утворення. З урахуванням організаційно-структурних складових муніципальної системи, об'єктами муніципального менеджменту є: функціональні підсистеми органів місцевого самоврядування, а саме: кадрова, фінансова, інформаційна, технологічна та функціонально-галузеві підсистеми муніципального господарства: заклади охорони здоров'я, соціального захисту, освіти, правоохоронні органи, підприємства житлово-комунального господарства та пасажирського транспорту, суб'єкти малого бізнесу та інші утворення, розташовані на території муніципального утворення (moodle.znu.edu.ua) [55, с.61].

Правовий статус виконавчого комітету Криворізької міської ради визначено на підставі Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (dniprorada.gov.ua) [14]. Порядок його діяльності визначено Регламентом виконкому міської ради, затвердженим рішенням Криворізької міської ради від 11.07.2017 № 473 [40] та згідно з Регламентом міської ради, затвердженим рішенням Криворізької міської ради від 27.12.2017р. №797 [38].

Нормою статті 55 Регламенту міської ради визначено, що компетенція виконавчого комітету та інших виконавчих органів ради визначається Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», іншими законами, рішенням ради про розмежування повноважень між (www8.city-adm.lviv.ua) виконавчим комітетом, відділами, управліннями, іншими виконавчими органами ради та (www.investplan.com.ua) міським головою. Оскільки Регламенти міської ради і виконкому не містять переліку повноважень Криворізького міськвиконкому для визначення повного переліку повноважень виконкому міської ради звернутися до норм ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні».

Повноваження виконавчих органів міських рад визначено нормами статей 27-40, глави 2, розділу II зазначеного закону. При цьому повноваження виконкому диференціюються в залежності від виду сфери, в якій здійснюється його управлінський вплив та природи походження цих повноважень (власні чи самоврядні або делеговані державою повноваження).

З метою забезпечення прозорості й відкритості діяльності Криворізької міської ради та її виконкому, суб'єктів владних повноважень, створення механізмів реалізації права кожного (elar.naiiau.kiev.ua) на доступ до публічної інформації (zakononline.com.ua) діє Положення про порядок забезпечення доступу до публічної інформації (ln.kr.court.gov.ua) Криворізької міської ради та її виконкому, затверджене рішенням міської ради від 22.06.2021 №433. Створено й упроваджено в дію систему обліку публічної інформації. Доступ до публічної (elar.naiiau.kiev.ua) інформації

забезпечується шляхом (zakononline.com.ua) її систематичного й оперативного оприлюднення на веб-сайтах Криворізької міської ради (www.kryvvirih.dp.ua). «Криворізький ресурсний центр», комунальним підприємством телерадіокомпанією «Рудана» та в Криворізькій міській комунальній газеті «Червоний гірник». Інформаційний ресурс місцевих органів влади міста визнано одним з найкращих в Україні.

Продовжується робота щодо інформування населення з актуальних питань внутрішньої політики держави та роботи органів місцевого самоврядування. У рамках єдиних днів інформування населення протягом звітного періоду проведено 90 районних інформаційних акцій та понад 50 зустрічей, бесід і лекцій на підприємствах, в установах, навчальних закладах.

З метою висвітлення проблемних питань розвитку місцевого самоврядування Криворізькою міською комунальною газетою «Червоний гірник» публікуються під постійними рубриками: «На сесії міської ради», «У міській раді», «Прес-конференція», «Офіційно» матеріали щодо суспільно значущих подій та діяльності міської ради й районних у місті рад та їх виконкомів.

Посадові особи виконкому міської ради виступали на інформаційних зустрічах у трудових колективах підприємств, організацій, установ міста, на сходах за місцем проживання, у прямому ефірі телерадіокомпанії «Рудана» у телепередачі «Контакт» та радіопередачі «З перших вуст». За 2022 рік відбулося 73 виступи.

Відбулося 28 прес-конференцій з представниками засобів масової інформації міста, з яких 11 - провів міський голова.

З метою висвітлення та популяризації роботи виконкому міської ради з питань забезпечення життєдіяльності міста було підготовлено й видано інформаційний бюлетень «Кривий Ріг у цифрах і фактах». Оформлено 40 інформаційних стендів у виконкомі міської ради з фотоматеріалами із зображенням важливих подій.

З метою надання органами місцевого самоврядування достатньої, достовірної та зрозумілої інформації про діяльність і адміністративні послуги, підвищення обізнаності громадян про механізм та процедури їх діяльності, покращення взаємодії органів місцевого самоврядування й громадськості міста, упередження корупції працює сайт виконкому Криворізької міської ради.

З початку року на ньому розміщено та оновлено понад 4,6 тис. інформацій, зафіксовано понад 3 млн. відвідувань, створено нові розділи

«Безоплатна первинна правова допомога», «Нова генерація Кривого Рогу», «Програма здешевлення вартості іпотечного кредитування «Доступне житло», «Облік публічної інформації».

З метою використання інформаційної бази ресурсів міста, удосконалення відносин між владою та громадою, установлення електронних форм взаємодії між органами місцевого самоврядування й фізичними та юридичними особами (www.lvduvs.edu.ua) функціонує веб-сайт «Криворізький ресурсний центр». На його сторінках підтримуються в актуальному стані 145 електронних інформаційних ресурсів міста (з них 10 сформовано в 2022 році), що містять інформацію про 15 тис. об'єктів його інфраструктури в різних галузях.

Переможцем обласного конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування в 2021 році визнано проект «Електронна система оцінки якості надання послуг у муніципальному центрі послуг м. Кривого Рогу».

Система впроваджена протягом 2022 року в пілотному режимі та передбачає можливість отримання дозвільних документів суб'єктами звернень в електронній формі й самостійну діагностику їх проходження, скорочення термінів розгляду документів дозвільного характеру, контроль за станом їх виконання, підвищення виконавчої дисципліни державних адміністраторів, фахівців регіональних, місцевих дозвільних органів, доступ до інформації про послуги, що надаються в центрі через мережу Інтернет,

(www.dy.nayka.com.ua) мінімізацію взаємодії між замовником і виконавцем адміністративних послуг.

Виконками районних у місті рад у 2022 році проведено 55 семінарів-нарад, 208 сходів громадян, 47 інформаційних зустрічей з представниками органів самоорганізації населення, на яких розглядалися актуальні питання роботи комунальних служб, дільничних інспекторів міліції, дотримання правил благоустрою й утримання територій та адміністративної відповідальності за їх порушення.

Забезпечено участь представників органів самоорганізації населення міста та відповідальних посадових осіб органів місцевого самоврядування виконкомів районних у місті рад у 3 тренінгах у рамках реалізації Програми сприяння громадянській активності у розвитку територій на 2022 - 2016 роки, що проходили у Дніпропетровській обласній раді за участю експерта європейської мережі організаторів громад (ECON) Пола Кромвеля.

За сприяння залученню громадськості до вирішення питань соціально-економічного значення представникам органів самоорганізації населення міста протягом 2022 року коштом бюджетів районних у місті рад у межах затверджених бюджетних призначень було виплачено матеріальне заохочення на суму 168,5 тис. грн.

З метою залучення до обговорення актуальних питань розвитку місцевого самоврядування виконками міської ради та районних у місті рад протягом звітного періоду організовано й проведено 90 інформаційних зустрічей і 87 засідань «круглих столів» з лідерами місцевих організацій політичних партій.

Протягом 2022 р. кількість прийнятих рішень виконкомом міської ради та розпоряджень міського голови з питань здійснення делегованих повноважень органами виконавчої влади складає 143.

Моніторинг колективних потреб територіальної громади міста здійснюється різними методами: щомісячний аналіз звернень громадян, проведення «прямих телефонів», виїзних прийомів громадян, сходів

громадян, інформаційних зустрічей, семінарів-навчань з представниками органів самоорганізації населення, робота «гарячих» телефонних ліній у відділах, управліннях та інших виконавчих органах міської ради з питань легалізації найманих посадових осіб органів місцевого самоврядування, надання субсидій, захисту прав споживачів, інформування про факти порушення в об'єктах торгівлі та закладах ресторанного господарства вимог чинного законодавства України щодо продажу алкогольних напоїв і тютюнових виробів особам, які не досягли 18-ти років та ін.

Для оптимізації процесу роботи зі зверненнями громадян і проведення моніторингу причин, які викликають масові звернення, управлінням по роботі зі зверненнями громадян розроблена й упроваджена комп'ютерна програма «Звернення громадян». Вона передбачає єдиний порядок реєстрації звернень і контроль за їх виконанням.

Щоденно надається аналіз роботи виконкому міської ради зі зверненнями громадян до регіонального інформаційно-ресурсного центру «Відкрита влада» при Дніпропетровській обласній державній адміністрації.

Функціонує «електронна скринька» міського голови в мережі Інтернет.

З метою реалізації творчих здібностей обдарованих дітей і молоді рішенням колегії управління освіти і науки затверджено міську програму «Обдаровані діти - надія Кривбасу» на період до 2014 року.

У 2022 року підбито підсумки участі учнів загальноосвітніх і позашкільних навчальних закладів міста у всеукраїнських, обласних, міських конкурсах, турнірах, фестивалях. Усього заходами охоплено близько 22 тис. учнів.

З метою підтримки обдарованої молоді виконкомом міської ради щомісячно виплачуються муніципальні іменні стипендії Г.І.Гутовського та О.М.Поля. Такі стипендії отримали 68 студентів і учнів вищих та професійно-технічних навчальних закладів.

Другий рік поспіль 200 осіб отримують відзнаку міського голови для обдарованих дітей і молоді.

З метою розвитку та підтримки творчого потенціалу обдарованої молоді в місті проводяться фестивалі студентської самодіяльної творчості «Студентська весна», відкритої Криворізької Ліги КВВ. міські тури інтелектуальних ігор «Що? Де? Коли?».

Протягом 2022 р. підвищили кваліфікацію на базі Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (rsglobal.pl) 132 посадові особи виконкомів міської ради та районних у місті рад. 3 депутати міської ради. 7 депутатів районних у місті рад.

У магістратурах державного управління Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (rsglobal.pl) навчаються 9 посадових осіб виконкому міської ради. Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара на спеціальності «Державна служба» - 18.

З метою ознайомлення молоді з діяльністю органів місцевого самоврядування в місті працює молодіжний виконком, до складу якого входять кращі студенти вищих навчальних закладів міста.

У 2022 році пройшли стажування у відділах, управління, інших виконавчих органах ради 32 члени молодіжного виконкому.

Для того, щоб проаналізувати стан корпоративної культури державних службовців виконавчого комітету Криворізької міської ради, нам потрібно проаналізувати та оцінити результативність діяльності виконкому. Тому зроблено спробу оцінити корпоративну культуру державних службовців виконавчого комітету Криворізької міської ради шляхом аналізу кожного з цих чинників.

Перший чинник – економічний. Однією з галузей повноважень виконавчої влади міської ради є бюджет та фінанси. А саме до відання виконавчого органу у галузі бюджету належить: складання проекту місцевого бюджету, забезпечення виконання бюджету, квартальне подання звітів про хід і результати виконання бюджету (library.megu.edu.ua) та ін. [63, с.380].

Отже, належне виконання бюджету міста – це перший крок до покращення корпоративної культури.

Розглянемо динаміку видатків виконкому Криворізької міської ради (рис.2.1.).

Загальний обсяг видатків міського бюджету на 2018 рік - 1 510 763,8 тис. грн., на 2019 рік – 1 600 286,6 тис. грн., на 2020 рік – 1 896 361,7 тис. грн. Тобто прослідковується динаміка видатків виконкому Криворізької міської ради. Збільшення видатків з кожним роком свідчить про намагання з боку органів місцевого самоврядування покращити умови життя територіальної громади, реалізація соціальних, економічних, просторово – територіальних, екологічних цілей міста, створення нових програм покращення міста та їх забезпечення за рахунок міського бюджету. Також зростають видатки на органи місцевого самоврядування, що свідчить про покращення умов праці та ефективність діяльності державних службовців.

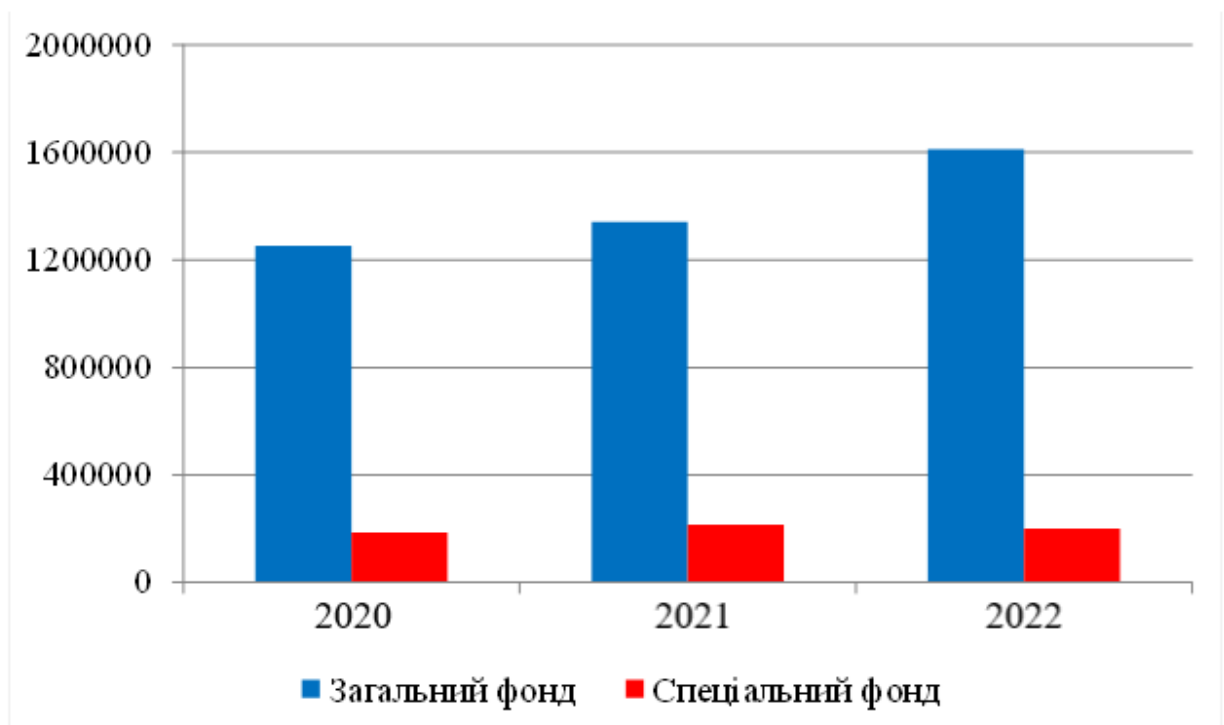


Рис.2.1. Динаміка видатків виконавчого комітету Криворізької міської ради

Згідно даних про виконання міського бюджету за 2020 рік (Додаток Б) до міського бюджету надійшло доходів у сумі 1 884 161, 1 тис. грн.

Виконати бюджет- означає забезпечити повне та своєчасне надходження всіх передбачених бюджетом доходів і профінансувати всі заплановані ним видатки. (essuir.sumdu.edu.ua) Загальні правила виконання бюджету встановлено Бюджетним кодексом України [3], а більш докладне регулювання здійснюється на рівні підзаконних нормативно- правових актів. Отже ми бачимо, що бюджет виконано майже на 100%, а це дуже гарний показник, який свідчить про професійність та відповідальність посадових осіб органів місцевого самоврядування.

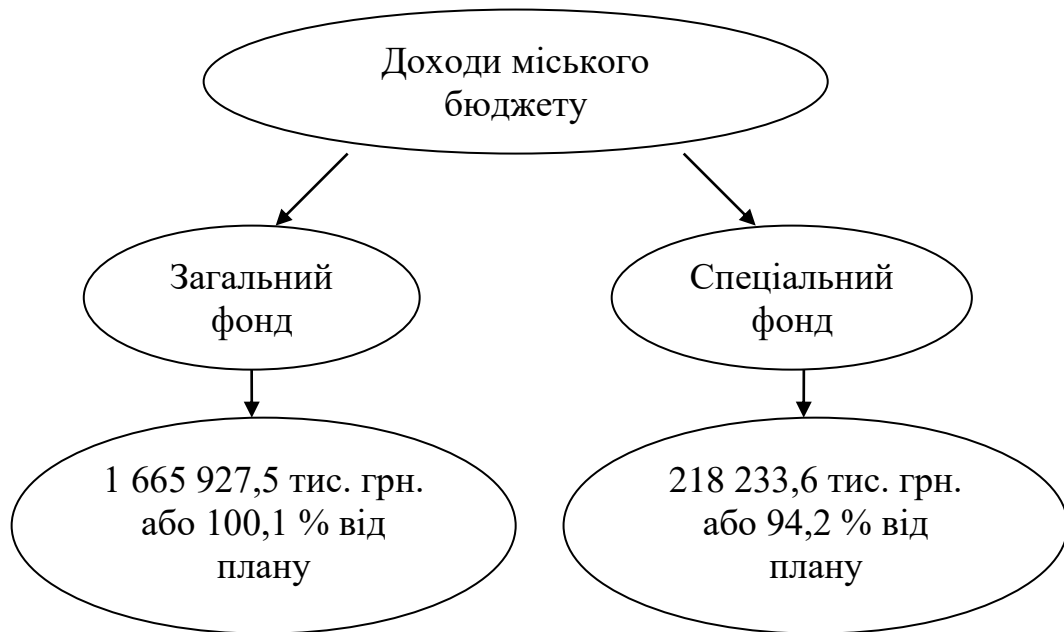


Рис. 2.2. Виконання місцевого бюджету за 2020 рік.

Для вдосконалення ефективності роботи державних службовців треба підвищити їх фінансування, тобто, застосувати матеріальний стимул мотивації. Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя.

Оплата праці державних службовців здійснюється на підставі Закону України "Про державну службу" [17], в якому зазначено, що заробітна плата державних службовців складається з посадових окладів, премій, доплати за ранги, надбавки за вислугу років на державній службі та інших надбавок. Посадові оклади державних службовців устанавлюються залежно від складності та рівня відповідальності

виконуваних службових обов'язків. Доплата за ранг провадиться відповідно до рангу, присвоєного державному службовцю. Передбачено також право працювати за сумісництвом (у тому числі за основним місцем (ru.osvita.ua) роботи), грошові заохочення за сумлінну безперервну працю в державних органах, зразкове виконання трудових обов'язків державним службовцям видається грошова винагорода в розмірі та порядку, що встановлюються Кабінетом Міністрів України. За особливі трудові заслуги державні службовці представляються до державних нагород та присвоєння почесних звань. (elcat.pnpu.edu.ua)

Тобто державні службовці мають ціль, адже підвищення якості їх праці прямо пропорційне підвищенню оплати праці. А також для зростання професіоналізму, гвідкритості, гінституційної спроможності державної служби, підвищення її авторитету стало запровадження у 2018 році проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець». Завдяки цьому конкурсу виявляється та заохочуються найбільш професійно підготовлені державні службовці, які успішно та ініціативно виконують свої службові обов'язки, мають організаторські здібності, що ґрунтуються на сучасних знаннях, а також удосконалюються знання і професійний рівень державних службовців, виховується у державних службовців (library.tneu.edu.ua) почуття шанобливого ставлення до своєї професії. Але негативним аспектом є майже відсутність відзначення державних службовців, які приймали участь в цьому конкурсі. Про це свідчить результати опитування серед державних службовців. Всього було опитано 23 службовців, які входять до спілки кращих державних службовців. (library.tneu.edu.ua)

Таблиця 2.1.

Результат опитування серед державних службовців, які приймали участь у конкурсі.

Варіанти відповідей на запитання: «Як відзначили Вашу участь (перемогу) у Конкурсі «Кращий державний службовець» у вашій організації»	Кількість відповідей,%
---	------------------------

Підвищенням по посаді	4,0
Нагородженням грамотою, подякою тощо	22,0
Направленням на навчання до магістратури, тощо	4,0
Присвоєнням позачергового рангу державного службовця	4,0
Застосуванням декількох видів заохочення одночасно	9,0
Участь (перемога) не була відзначена	57,0

Результати свідчать про недолік управління і відсутність мотивації для подальшого бажання серед державних службовців участі у цьому конкурсі. Приймання участі у конкурсі займає багато часу та зусиль. Тому відсутність заохочення значно зменшує кількість бажаючих приймати участь у цьому конкурсі.

Другий чинник впливу – соціально-психологічний.

Щоб проаналізувати імідж державних службовців проводилось анкетне опитування, адже анкетне опитування має значну перевагу перед іншими методами дослідження, оскільки при ньому спостерігається мінімальний вплив інтерв'юера на респондента, що підвищує об'єктивність, якість та надійність дослідження (repository.ldufk.edu.ua) (Додаток В). Громадська думка вивчалась в рамках проекту «Громадська ініціатива» міської громадської організації «Жіноча громада». Період проведення опитування – 1 квартал 2020 року. Всього опитано 80 респондентів, серед них 45 жінок та 35 чоловіків. За освітою склад респондентів характеризується такими даними: повну середню освіту (10-11 класів, СПТУ) мають 5 (6,25%) опитуваних, середню спеціальну освіту (технікум, коледж) – 28 (35%), вищу освіту (неповна вища)- 45 (56,85%), мають вчений ступінь – 2(2,5%). Таким чином переважна більшість респондентів має вищу (неповну вищу) освіту (рис. 2.3.)

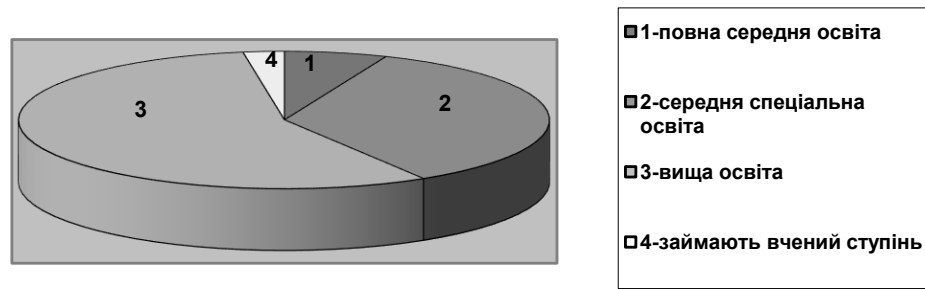


Рис. 2.3. Характеристика респондентів за освітою

Стосовно віку респондентів можна констатувати, що до їх складу увійшли представники більшості вікових груп. Зокрема у віці від 18 до 25 років виявилось 14 (17,5%) осіб ; від 26 до 35 років – 25(31, 25%); від 36 до 45 років – 19(23,75%); від 46 до 54 років – 12(15%); від 55 до 60 років – 8(10%) ; 61 рік і старше – 2 (2,5%). Тобто середній вік респондентів виявився від 26 до 35 років.

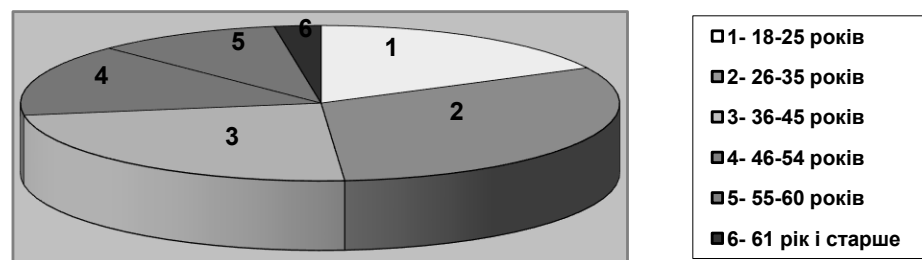


Рис. 2.4. Характеристика респондентів за віком

Результати опитування наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Оцінка корпоративної культури державних службовців виконавчого комітету Криворізької міської ради

Складові корпоративної культури	Цілков позитивно, %	Радше позитивно, %	Радше негативно, %	Цілков негативно, %
1. Рівень авторитету державних	0	48,0	52,0	0

службовців серед суспільства				
2. Рівень довіри зі сторони суспільства до ДС	0	40,0	60,0	0
3. Рівень уваги та чуйності ДС	0	50,0	50,0	0
4. Рівень професійної етики ДС	0	45,0	65,0	0
5. Рівень професійності ДС	0	50,0	50,0	
6. Якість послуг, які надають ДС	0	56,0	44,0	0
7. Рівень компетентності ДС	0	50,0	50,0	0
8. Рівень добросовісного виконання роботи	0	43,0	57,0	0
9. Зовнішній вигляд ДС	0	80,0	20,0	0
10. Дотримання загальних правил поведінки ДС	0	60,0	40,0	0

Із 10 запропонованих складових корпоративної культури державних службовців респонденти найбільш позитивно оцінили лише наступні: якість послуг, які надають державні службовці (56,0% - „радше позитивний” і тільки 44,0% - „радше негативний”); зовнішній вигляд державних службовців (80,0% експертів оцінили „радше як позитивний” і 20,0 % - „радше як негативний”); і дотримання загальних правил поведінки (60,0% - „радше позитивно” і лише 40,0 % - „радше негативно”).

Оцінюючи рівень авторитету державних службовців серед суспільства були отримані: 48,0% - „радше позитивно” і лише 52,0 % - „радше негативно”. Отже, оцінки значної частини респондентів відповідають середньому рівневі авторитету державних службовців серед суспільства. З кожним роком зростає загальний рівень недовіри до державного службовця. Таким чином, державний службовець потребує формування позитивного уявлення про нього суспільства, оскільки державні службовці не мають належного іміджу.

Виникає необхідність визначення основних факторів, що негативно впливають на імідж державного службовця. (repository.hneu.edu.ua)

Одним з них є не послідовність у діях (говорять одне, а роблять зовсім інше). Про це свідчать результати (ipr.lp.edu.ua) опитування, згідно якого показники: 40,0% - „радше позитивно” і лише 60,0 % - „радше негативно”. Таким чином, побудова позитивного іміджу державного службовця потребує

необхідного рівня довіри зі сторони суспільства, але довіри не до обіцянок, а перш за все до їхніх реальних дій. (ipr.lp.edu.ua) Довіру суспільства до державної служби можуть забезпечити саме державні службовці. Таким чином вони будуть мати підтримку своєї діяльності в суспільстві. Довіра передбачає добровільне взяття на себе членами суспільства зобов'язань щодо здійснення суспільних функцій. Суспільство з високою довірою характеризується пріоритетом суспільних цінностей і здатністю до (socrates.vsu.org) взаємодії. Зв'язок соціальної довіри та рівня міжособистісних взаємин із адміністративною владою показано у табл. 2.3.

Із табл. 2.3. видно, що там, де є висока довіра суспільства до владних інституцій, які ухвалюють рішення, та високий рівень міжособистісної довіри, там низькою є потреба адміністративної влади. За протилежної ситуації, коли наявна низька суспільна та міжособистісна довіра, існує висока потреба адміністративної влади. У нашому випадку, коли існує досить високий рівень міжособистісних взаємин та низький рівень довіри суспільства до влади, про що свідчать результати досліджень, зокрема і нашого, необхідним залишається помірне використання адміністративної влади. Тому для переходу від управлінського впливу владних інституцій до координуючого впливу необхідним є завоювання довіри у суспільства до системи державного управління загалом та формування позитивного іміджу владних інституцій зокрема.

Таблиця 2.3

Зв'язок соціальної довіри та рівня міжособистісних взаємин із адміністративною владою

Рівень влади		Рівень міжособистісних взаємин	
		Високий	Низький
Довіра суспільства	Висока	низька адміністративна влада	помірна адміністративна влада
	Низька	помірна адміністративна влада	висока адміністративна влада

Ще одним негативним фактором є байдужість до людських проблем, негативне відношення суспільства до державних службовців – відсутність уваги та чуйності до людей, до їхніх потреб, небажання вирішувати їхні проблеми та не вміння співпереживати. Також результати опитування свідчать про неетичність (ipp.lp.edu.ua) по відношенню до людей та своїх колег.

На думку респондентів, в державних службовців середній рівень порядності та етичності по відношенню до людей. Нажаль, державні службовці не несуть жодної відповідальності за неетичні висловлення по відношенню до своїх колег та суспільства. Наприклад, в Республіці Казахстан за порушення норм етики державні службовці не отримують премію шість місяців, що служить додатковою мірою покарання. (ipp.lp.edu.ua)

Згідно етичних правил, норм, стандартів та загальних правил поведінки державних службовців [34], визначено, що і як належить робити в стандартних ситуаціях щоб не зачепити людську гідність. (www.fse.gov.ua) Сумлінне дотримання державними службовцями правил поведінки значно покращить якість праці.

Також негативно впливає на імідж непрофесійність державних службовців. В результаті (ipp.lp.edu.ua) проведеного дослідження було виявлено, 50,0% - „радіше позитивно” і лише 50,0 % - „радіше негативно”, що свідчить про середній рівень професійної компетентності. На запитання про рівень добросовісного виконання роботи державними службовцями (ipp.lp.edu.ua) респонденти відповіли 43,0% - „радіше позитивно” і лише 57,0 % - „радіше негативно”.

Узагальнюючи результати опитування зауважимо, що Криворізька міська рада поки що має слабку сервісну орієнтацію, не ефективно управління, слабкий контроль за виконанням роботи державних службовців, про що свідчить недостатній рівень авторитету та довіри суспільства до

державних службовців виконкому, а також недотримання професійної етики та не добросовісне виконання роботи.

Третій чинник – інформаційний.

Головна задача в формуванні іміджу держслужбовця – створити нові асоціації його образу. Важливу роль у формуванні образу державного службовця відіграють засоби масової інформації. Образ, який спеціально розроблений фахівцями поширюється та впроваджується в свідомість громадян за допомогою ЗМІ. [51, с.17]

Сьогодні владні структури недостатньо ефективно використовують такий ресурс як засоби масової інформації. (ipp.lp.edu.ua) ЗМІ (www.chnu.edu.ua) є не тільки соціально-політичним інститутом, але й інститутом соціального контролю за владними структурами, оскільки їх діяльність базується на таких провідних і визначальних принципах як гуманізм, народність, орієнтація на загальнолюдські цінності. (universum.lviv.ua) Для ефективного використання ЗМІ як поширювача ідей, своєрідного „рупора”, органи влади всіх рівнів мають чітко сформулювати стратегію, тактику, форми використання потенціалу інформації для формування позитивного іміджу своєї діяльності та їх підтримки громадськістю. Це надзвичайно актуально у період соціально-економічних реформ.

Потрібно забезпечити більшу відкритість та вільний доступ громадян до інформації (old.filos.lnu.edu.ua) щодо діяльності виконавчих органів шляхом створення спеціальних структур з надання населенню інформаційних та консультаційних послуг; визначення більш чітких правил та процедур взаємодії владних структур органів усіх рівнів із ЗМІ; створення державної системи зв'язків із громадськістю. (philosophy.karazin.ua)

Дуже важливим аспектом є відкритість і прозорість діяльності органів місцевого самоврядування. (old.filos.lnu.edu.ua) Закон України «Про інформацію» [18] гарантує кожному право на отримання інформації, а одним з (agri.org.ua) принципів органів місцевого самоврядування є

(www.naiu.kiev.ua) гласність. Також, відповідно до цього ЗУ «Про інформацію», доступ до відкритої інформації повинен забезпечуватись шляхом систематичної публікації її в друкованих виданнях, поширення її в ЗМІ.

На цей час у м. Кривий Ріг існує 52 друкованих засобів масової інформації (Додаток Г), офіційний сайт Криворізької міської ради та один телеканал. Це свідчить про середній рівень забезпечення інформацією населення. В ЗМІ м. Кривого Рогу висвітлюється та обговорюється робота окремих посадових осіб виконкому, а не загальна робота та результати роботи виконавчого комітету Криворізької міської ради. Також треба зазначити, що при створенні позитивного образу державного службовця головна задача ЗМІ – зосередити увагу суспільства на позитивних якостях держслужбовців, що є найефективнішим засобом впливу на масову свідомість, а не виставляти на показ лише негативні сторони їхньої діяльності. ЗМІ дозволять встановити не тільки взаємозв'язок між суспільством і державним службовцем, але і в певній мірі вплинуть на ефективність їхньої діяльності. В іншому випадку, якщо не приймати жодних заходів дана проблема не буде усунута. (ipr.lp.edu.ua)

Четвертий чинник – управлінський.

Ефективне управління персоналом – одна з найважливіших умов досягнення успіху організації. Кадровий розвиток є довготривалим завданням, спрямованим на збереження, поліпшення та пристосування фахових та соціальних якостей (shron1.chtyvo.org.ua) посадових осіб органів місцевого самоврядування. Професійний розвиток є процесом підготовки державних службовців до виконання нових функцій, заміщення нових (derzhava.in.ua) посад. (табл. 2.4.) Визначення потреб професійного розвитку окремого державного службовця є спільним завданням кадрової служби, безпосередньо службовця та його керівника [54, с.354].

Таблиця 2.4

Роль кожної сторони в процесі професійного розвитку

Кадрова служба	Державний службовець	Керівник
Стратегія розвитку персоналу, професійна оцінка кадрового потенціалу.	Інтереси професійного розвитку, оцінка власного потенціалу.	Потреби підрозділу, оцінка потенціалу державного службовця.

Важливим засобом професійного розвитку є професійне навчання – процес підготовки, (univer.nuczu.edu.ua) перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Важливим моментом також є прогнозування і планування потреби в кадрах. В органах місцевого самоврядування як у специфічних організаціях конкурсний відбір є обов'язковим. Відповідно до порядку проводиться конкурсний відбір на заміщення вакантних посад посадових осіб органів (idu.at.ua) місцевого самоврядування третьої – сьомої категорій. Для проведення конкурсу утворюється конкурсна комісія у складі голови, секретаря і членів комісії. (decentralization.gov.ua) До складу можуть включатись вищі керівники місцевої влади відділів, управлінь, інших виконавчих органів місцевого самоврядування, (idu.at.ua) представники кадрової та юридичної служб [55, с. 137].

Проведення конкурсу на заміщення вакантної посади в органах місцевого самоврядування (decentralization.gov.ua) здійснюється в декілька етапів:

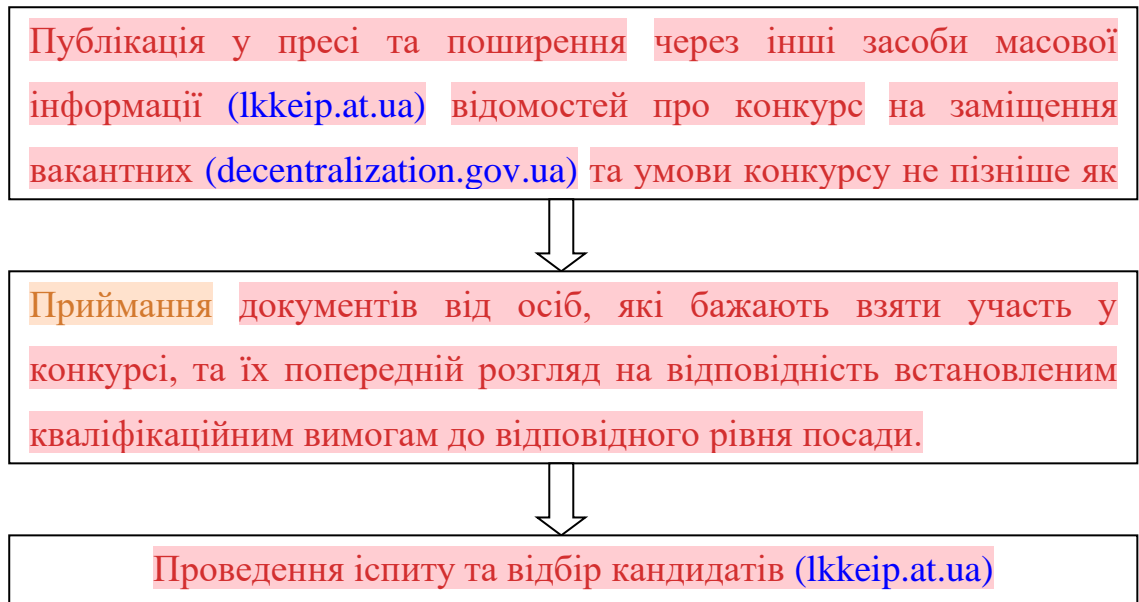


Рис. 2.5. Процедура проведення конкурсу на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування.

З метою (sivertraining.org.ua) підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування один раз на 4 роки проводиться їх атестація відповідно до Положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, (kurisovska.gr.org.ua) затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 (sivertraining.org.ua) р. № 1440.[28] Згідно з пунктом 3 цієї постанови в період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків. (kurisovska.gr.org.ua)

Виконавчий комітет Криворізької міської ради проводить конкурс на заміщення вакантних посад згідно стандартної процедури. Оголошення про конкурс здійснюється через офіційний сайт виконкому Криворізької міської ради .

Узагальнюючі результати аналізу всіх чинників, які впливають на формування іміджу державних службовців можна зробити висновок, що першочерговим завданням є увага до підвищення соціального статусу службовців, соціальної довіри до них та забезпечення відповідності

службовців етичним та демократичним цінностям, сучасним вимогам суспільства. Водночас повинні бути визначені й такі елементи, як ставлення державного службовця до закону, до прав і свобод громадян, його інноваційність, соціальність та гуманність його функцій, рівень персоніфікації влади. Однією з таких концепцій має стати ефективна державна кадрова політика, яка повинна забезпечити якісне кадрове наповнення апарату державної влади. Змінити образ державного службовця, що сформований протягом кількох віків, – завдання непросте, але від того, як громадяни будуть ставитись до державних службовців, буде залежати ставлення і до державної влади, і до держави в цілому. На зміні цих образів повинна бути постійно зосереджена увага як безпосередньо державних службовців, так і творчих діячів та всієї громадськості. Також треба розробити проект комплексної програми для позитивізації іміджу державних службовців виконавчого комітету Криворізької міської ради.

2.2. Оцінка впливу корпоративної культури на результативність функціонування Криворізької міської Ради

Для виявлення основних проблем взаємодії органів місцевого самоврядування (niss.gov.ua) й населення у м. Кривий Ріг та визначення ефективності корпоративної культури в органах місцевого самоврядування в оцінках мешканців Кривого Рогу у вересні 2013 року нами було проведено соціологічне дослідження. У дослідженні було використано метод анкетування мешканців Кривого Рогу у районах міста: Інгулецькому, Держинському Жовтневому, Саксаганському, Тернівському, Центрально-Міському. Реалізована вибірка сукупність районована, квотна складає 400 осіб. Вибірка репрезентує населення міста старше 18 років за віком та статтю (niss.gov.ua) (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл респондентів за характеристиками

№	Стать респондента	Частка осіб, (%)	Вік респондента років	Частка осіб, (%)	Освіта респондента	Частка осіб, (%)	Соціальний статус	Частка осіб, (%)
1	Чоловіча	45,8	18-29	23	Вища	39,2	Студент	11,8
2	Жіноча	54,1	30-39	18,4	Неповна вища	18,9	Службовець	5,2
3			40-49	17,8	Середня спеціальна	27,9	Держслужбовець	9
4			50-59	18,9	Середня	12,9	Підприємець	10,7
5			60 та більше	21,9	не відповіли	1,1	Пенсіонер	22,7
6				100			Робочий	34,2
7							Безробітний	5,8
8							не відповіли	0,5

Відповідно до статті 2 (dspace.nau.edu.ua) Закону України «Про місцеве самоврядування» «місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України». (isg-konf.com) Саме таке визначення місцевого самоврядування було закладено у розробку соціологічного дослідження. Для визначення розуміння функцій та побудови їх пріоритетності респондентам було запропоновано обрати три основні функції місцевого самоврядування з переліку (рис.2.6).

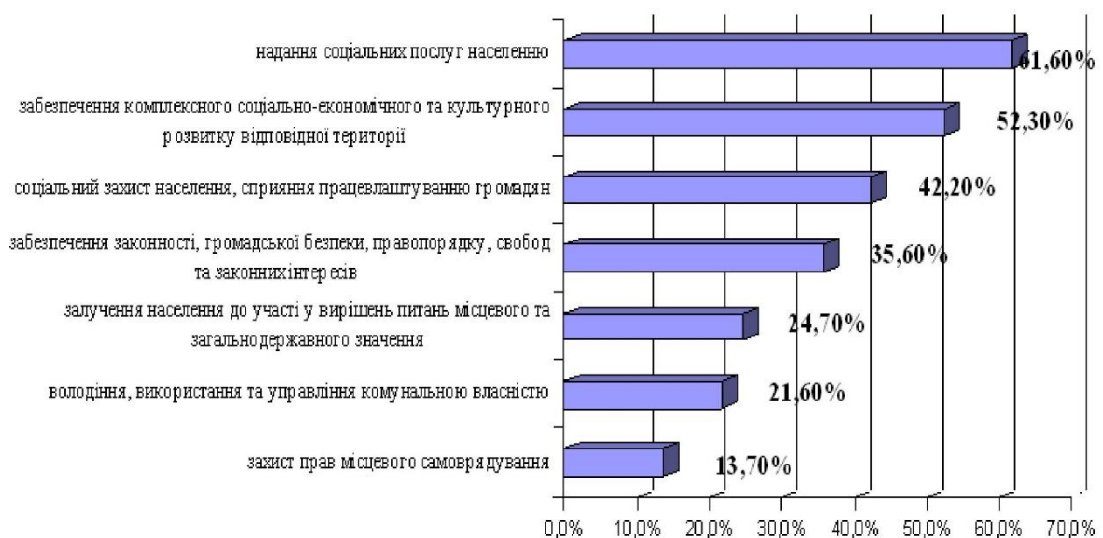


Рис 2.6. Основні функції місцевого самоврядування (у % до опитаних)

Найбільш значущими функціями мешканці м. Кривий Ріг визначили «надання соціальних послуг населенню» - 62 %, «забезпечення комплексного соціально-економічного та культурного розвитку території» - 52 % та соціальний захист населення, сприяння працевлаштуванню громадян - 42 %. Отже, головними функціями місцевого самоврядування є служіння інтересам громади, більше соціального спрямування, та забезпечення її всебічного розвитку.

Слід зазначити, що мешканці м. Кривий Ріг не в повній мірі готові до прийняття активної участі у діяльності органів місцевого самоврядування (25 % обрали одною з основних функцій залучення населення до участі у прийнятті рішень). (fizmatsspu.sumy.ua)

Перш ніж розглядати оцінки роботи органів місцевого самоврядування необхідно з'ясувати ступінь інформованості населення про їх роботу (рис. 2.7).

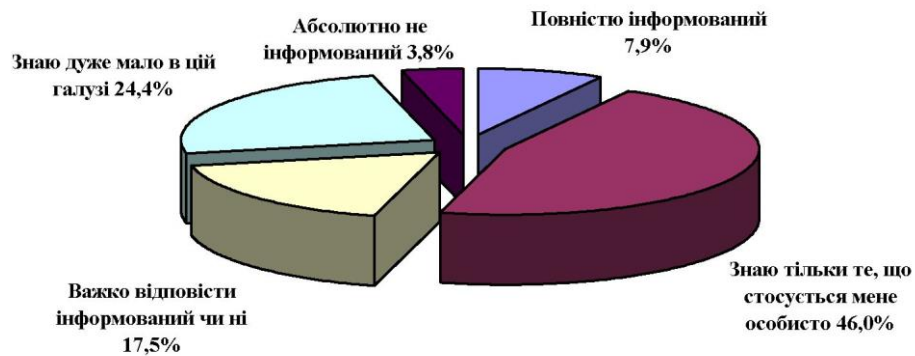


Рис. 2.7. Інформованість мешканців м. Кривий Ріг про діяльність органів місцевого самоврядування (у % до опитаних)

Основна частина населення м. Кривого Рогу знає про діяльність місцевого самоврядування лише у межах своїх особистих інтересів (46 %). Майже кожен п'ятий (18 %) не може визначитись зі своїм ступенем інформованості. Чверть опитаних знає дуже мало про роботу органів місцевого самоврядування, а 4 % абсолютно не інформовані і тільки 8 % мають повну інформацію.

Таким чином, мешканці Кривого Рогу вважають себе слабо інформованим про діяльність органів місцевого самоврядування (www.mnau.edu.ua) і концентрують увагу лише на особистих проблемах, а питання громади в цілому залишаються поза їх увагою.

Найголовнішим джерелом отримання інформації про діяльність органів місцевого самоврядування (www.mnau.edu.ua) мешканці м. Кривий Ріг визначили ЗМІ (68 %), саме вони, на думку респондентів, найбільш повно інформують населення (niss.gov.ua) (рис.2.8).

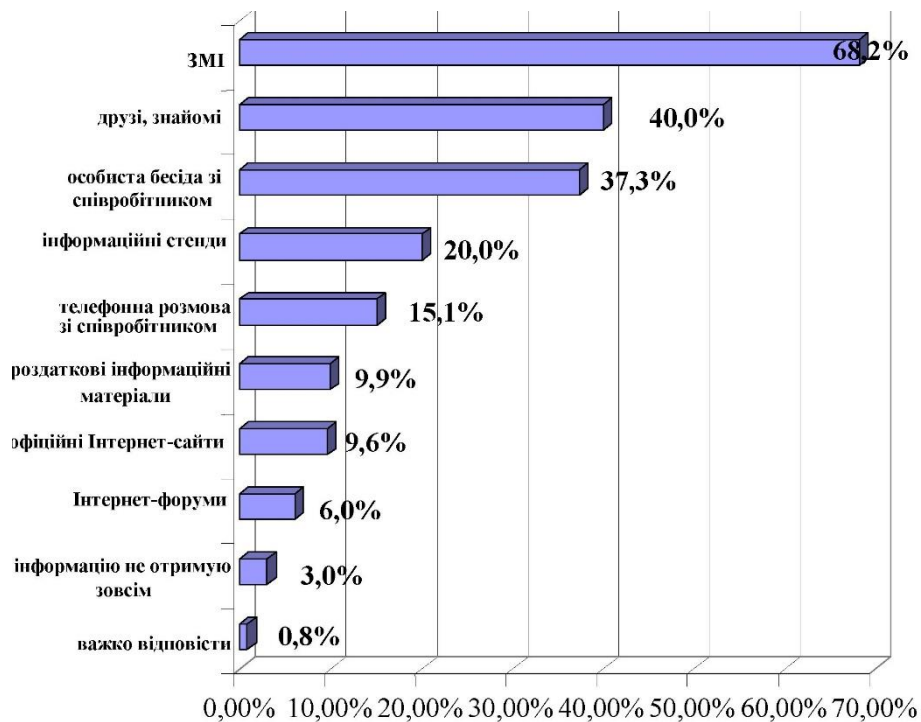


Рис 2.8. Джерела отримання найбільш повної інформації про діяльність органів місцевого самоврядування (www.mnau.edu.ua) (у % до опитаних) (респондентам пропонувалось обрати не більше трьох відповідей)

Безпосереднє спілкування з друзями і знайомими та особистий прийом в органах місцевого самоврядування також відіграють значну роль у процесі отримання інформації (40 % та 37 % відповідно), а такі засоби передачі інформації як інформаційні стенди (20 %) та телефонна розмова із посадовою особою (niss.gov.ua) місцевого самоврядування (15 %) є менш популярними серед населення. Сучасні методи взаємодії - офіційні Інтернет-сайти та

Інтернет-форуми майже не використовуються (10 % та 6 % відповідно). Це пояснюється неготовністю суб'єктів взаємодії до спілкування новими способами через брак коштів для апаратного та програмного забезпечення та брак вмінь (niss.gov.ua) й навичок використання цього комп'ютерного забезпечення. (У даному питанні із запропонованого переліку каналів комунікації респондентам було запропоновано обрати не більше трьох варіантів відповідей)

У визначенні основних видів проблем, за вирішенням яких звертається населення до органів місцевого самоврядування було з'ясовано наступне (рис. 2.9). (niss.gov.ua)

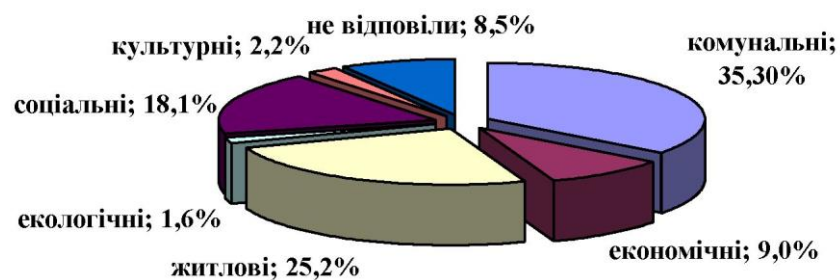


Рис.2.9. Основні проблеми, з якими звертаються мешканці м. Кривий Ріг до Виконкому (у % до опитаних)

До виконавчих органів рад у м. Кривий Ріг найчастіше звертаються з проблем коммунального (35 %) та житлового (25 %) характеру. Майже кожен п'ятий мешканець міста йде по допомогу до органів місцевого самоврядування з (niss.gov.ua) проблемами соціального спрямування, а кожен десятий - з економічними. Питання культурного розвитку та екологічної безпеки є другорядними для (repository.sspu.edu.ua) мешканців м. Кривий Ріг, навіть враховуючи складну екологічну ситуацію в регіоні. (repository.sspu.edu.ua)

Для виявлення методів взаємодії населення та органів місцевого самоврядування респондентам було запропоновано визначити ті, через які вони отримують послуги від місцевої влади (рис.2.10).

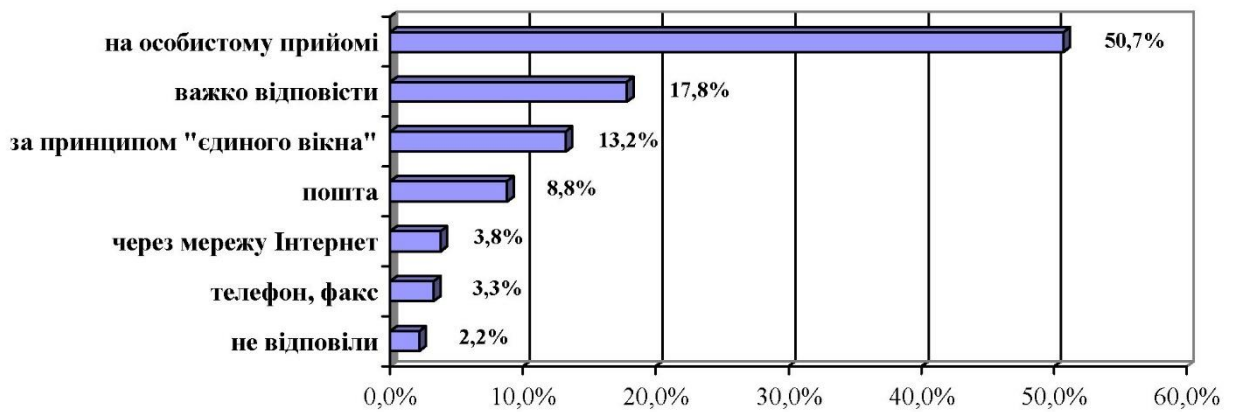


Рис.2.10. Засоби надання органами місцевого самоврядування послуг населенню (у (niss.gov.ua) % до опитаних)

Найбільш дієвим у Кривий Ріг є особистий прийом - 51 %. Технічні засоби у процесі взаємодії майже не використовуються: через мережу Інтернет - 4 %, телефоном, факсом - 3 %. Отже, визначено відсутність змін у методах роботи (repository.ssru.edu.ua) органів місцевого самоврядування з населенням, а саме - нові технології (консультування через Інтернет-спілкування, відео-спілкування, автовідповідачі та ін.) не застосовуються.

Таблиця 2.6

Оцінка діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування мешканцями м. Кривий Ріг

Орган місцевого самоврядування	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	Важко відповісти	Не відповіли
Обласна рада	3,0	8,2	27,1	36,2	5,8	14,0	5,8
Міська рада	2,4	6,8 (niss.gov.ua)	30,1	37,3	4,1	12,9	6,3
Міський виконком	4,1	7,7	32,6	35,3	4,7	10,1	5,5
Райрада у м. Кривий Ріг	2,6	14,2	31,2	32,6	3,6	10,1	5,8
Райвиконком міста	5,1	11,2	31,5	33,2	3,0	10,7	5,5

Як продемонстровано у табл.2.6 діяльність всіх органів місцевого самоврядування (niss.gov.ua) оцінена мешканцям м. Кривий Ріг (більше половини респондентів) однаково на «добре»-«задовільно» за п'ятибальною шкалою. Серед максимальних оцінок лідирує обласна рада, а серед

мінімальних - райвиконками. Це може пояснюватись не тільки якістю роботи органу місцевого самоврядування, а й інтенсивністю взаємодії та ступенем інформування населення. Тобто громадяни частіше звертаються до **органів місцевого самоврядування** районного у місті рівня, ніж до облради, а можливості надання інформації **про свою діяльність у органу місцевого самоврядування вищого рівня значно більше.**

Оцінка діяльності органів місцевого самоврядування (niss.gov.ua) у м. Кривий Ріг за 5-ти бальною шкалою

Це підтверджує і відповіді на наступне запитання щодо ступеню доступності та відкритості **органів місцевого самоврядування різного рівня (niss.gov.ua)** (рис. 2.11). **Найдоступнішим в оцінках респондентів є райвиконком у місті (22 %), облрада займає найнижчу позицію (6 %).** Кожен п'ятий респондент не може визначитись з відповіддю на це запитання, що свідчить ще раз демонструє низьку інформованість мешканців м. Кривий Ріг про діяльність місцевої влади.

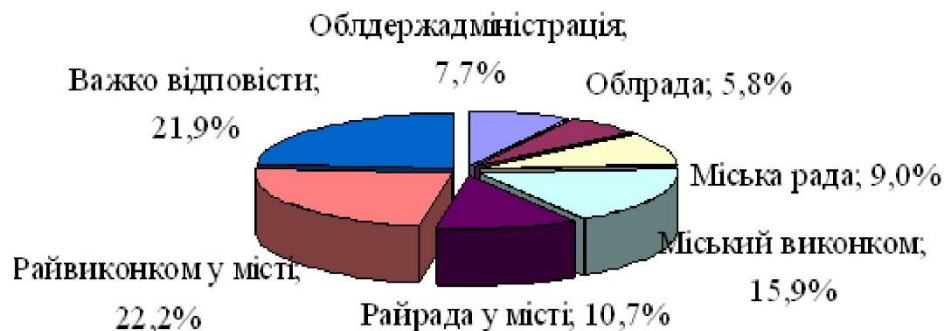


Рис. 2.11. Найбільш доступні органи влади для отримання адміністративних послуг. (у % до опитаних)

Рівень задоволеності якістю послуг, які надають населенню м. Кривого Рогу органи місцевої влади корелює з питанням щодо оцінки **діяльності органів місцевого самоврядування.** **Оцінка задоволеності також приблизно однакова - по всім рівням місцевого самоврядування та облдержадміністрація** **максимальна кількість відповідей «Скоріше задоволений, ніж незадоволений» (niss.gov.ua) (табл.2.7).** Отже, в цілому задоволеність якістю

послуг мешканці м. Кривий Ріг оцінюють позитивно. Максимальна оцінка - у (niss.gov.ua) міської ради, а мінімальна - у райвиконкомів, що підтверджує висновок зроблений вище: чим нижче рівень органу місцевого самоврядування, тим більше особистих звернень до нього з боку населення і більш критичні оцінки його діяльності.

Таблиця 2.7

Рівень задоволеності якістю послуг, які надають населенню м. Кривий Ріг органи місцевої влади (у % до опитаних)

Орган влади	Задоволений повністю	Скоріше задоволений, (niss.gov.ua) ніж незадоволений	Важко відповісти	Скоріше незадоволений, ніж задоволений (duxe2.ru)	Зовсім незадоволений
Облдержадміністрація	9,7	35,4	32,3	14,9	0,9
Облрада	7,9	35,6	34,5	14,0	1,4
Міськрада	7,9	37,3	30,7	16,4	0,8
Міськвиконком	7,1	35,3	31,8	17,5	1,1
Райрада	6,8	33,2	28,4	22,5	2,5
Райвиконком	6,8 (niss.gov.ua)	31,8	28,8	21,1	4,7

Основними труднощами, з якими зіткнулися мешканці м. Кривий Ріг при зверненні до органів місцевого самоврядування є великі черги на прийом (43 %), який, як було визначено вище, є найчастішою формою взаємодії влади та населення, і, як слідство першого, трата великої кількості часу (36 %), а також брак інформації - 23 % та відсутність інформації - 12 % (вище у блоці інформування це також було визначено) (рис.2.12).

Щодо результативності роботи органів місцевого самоврядування, то половина респондентів оцінює її як середню, а кожен п'ятий - як низьку (рис. 2.13). Подібні оцінки не на користь ефективності місцевого самоврядування. Отже, на фоні певної діяльності та задоволеності нею спостерігається слабка результативність цієї діяльності. Високу оцінку результативності надали всього 6 % респондентів.



Рис. 2.12. Труднощі, з якими зіткнулися мешканці м. Кривий Ріг при зверненні до органів місцевого (niss.gov.ua) самоврядування (у % до опитаних)



Рис. 2.13. Результативність роботи органів місцевого самоврядування в оцінках мешканців м. Кривий Ріг (у % до опитаних)

У (niss.gov.ua) другому блоці, у якому досліджується залучення населення до роботи органів місцевого самоврядування респондентам було запропоновано визначити найвпливовішого суб'єкта у (niss.gov.ua) прийнятті соціально значущих рішень у місті (рис.2.14).

Першу позицію в оцінках мешканців м. Кривий Ріг зайняв голова облдержадміністрації (43 %). Вони вважають, що саме він здійснює визначальний вплив на прийняття соціально значущих рішень у м. Кривий

Ріг. Наступними суб'єктами визначено обласну раду - 35 % та голова облради - 32 %. Тобто у сумі перевага надається місцевому самоврядуванню, (niss.gov.ua) але далі у «рейтингу» представлено знов виконавчу владу та представники бізнесу. Громадські організації, населення, вчені займають останні позиції.

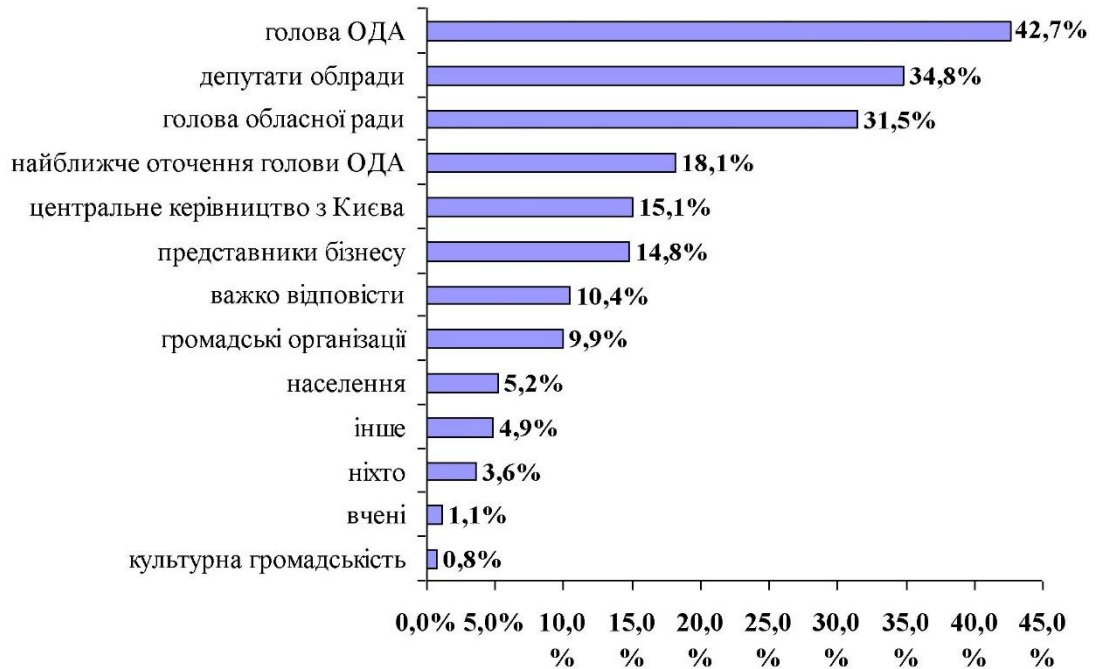


Рис.2.14. Суб'єкти здійснення (niss.gov.ua) визначального впливу на прийняття соціально значущих рішень у місті (у % до опитаних)

Отже, розподіл відповідей мешканців м. Кривий Ріг на це запитання наочно демонструє відсутність чіткого розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на місцях і, як слідство, втручання облдержадміністрації в діяльність місцевого самоврядування (niss.gov.ua) - в управління громадою та виключення з управління представників громади.

У самооцінці можливості особистого впливу на діяльність органів місцевого самоврядування майже половина респондентів (49 %) відповіли, що не можуть впливати, а кожен п'ятий вважає, що в цьому немає потреби (рис. 2.15). Тобто на фоні виключення з процесу управління громадою

спостерігається ще й уникнення від цієї діяльності. Лише 16 % заявили про наявність такої можливості.

Деякий інший розподіл відповідей було отримано на це запитання при зміні суб'єкта впливу з особистого на груповий. Рішучість респондентів значно збільшилась. Це демонструє перевагу колективістських цінностей над індивідуалістськими серед мешканців м. Кривого Рогу.

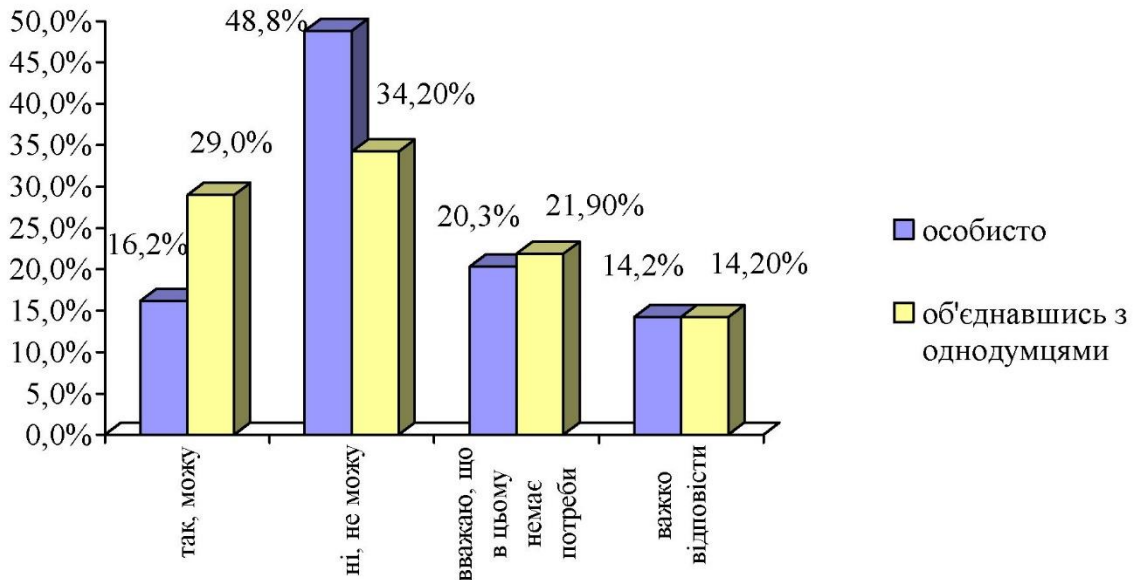


Рис. 2.15. Можливість впливу на діяльність органів місцевого самоврядування (у % до опитаних)

Інше питання щодо готовності респондентів співпрацювати з органами місцевого самоврядування визначило невеликі показники готовності (рис.2.16).

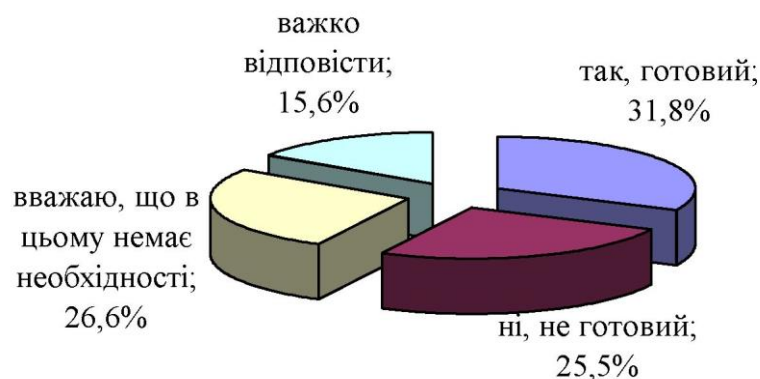


Рис. 2.16. Готовність мешканців м. Кривий Ріг до співпраці з органами місцевого самоврядування (у % до опитаних)

Готовий співпрацювали кожен третій, а негативну відповідь обрали більше половини опитаних (ні, неготовий - (niss.gov.ua) 26 %, вважаю, що в цьому немає необхідності - 27 %). Отже, через певні причини, які ще треба з'ясувати окремим дослідженням, населення не готове до управління громадою.

Слід відмітити, що основний напрям співпраці з органами місцевого самоврядування з боку населення - це вирішення особистих проблем і лише невелика кількість респондентів розглядає співпрацю у питанні вирішення проблем усієї громади (рис.2.17).

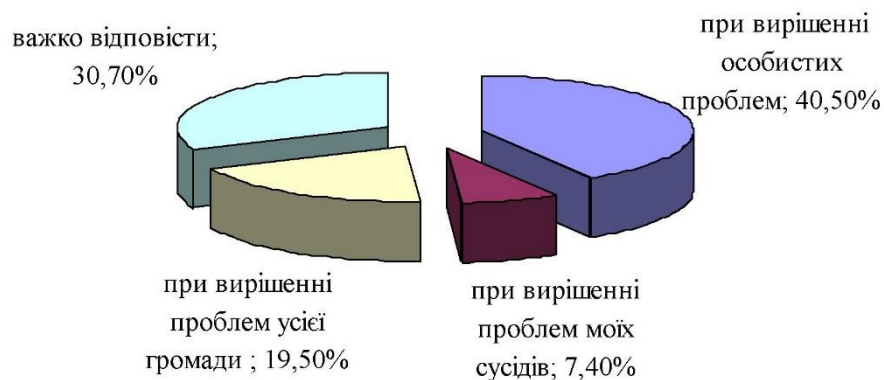


Рис.2.17. Рівні співпраці мешканців м. Кривий Ріг з органами місцевого самоврядування (у % до опитаних)

Основні проблеми у діяльності органів місцевого самоврядування, за визначенням мешканців м. Кривий Ріг, полягають у недосконалій реалізації функцій управління, причому особлива увага приділяється саме функції контролю: недостатньо дієвий контроль за структурами нижчими по ієрархії (23 %), відсутність контролю з боку громадськості (21 %), слабкість або відсутність зворотнього зв'язку (20 %), недоліки планування та складності в організації (по 19 %), відсутність єдності у розумінні мети діяльності між суб'єктами взаємодії (18 %). Друге місце серед проблем займає вплив бізнесу на владу - 22 % (рис.2.18).

Брак ресурсів складає другий блок проблем: недостатність ресурсної бази (16 %), слабкість нормативно-правового регулювання взаємодії (12 %), небажання йти на соціальне партнерство (12 %), складності у розподілі ресурсів (11 %). Цікаво, що, за визначенням мешканців м. Кривий Ріг, взаємодія органів місцевого самоврядування з органами виконавчої влади не є нагальною проблемою діяльності перших (7 %), хоча за результатами глибинних інтерв'ю з посадовими особами місцевого самоврядування, які представлено й наступному параграфі, ця проблема є нагальною.



Рис. 2.18. Основні проблеми у діяльності органів місцевого самоврядування у баченні мешканців м. Кривий Ріг (у % до опитаних)

У питаннях щодо визначення суб'єкту, якому органи місцевого самоврядування підзвітні, підконтрольні та підвідповідальні, найбільша кількість мешканців м. Кривий Ріг назвали облдержадміністрацію (47 %, 40 %, 39 %), тобто на думку населення місцеве самоврядування підпорядковується виконавчій владі - це може свідчити або про слабку обізнаність у основних принципах функціонування місцевого

самоврядування та його взаємодії з виконавчою гілкою влади, або про відображення реальної схеми взаємодії органів місцевого самоврядування та облдержадміністрації, яка не в повній мірі співпадає з задекларованою (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Бачення мешканців м. Кривий Ріг кому Органи місцевого самоврядування підзвітні, підконтрольні та підвідповідальні (у % до опитаних)

	Підзвітні	Підконтрольні	Підвідповідальні
Облдержадміністрація	46,8	39,2	38,6
Орган місцевого самоврядування	19,2	34,8	12,3
Громада	9,3	7,7	13,7
Громадські об'єднання	2,5	4,1	7,7
Громадськість	11,2	4,4	11,8

Друге припущення підтверджується й іншим дослідженням, яке було проведено серед посадових осіб місцевого самоврядування та представлено у наступному розділі.

Підзвітність, підконтрольність та підвідповідальність громаді, громадським об'єднанням, громадськості відмічає приблизно кожен десятий респондент (найнижчі показники у громадських об'єднань).

У блоці взаємодії респондентів просили оцінити необхідність роботи громадських організацій для вирішення проблем району за 5-ти бальною шкалою. Майже кожен п'ятий надав максимальну оцінку, кожен третій - оцінка «4» та «3». Таким чином, визначено певну потребу мешканців м. Кривий Ріг в діяльності третього сектору.

Основним суб'єктом відповідальним за соціально-економічне положення у регіоні мешканці м. Кривий Ріг визначають саме місцеве самоврядування (рис.2.19): міського голову (37 %), обрану (36 %), депутати обрану (27 %), а виконавча влада займає наступне місце: Уряд (27 %), губернатор та його заступники (24 %), Президент (15 %), начальники управлінь облдержадміністрації (13 %). Третю групу відповідальних

утворюють громадські організації (7 %), населення (5 %), представники бізнесу (2 %).

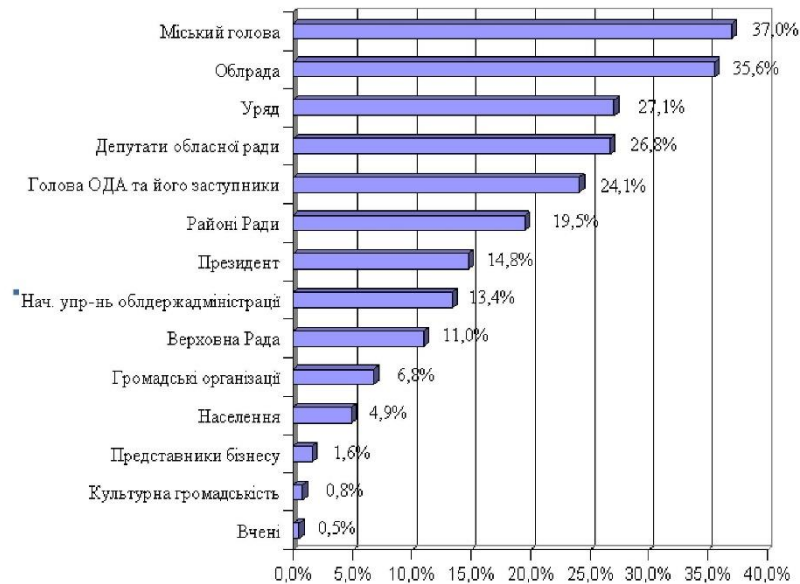


Рис. 2.19. Розподіл відповідей на питання «Хто повинен нести відповідальність за соціально-економічне положення у регіоні?»

Для вирішення проблемних питань у роботі органів місцевого самоврядування (repository.sspu.edu.ua) респондентам було запропоновано визначити основні дії, які можуть вплинути на покращення функціонування місцевого самоврядування в м. Кривий Ріг (рис.2.20).



Рис. 2.20. Розподіл відповідей на питання «Що, на Вашу думку, (donbasstudies.org) може вплинути на покращення роботи органів місцевого самоврядування?» (у % до опитаних)

Перш за все мешканці м. Кривий Ріг визначили засоби функціонального характеру: поліпшення інформованості населення (43 %), зменшення кількості документів, що надаються при отриманні адміністративних послуг (42 %), посилення контролю за діяльністю посадових осіб органів місцевого самоврядування (40 %). Кожен п'ятий відмітив необхідність підвищення професіоналізму службовців, підвищення комфортності місць очікування, впровадження нових форм взаємодії через мережу Інтернет, зміна законодавства. (repository.sspu.edu.ua)

Отже, як було визначено на початку проблема інформування є дуже нагальною і її треба вирішувати невідкладно, що здійснить позитивний вплив на підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. (repository.sspu.edu.ua)

Загальні висновки за результатами представленого дослідження:

- головними функціями місцевого самоврядування на (www.slg-coe.org.ua) думку мешканців м. Кривий Ріг є служіння інтересам громади (більше соціального спрямування), та забезпечення її всебічного розвитку;
- готовність мешканців м. Кривий Ріг до активної участі (repository.sspu.edu.ua) у діяльності органів місцевого самоврядування слабка;
- низьке інформування про діяльність органів місцевого самоврядування, (www.slg-coe.org.ua) фокусування населення на особистих проблемах, а питання громади в цілому залишаються поза їх увагою. Найголовніше джерело отримання інформації - ЗМІ. Сучасні Інтернет-методи взаємодії майже не використовуються;
- проблеми ЖКГ є основними темами при зверненнях мешканців м. Кривий Ріг;
- відсутність змін у методах роботи органів місцевого самоврядування з населенням, нові технології (консультування через інтернет-спілкування, відео-спілкування, автовідповідачі та ін.) не застосовуються;

- діяльність органів місцевого самоврядування оцінена мешканцям м. Кривий Ріг на «добре»-«задовільно» за п'ятибальною шкалою. Чим нижче рівень органу місцевого самоврядування, тим більше особистих звернень до нього з боку населення і більш критичні оцінки його діяльності;
- основними труднощами при зверненні до органів місцевого самоврядування є великі черги на прийом й трата великої кількості часу;
- недостатня результативність роботи органів місцевого самоврядування;
- найвпливовіший суб'єкт у прийнятті соціально значущих рішень у місті - органи місцевого самоврядування, але велику роль відіграють й органи виконавчої влади;
- основний напрям співпраці з органами місцевого самоврядування з боку населення - вирішення особистих справ;
- основні проблеми у діяльності органів місцевого самоврядування - недосконалість реалізації функцій управління;
- органи місцевого самоврядування в основному підзвітні, підконтрольні та підвідповідальні, на думку мешканців м. Кривий Ріг, облдержадміністрації, а не громаді, хоча визначено певну потребу у роботі громадських організацій;
- основний суб'єкт відповідальний за соціально-економічне положення у регіоні - органи місцевого самоврядування.

2.3. Оцінка рівня корпоративної культури посадових осіб Криворізької міської Ради

Рівень корпоративної культури посадових осіб Криворізької міської Ради пропонуємо розраховувати, використовуючи чотири групи показників. Кожна група містить перелік часткових коефіцієнтів, які мають економічний зміст. Таким чином, на основі узагальнення теоретичних матеріалів та (global-national.in.ua) проведених досліджень рівень корпоративної культури пропонується обчислювати, використовуючи такі групи показників:

1. Показники засновницько-управлінського впливу. Ця група показників показує міру впливу традицій, особистих поглядів, переконань посадових осіб Криворізької міської Ради з одного боку та міру усвідомлення корпоративної культури менеджерами найвищого управлінського рівня і здійснення ними відповідного впливу на розвиток корпоративної культури - з іншого боку. Засновники та вищі керівники місцевої влади всіх рівнів управління здійснюють найбільший вплив на формування та розвиток корпоративної культури, оскільки мають найбільше повноважень та можливостей здійснювати організаційні зміни. Окрім цього, вищі керівники місцевої влади може заохочувати та мотивувати посадових осіб, які дотримуються норм корпоративної культури. Також вищі керівники місцевої влади можуть бути прикладом корпоративної культури для переважної більшості посадових осіб органів місцевого самоврядування. Тому, оцінюючи рівень корпоративної культури, необхідно оцінити вплив керівників та засновників на корпоративну культуру, що дозволить виявити напрямки удосконалення корпоративної культури в цілому на підприємстві.

2. Показники соціально-психологічного клімату, трудової дисципліни та участі на підприємстві. (ena.lpnu.ua) Відображають відчуття працівниками задоволення від виконуваної роботи, соціальної захищеності, внутрішнього психологічного комфорту, сприйняття колективу, співробітництва, дотримання норм поведінки, регламентації діяльності тощо. Чим вищі значення показників, які входять в цю групу, тим продуктивнішою є діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування у напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства.

3. Показники фінансово-економічного забезпечення корпоративної культури (ena.lpnu.ua) органів місцевого самоврядування, відображають рівень фінансового забезпечення процесів, які безпосередньо впливають на корпоративну культуру. (ena.lpnu.ua)

4. Показники розвитку.

Такий поділ на групи зумовлений дослідженням чинників, що визначають стан корпоративної культури та виділенням пріоритетних факторів її розвитку.

На основі проведених досліджень, саме ці чотири групи показників здійснюють найбільш вагомий вплив на рівень корпоративної культури. І в межах цих груп виокремлено основні індикатори рівня корпоративної культури, (ena.lpnu.ua) при цьому враховано рекомендації щодо кількості цих показників.

Кожна із груп містить часткові показники-критерії корпоративної культури. Склад кожної групи (ena.lpnu.ua) показників та їх (journals.urau.ua) вплив на основні показники діяльності органів місцевого самоврядування відображено на рис.2.21.

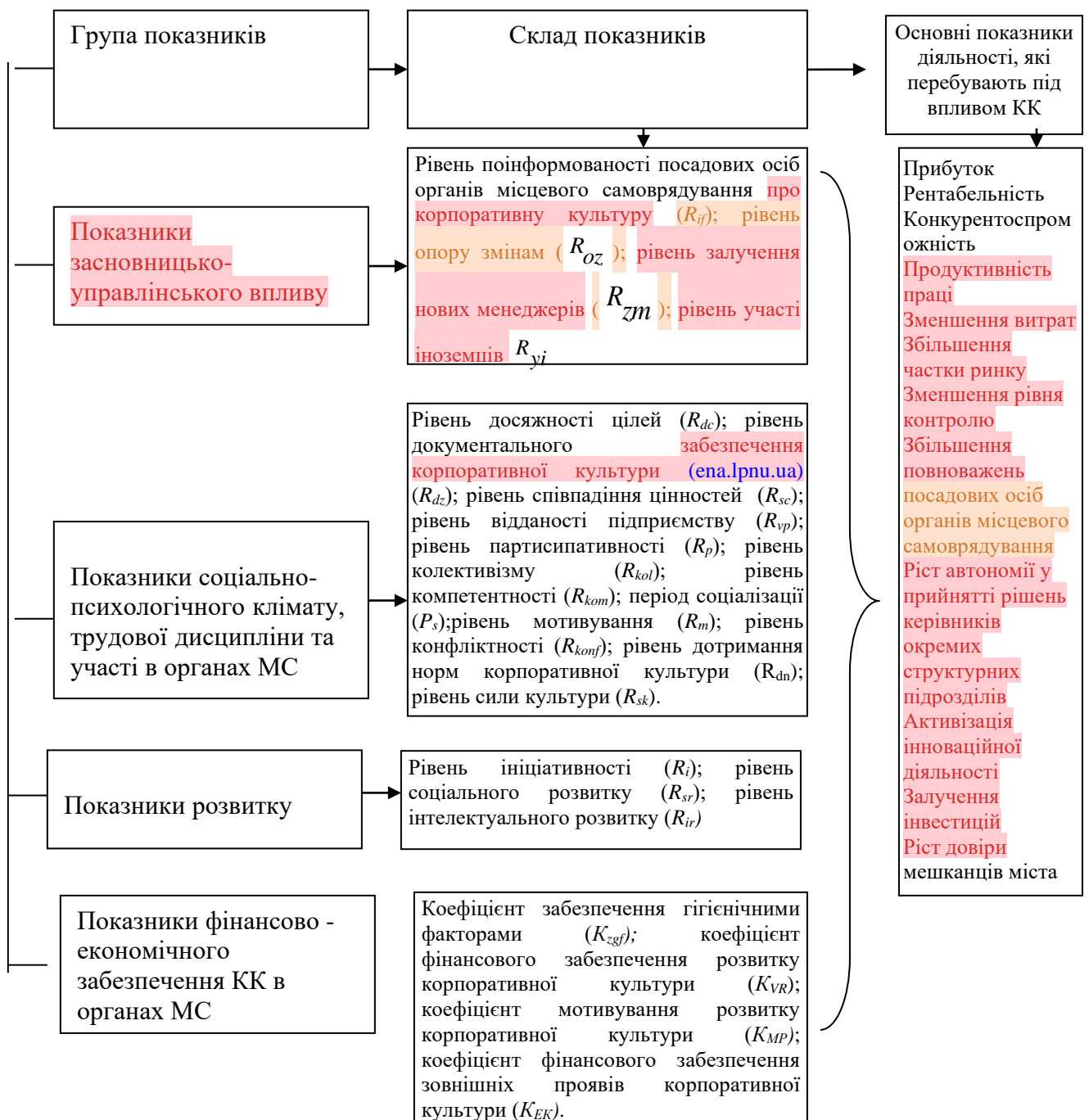
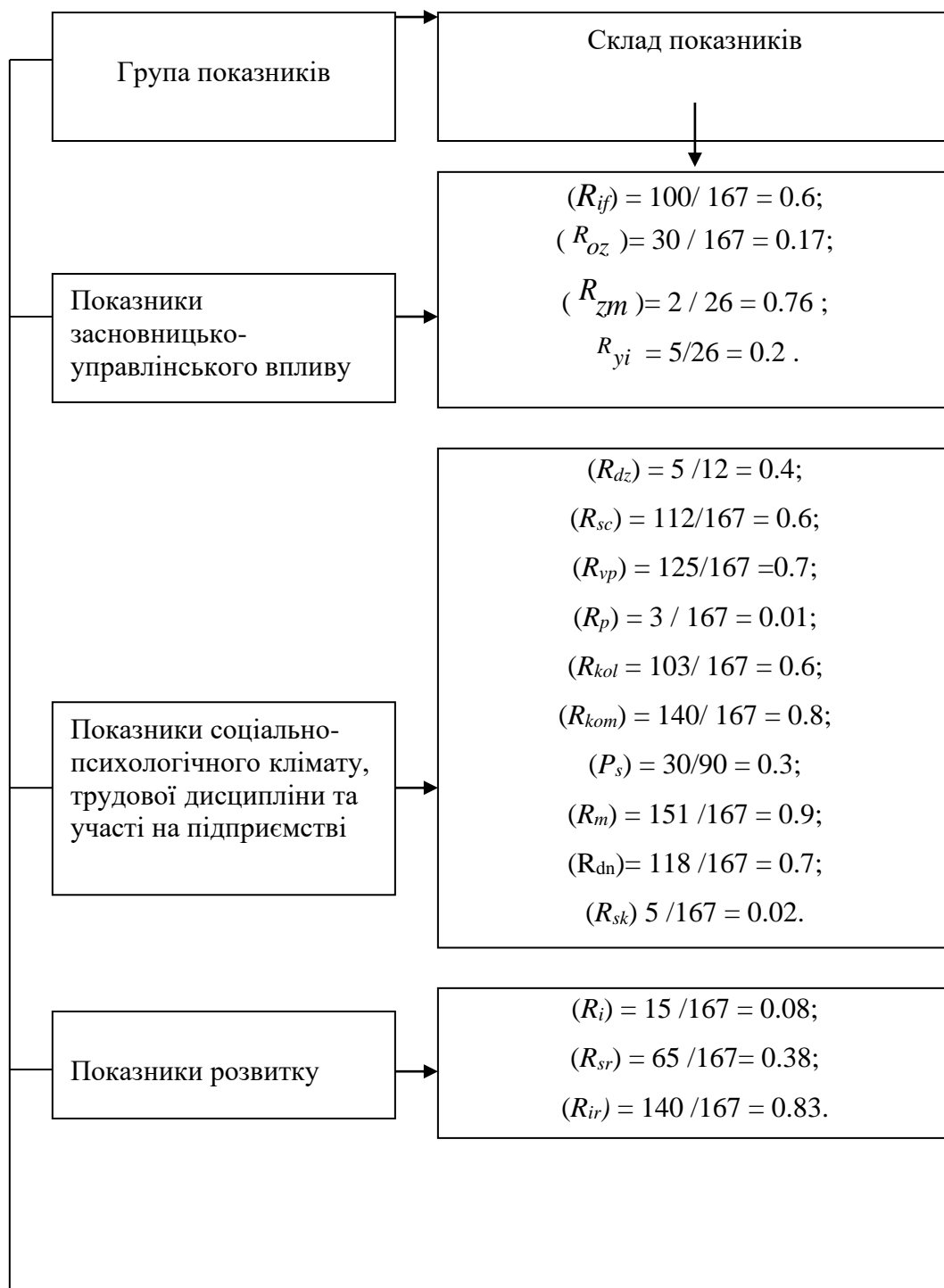


Рис.2.21. Критерії оцінювання корпоративної культури та їх вплив на показники діяльності органів місцевого самоврядування

Використовуючи кількісні методи визначення корпоративної культури, які наведені на рис.2.21, розрахуємо дані показники Криворізької міської Ради та їх посадових осіб .



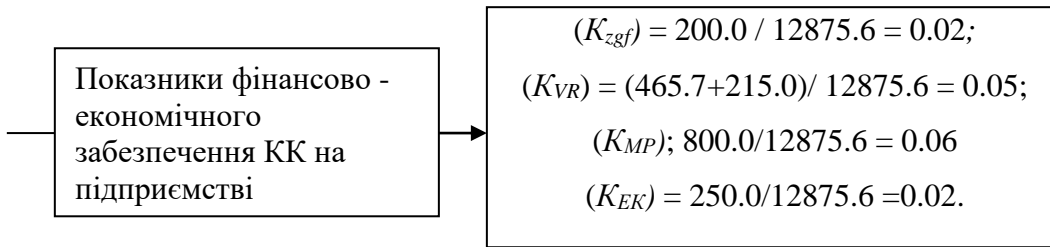


Рис. 2.22. Показники розвитку організаційної культури Криворізької міської Ради

Визначення кожного із запропонованих показників дозволить виявити, які саме фактори є визначними на підприємстві, від яких факторів корпоративна культура залежить найбільше, які з факторів мають негативний вплив на розвиток корпоративної культури та яким чинникам необхідно приділити особливої уваги з метою усунення їх негативного впливу на розвиток корпоративної культури.

Кожен частковий показник буде виражений числовим значенням у межах від 0 до 1. При цьому, якщо певному показнику притаманне досить високе значення, то це свідчить про істотний вплив на розвиток корпоративної культури та раціональне застосування чинників, які становлять основу показника при управлінні розвитком організаційної культури Криворізької міської Ради. Визначимо це на рис.2.22.

Таким чином, оцінювання рівня корпоративної культури Криворізької міської Ради передбачає оцінювання окремих її факторів, які були зведені у чотири групи. Кожна група містить перелік окремих часткових показників, що дозволяють обчислити кожен із них на конкретний досліджуваний момент часу. Однак вищенаведені показники характеризують лише стан окремих елементів корпоративної культури Криворізької міської Ради, а рівень корпоративної культури залежить від всієї сукупності показників, тому за кожною групою показників визначено загальний показник, який дозволить оцінювати інтегральний **рівень корпоративної культури**. (ena.lpnu.ua) Розрахунок показників здійснено із застосуванням середньої геометричної, із врахуванням неподільності та неможливості відкинути той

чи інший фактор. Зведені показники, що визначають інтегральний рівень корпоративної культури (ena.lpnu.ua) Криворізької міської Ради, наведено у табл. 2.9.

Таким чином, на основі проведених досліджень корпоративної культури та опрацювання літературних джерел можна зробити висновок, про те, що (repository.kpi.kharkov.ua) усі вищенаведені показники здійснюють комплексний вплив на корпоративну культуру та характеризують окремі її елементи.

Таблиця 2.9

Показників, що визначають інтегральний рівень корпоративної культури (ena.lpnu.ua) в межах Криворізької міської Ради

Назва групи показників	Розрахунок показників
Показник засновницько-управлінського впливу P_{zyv}	$P_{zyv} = \sqrt[4]{R_i * R_{oz} * R_{zm} * R_{yi}} =$ $\sqrt[4]{06 * 0.17 * 0.76 * 0.2} = 0.35$
Показник соціально-психологічного клімату, трудової дисципліни та участі (ena.lpnu.ua) у діяльності ОМС P_{tdy}	$P_{tdy} = \sqrt[12]{R_{dc} * R_{dz} * R_{sc} * R_{vp} * R_p * R_{kol} * R_{kom} * P_s * R_m * R_{konf} * R_{dn} * R_{sk}}$ $=$ $\sqrt[12]{0.4 * 0.7 * 0.74 * 0.01 * 0.6 * 0.8 * 0.3 * 0.9 * 0.7 * 0.02} = 0.7$
Показник фінансово-економічного забезпечення корпоративної культури P_{fz}	$P_{fz} = \sqrt[4]{K_{zgf} * K_{vp} * K_{MR} * K_{EK}}$ $= 0.02 * 0.05 * 0.06 * 0.02 = 0.03$
Показник розвитку посадових осіб ОМС P_r	$P_r = \sqrt[3]{R_i * R_{sr} * R_{ir}}$ $= 0.08 * 0.38 * 0.83 = 0.16$

Корпоративна культура впливає на економічні показники діяльності Криворізької міської Ради, про що йшлося під час аналізу ставлення мешканців міста до діяльності цих органів (див.п.2.2).

Із розвитком місцевих громад органи самоврядування повинні враховувати чимало факторів, серед яких багаточисельність, багатонаціональність, регіональні аспекти, вікові фактори, статеві та ін. Відповідно виникає проблема розроблення єдиних норм, які б координували діяльність усіх посадових осіб та забезпечували ефективну діяльність органів

місцевого самоврядування. А тому виникає необхідність визначати рівень корпоративної культури, дослідження якого дозволять визначити, за допомогою яких саме факторів можна впливати на поведінку посадових осіб в конкретному випадку. Окрім цього, систематичне дослідження рівня корпоративної культури дозволить формувати модель розвитку культури органів місцевого самоврядування.

Дослідження загального рівня привабливості організаційної культури (за методикою «Оцінка привабливості організаційної культури» В.М. Снеткова) показало що в цілому корпоративна культура Криворізької міської Ради є досить непривабливою для його працівників. Загальний показник привабливості організаційної культури, який визначався, як різниця між показником «реальної» організаційної культури та показником «ідеальної» організаційної культури становить (-1,79) (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Рівень привабливості організаційної культури (perviudoc.ru) ТОВ «Інтерн»
Криворізької міської Ради (в балах)

Шкали організаційної культури (ОК)	Оцінка реальної ОК	Оцінка ідеальної ОК	Оцінка привабливої ОК
Потреба у творчій та напруженій роботі (perviudoc.ru)	7,9	9,23	-1,38
Потреба в простій роботі	4,94	6,76	-1,93
Сприятливі умови праці	7,33	9,77	-2,4
Матеріальне та фінансове забезпечення праці	7,52	9,59	-2,06
Потреба у позитивних взаємостосунках	7,09	9,6	-2,52
Потреба у визнанні, (perviudoc.ru) в особистому авторитеті	8,74	9,81	-1,14
Трудова мотивація посадових осіб	7,83	9,54	-1,71
Участь посадових осіб в прийнятті рішень	5,92	7,52	-1,67
Потреба в успіхах місцевої влади та громади	7,01	9,29	-2,22
Згуртованість колективу ОМС	7,94	9,69	-1,87
Визначеність в організації праці	7,33	9,34	-1,99
Визначеність в роботі	5,19	7,86	-2,85
Загальний показник організаційної культури ОМС	7,06	8,85	-1,79

Що стосується привабливості окремих складових організаційної культури Криворізької міської Ради, то дослідження показало, що посадові особи найбільш незадоволені таким складовими: «визначеність в роботі» (загальний показник (-2,85 бала)); «потреба в хороших взаємостосунках» (загальний показник (-2,52 бала)); «хороші умови праці» (perviydoc.ru) (загальний показник (-2,39 бала)); «потреба посадових осіб в успіху місцевої влади та громади міста» (загальний показник (-2,22 бала)); «матеріальне та фінансове забезпечення праці» (загальний показник (-2,06 бала)).

Детальний аналіз загального рівня привабливості показав, що менш, ніж для однієї третини опитаних (32,9%) організаційна культура характеризується високим рівнем привабливості. Для решти опитаних є характерним середній рівень привабливості організаційної культури (38,0 % опитаних) або низький рівень (perviydoc.ru) (29,1 % опитаних) (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рівень «привабливості» корпоративної культури для посадових осіб Криворізької міської Ради (в % від загальної кількості опитаних)

Рівні привабливості організаційної культури	у %
Високий	32,9
Середній	38,0
Низький	29,1

Отже можна зробити висновок, що найбільш непривабливі складові (perviydoc.ru) організаційної культури стосуються не лише умов праці та достатнього визначення її змісту, але й браку хороших стосунків в колективі та недостатньої орієнтації посадових осіб на забезпечення успіху Криворізької міської Ради, тобто безпосередньо соціально-психологічних аспектів (perviydoc.ru) корпоративної культури.

В результаті дослідження рівня привабливості корпоративної культури органів місцевого самоврядування м.Кривий Ріг ми отримали показники, які свідчать про наявність не привабливої для посадових осіб корпоративної культури (загальний показник привабливості дорівнює (-1,79 бала)).

Прийняття працівниками підрозділів Криворізької міської Ради цілей, норм, правил, цінностей та санкцій формує таку корпоративну культуру, яка сприяє зростанню ефективності праці, інтеграції посадових осіб всіх підрозділів для досягнення цілей діяльності Криворізької міської Ради в цілому, а неприйняття призводить до дезінтеграції посадових осіб відділів та утворенню у підрозділах субкультур, які будуть відрізнятись від базової корпоративної культури органів місцевого самоврядування міста.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПОСАДОВИХ ОСІБ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Розробка проекту комплексної програми впровадження концептуальних засад корпоративної культури в межах Криворізької міської Ради

Формування позитивного іміджу як компонента корпоративної культури є одним з важливих завдань, які ставлять перед собою органи місцевого самоврядування. У більшості випадків оцінка ефективності діяльності державних чиновників невисока. Дана робота доводить, що необхідно комплексно підходити до формування іміджу муніципальних державних службовців шляхом розробки проекту спеціальної програми, спрямованої на забезпечення позитивного іміджу співробітників. Програма заснована на принципах чесності, об'єктивності, науковості, прозорості, незалежності, рівності, ресурсної безпеки та поваги національних інтересів.

Метою програми є формування та підтримка позитивного іміджу державних службовців (krs.chmnu.edu.ua) місцевих органів влади за допомогою системного підходу. У першому огляді були враховані основні фактори, що впливають на формування позитивного іміджу державних службовців, тому проект програми обґрунтування іміджу державних службовців (krs.chmnu.edu.ua) був розроблений за методикою поліпшення складових кожного з цих 4 факторів. Економічні, соціально-психологічні, інформаційні, управлінські.

Очікувані результати реалізації проекту Програми наступні:

- Поліпшення умов праці державних службовців;
- Матеріальне стимулювання праці;
- Покращення надання адміністративних послуг;
- Покращення іміджу державних службовців; (krs.chmnu.edu.ua)

- Поліпшення соціального іміджу органів місцевого самоврядування;
- Поліпшення іміджу керівництва;
- Підвищення рівня організаційної культури;
- Підвищення професіоналізму державних службовців;
- Стабільний візуальний імідж муніципалітету
- Активне використання засобів масової інформації;
- Ефективне Управління персоналом.

Перший фактор, який потребує поліпшення, - економічний.

1. Однією зі складових цього елемента є бюджет. Вирішення багатьох економічних і соціальних проблем залежить від обсягу бюджетних ресурсів. Тому розподіл бюджетних коштів відіграє важливу роль.

Основним завданням етапу виконання бюджету є повне і своєчасне надходження податків та інших обов'язкових платежів, фінансування різних заходів щодо поліпшення умов життя населення. Метою виконання бюджету є досягнення відповідності між бюджетом та правовими нормами, які встановлюють фактичні доходи бюджету, видатки з нього та джерела та обсяги цих доходів, а також напрям та обсяг видатків.

Виділення значних коштів на розвиток міста підвищує рівень місцевого самоврядування в очах городян. Також важливо розподіляти видатки між органами місцевого самоврядування, оскільки вони сприяють покращенню умов праці державних службовців та громадському контролю за використанням бюджетних коштів. [63, С. 184]

Іншим елементом економічного фактора є фінансове заохочення державних службовців. 1. Одним з основних способів вирішення проблем у сфері державних послуг в органах місцевого самоврядування, залучення найбільш кваліфікованих фахівців до державних послуг, посилення мотивації до праці, підвищення привабливості державних послуг, забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці та запобігання ознак корупції є вдосконалення системи оплати праці. Оплата праці є елементом управління персоналом, є мотивацією Управління персоналом, і недоліки системи

оплати праці посадових осіб органів виконавчої влади вимагають реформування системи оплати праці. При збільшенні розміру посадового окладу держслужбовців розподіл коштів відбувається в рамках бюджету установи, затвердженого на початку року, в результаті чого не вистачає коштів на матеріальне стимулювання (премії, відповідні надбавки), збільшується неповна і непрозора система оплати праці. Діюча система оплати праці державних службовців (www.dridu.dp.ua) не враховує базовий принцип рівної оплати за рівну працю і характеризується недостатньою прозорістю діяльності державних службовців. Останній факт ставить під сумнів об'єктивність і неупередженість дій державних службовців (www.dridu.dp.ua) - основні принципи надання професійних послуг. Через значні надбавки за звання та вислугу років система оплати праці є більш привабливою для державних службовців передпенсійного віку та створює перешкоди для залучення молоді на державну службу.

Пріоритетні питання реформи заробітної плати

Ми вважаємо, що посадовим особам Криворізької міської ради необхідно здійснити наступні дії:

- Скасувати всі доплати, надбавки, (sb893daa7c623d510.jimcontent.com) надбавки, премії і включити їх в офіційну заробітну плату, за винятком пенсійних, частка яких повинна збільшитися до 80-90% від заробітної плати. Встановити одноразову премію, що виплачується один раз на рік, залежно від результатів (sb893daa7c623d510.jimcontent.com) щорічної атестації посадових осіб Криворізької міської ради;

- Розробити нову прозору систему оплати праці, засновану на системі посадових кваліфікацій, з урахуванням змісту і складності роботи на даній посаді; в той же час сьогоднішня надбавка за ранг повинна бути включена в посадовий оклад, який збільшується з присвоєнням кожного з наступних окладних

звання. У разі реалізації запропонованого в попередньому пункті, заборонити використання фонду накопичення заробітної плати для

преміальних виплат. Провести аудит вакансій, кількість яких у Криворізькій міській раді залишається незмінною щороку, обмежити кількість чиновників та збільшити посадові оклади за рахунок фонду накопичення заробітної плати.

Другий фактор-соціально-психологічний.

Важливу роль у формуванні іміджу чиновників Криворізької міської ради відіграє рівень компетентності, професіоналізму та професійної етики. Якість надання адміністративних послуг, а також тим самим впливає на рівень довіри населення. (economics.net.ua)

Для підвищення професіоналізму посадових осіб Криворізької міської ради необхідно:

- Навчання за програмами підвищення кваліфікації посадових осіб Криворізької міської ради;

- Систематичне самостійне навчання (самоосвіта);

- Триваючі семінари за темами;

- Короткостроковий семінар за темами;

- Тренінг

Семінари та тренінги повинні бути спрямовані на розвиток співробітників:

- Знання питань гендерної політики, психологічних аспектів поведінки та діяльності співробітників, локальних проблем кадрової роботи, подолання конфліктів у професійній діяльності посадових осіб Криворізької міської ради;;

- використання персонального комп'ютера, робота з офіційними документами, створення додатків (проектів) для отримання додаткових коштів, розвиток індивідуальних технічних навичок публічних виступів, ділової англійської мови;;

Для державних службовців немає нічого важливішого зв'язків з громадськістю, їх чесності, правдивості та особистої порядності. Але найголовніше для компетентності-це якість, тому що саме його бачать

громадяни в чиновниках і співробітниках державних установ. Будь-який компроміс щодо окремої особи або всіх працівників, пов'язаний із зазначеними вище характеристиками, може завдати шкоди адміністрації, коли виконує свої обов'язки, і найкращим засобом для того, щоб був покладений на неї та втратив суспільну повагу, є дотримання найвищих стандартів чесності, правдивості та стійкості. [63, С. 281]

Якість адміністративних послуг дуже важлива у формуванні іміджу чиновників Криворізької міської ради. Звіти про надання послуг повинні складати основу для самооцінки співробітників їх начальством або оцінки діяльності підлеглих в рамках щорічної оцінки виконання обов'язків і завдань, покладених на державних службовців. Удосконалювати процедури надання послуг.

Щоб оцінити якість адміністративних послуг, кожен споживач повинен заповнити стиснуту картку оцінки якості обслуговування, в якій оцінюється загальна задоволеність громадян, які споживають послугу.

Таблиця 3.1.

Картка оцінки якості послуг

Назва послуги				
Дата заповнення картки				
Громадянин(організація) (заповнюється за бажанням)				
Місце проживання (звідки прибув)				
Поставте позначку у колонці, назва якої відповідає вашій оцінці якості послуги:				
Повністю незадоволений	Скоріше незадоволений, Ніж задоволений	Важко визначитися	Скоріше задоволений, ніж ні	Повністю задоволений

Інша форма оцінки якості послуги має реалізовуватись з певною періодичністю, визначеною керівництвом міської ради, але не менше ніж два

рази на рік і передбачається заповнення анкети. Така форма має охоплювати весь набір послуг і здійснюватись за правилами соціологічного опитування.

Таблиця 3.2.

Анкета оцінки якості послуги

Критерій якості	Оцінюваний показник	Оцінка якості послуги споживачем за шкалою (позначте відповідне)				
		1	2	3	4	5
Результативність	Націленість на отримання споживачем очікуваного результату, орієнтація на цілісність послуги	1	2	3	4	5
Своєчасність	Дотримання уставленого законом терміну надання послуги з орієнтацією на якнайшвидше вирішення справи	1	2	3	4	5
Доступність (фактична можливість звернутися за отриманням послуги)	Територіальна віддаленість	1	2	3	4	5
	Зручність транспортного сполучення	1	2	3	4	5
	Наявність вказівних знаків	1	2	3	4	5
	Наявність і достатність місць для паркування	1	2	3	4	5
	Можливість безперешкодного доступу до приміщення	1	2	3	4	5
	Можливість безперешкодного отримання бланків	1	2	3	4	5
Зручність (врахування інтересів та потреб споживачів)	Зручність способу звернення з огляду на можливість чи неможливість звернення телефоном, поштою, електронною поштою(вказіть найбільш зручний для Вас спосіб: _____)	1	2	3	4	5
	Прийнятність графіка прийому	1	2	3	4	5
	Зручність оплати з урахуванням можливості чи неможливості оплати на місці	1	2	3	4	5
Відкритість(наявність та доступність інформації, необхідної для отримання послуги)	Задоволеність якістю інформації паспорта послуги	1	2	3	4	5
	Задоволеність якістю інформації на стендах	1	2	3	4	5
	Можливість отримання необхідної інформації поза межами організації (телефон, буклети, веб – сайт, офіційні видання і т.п)	1	2	3	4	5
	Можливість отримання консультативної допомоги	1	2	3	4	5
Повага до особи	Ввічливість (шанобливість)	1	2	3	4	5
	Готовність працівників допомогти	1	2	3	4	5
	Рівне ставлення до всіх	1	2	3	4	5
	Побутові зручності (роздягальня, туалет, місця для очікування, вказівні таблички)	1	2	3	4	5
Професійність	Рівень необхідної кваліфікації робітників	1	2	3	4	5

Необхідним є проведення опитування про побажання громадян щодо отримання адміністративних послуг.

Таблиця 3.3

Побаження щодо отримання способу отримання й надання послуги

Способи	Конче потрібно	Потрібно у окремих випадках	Бажано для підвищення зручності	Непотрібно	Важко визначитися
Особисто					
Телефон					
Пошта					
Електронна пошта					
Єдине вікно					

Систематичний моніторинг громадської думки допомагає виявити основні проблеми і динаміку, які покращують якість надання адміністративних послуг.

Керівник департаменту повинен стежити за зовнішнім виглядом

Дотримання загальних правил поведінки співробітниками та посадовими особами Криворізької міської ради.

Основним елементом зовнішнього вигляду співробітника є діловий костюм.

Діловий костюм державного службовця-це його форма, яка дозволяє йому добре виконувати функції на роботі. Діловий одяг державних службовців повинен створювати враження впевненості, смаку та стилю. Його костюм не повинен бути занадто яскравим або занадто довгим.

В результаті дотримання загальних правил поведінки, етики співробітників Криворізької міської ради, Висока якість адміністративних послуг сприяють поліпшенню іміджу співробітників Криворізької міської ради місцевого самоврядування.

Третій фактор - інформаційний.

Про поточний стан Raff інформується активна громадськість як компонент громадянського суспільства. Державні установи несуть відповідальність за формування сприятливої громадської думки та надання інформації про свою діяльність таким чином, щоб гарантувати підтримку населенням їх стратегічних планів. Ефективність висвітлення подій в засобах

масової інформації залежить від того, як адміністрація орієнтована на більш широке співтовариство і наскільки вона прозора для громадян.

Успіх у створенні позитивного іміджу можливий за умови визначення потреб і побажань цільової аудиторії, правильного вибору каналів комунікації та відповідного складу повідомлень, одержуваних безпосередньо від державної установи засобів масової інформації. Необхідною умовою ефективної роботи DMIR щодо формування іміджу державних установ має бути регулярне вивчення засобами соціологічних служб існуючого сприйняття населенням державних установ різного рівня (Додаток Е).

Основними завданнями місцевих органів влади є:

- Розробка та затвердження планів публікацій та виступів глави муніципалітету, що висвітлюють діяльність муніципалітету;;
- Продовження об'єктивного використання офіційного сайту Криворізької міської ради;
- Практика розміщення аналітичних матеріалів співробітниками, розміщення статей на офіційному сайті;
- Запровадити "день ознайомлення зі службою" для інформування студентів університетів про роботу муніципалітету;
- Розпочати розробку друкованих видань для роботи чиновників Криворізької міської ради;
- Висвітлення на міських телеканалах спільної роботи Криворізької міської ради, а також окремих посадових осіб.

Впровадження всіх цих заходів зробить роботу місцевих органів влади більш прозорою і відкритою для громадян.

Четвертий фактор-це управління.

Проблемою місцевого самоврядування сьогодні є підбір кадрів. Щоб забезпечити вирішення цих завдань, необхідно зміцнити кадрові служби місцевих органів влади. Їх робота повинна носити систематичний характер, забезпечуючи компетентність і високий професіоналізм співробітників. Профспылка, враховуючи сучасні вимоги до функціонування кадрових служб

і сфері діяльності, реалізує ефективну кадрову політику і забезпечує якісний розвиток людських ресурсів з урахуванням професійного статусу і ділових інтересів особи, яка претендує на посаду. Кадровим службам також необхідно проаналізувати роботу чиновників Криворізької міської ради, щоб розглянути подальші перспективи. Керівництво та кадрові служби приділяють особливу увагу створенню кадрових резервів, підготовлених для заповнення таких посад, тому фахівців слід заздалегідь підготувати для посад, займаних людьми особливого пенсійного віку. При формуванні кадрового резерву враховується професійна успішність державних службовців.

Завдання керівника-строга дотримуватися принципів кадрової політики, в підборі, розстановці і навчанні персоналу:

- Кадровий відбір за винятковими, особистісними, морально-етичними якостями;

- Демократія в роботі з кадром;

- Розвивайте людські ресурси, просувайте професійно і безупинно, забезпечуйте умови для професійної підготовки та підвищення кваліфікації; б в даному випадку підвищення кваліфікації є не тільки правом, а й обов'язком державного службовця;

- Безперервність та оновлення людських ресурсів, обмін досвідченими та молодими працівниками, комунікація ;

- Чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності чорношкірих працівників. Поєднуйте довіру та повагу до свого персоналу з високими вимогами вашого персоналу та перевіркою відповідності;

- сумлінне, творче, активне, дбайливе ставлення до професійно підготовлених співробітників, створення необхідних умов для плідної роботи, увага до їх власних думок і пропозицій;;

- Постійне вивчення кадру в практичній роботі, б оцінка досягнутих результатів і в методи досягнення цих результатів;

Керівники відділів мають відвідати таким критеріям:

- високий рівень освіти (економічного, юридичного напрямів), здатність до самоосвіти;
- спеціальна фахова підготовка і практичний досвід;
- висока моральність та етичність поведінки;
- повага до закону і патріотизм;
- культурний рівень ;
- почуття власної гідності, принциповість, здатність говорити правду.

Також завданням керівників є покращення психологічного клімату колективу та підвищення професійності кожного з працівників.

Заходи, які спрямовані на покращення психологічного клімату колективу та підвищення професійності працівників:

- розробити положення та запровадити проведення конкурсів «Кращий відділ», «Обличчя органу місцевого самоврядування»;
- започаткувати проведення спортивних змагань серед працівників органу місцевого самоврядування.

Отже, матеріальне заохочення посадових осіб Криворізької міської Ради, покращення їх умов праці, підвищення професійності, компетентності та професійної етики службовців, висвітлення їх роботи в ЗМІ, ефективне управління кадрами дасть змогу покращити імідж посадових осіб Криворізької міської Ради.

3.2. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури (repository.mdu.in.ua) в органах публічної влади

Корпоративна культура-це основна модель загальних припущень, цінностей і переконань, які пов'язують співробітників компанії, мотивують діяльність, реагують на проблеми і можливості компанії, впливають на результати діяльності. Для будь-якого підприємства потужним джерелом розвитку є персонал, носій норм корпоративної культури, саме тому успішні зарубіжні компанії приділяють велику увагу формуванню і розвитку корпоративної культури (repository.mdu.in.ua) і мотивації персоналу. В Україні корпоративна культура є досить новим і не до кінця вивченим явищем, тому необхідно звернутися до світового досвіду.

Модель корпоративної культури в Японії заснована на принципі "ми - одна сім'я". У цій ситуації основними цінностями японських компаній є підвищення рівня життя своїх співробітників за допомогою системи гарантованого довічного працевлаштування та принципів стабільної та рівної заробітної плати [27]. Керівники компанії намагаються створити правильну атмосферу на робочому місці, оскільки вважають, що саме сімейні відносини є більш надійними. Роль співробітників в компанії показує, що групова солідарність є характерною рисою для японців. Вони можуть працювати в команді, усвідомлювати важливість групи і свій власний внесок в неї. Японські компанії побудовані на лояльності, тому кожен співробітник відчуває себе членом сім'ї великої компанії. Мотивація до роботи також пов'язана з культурою та національним характером. Фінансова мотивація представлена в основному системою оплати праці, яка залежить від стажу роботи співробітника на останньому підприємстві. Особливістю фінансової мотивації є прив'язка заробітку керівника до результатів діяльності відділу, щоб показати згуртованість колективу [28]. Крім того, японські компанії пропонують своїм співробітникам безвідсоткові позики. Компанія пропонує оплату навчання співробітників та їхніх дітей, спонсорські виплати на різні

сімейні свята і, в деяких випадках, житло для проживання [29]. Нематеріальна мотивація реалізується шляхом залучення (jarch.donnu.edu.ua) співробітників у виробничі гуртки, які займаються різними виробничими проблемами. Формування "сімейних відносин" в колективі.

Компанії як в Китаї, так і в Японії управляються централізовано, і співробітники не володіють незалежністю для вирішення поточних завдань, але часто їх думкою цікавляться і з ним погоджуються, а рішення приймаються після детального обговорення (jarch.donnu.edu.ua) і схвалення керівництвом. Ту ж тенденцію можна спостерігати у відносинах з партнерами. Вони можуть дотримуватися точності і цілеспрямованості, звертати увагу на позицію співрозмовника, але представники Японії і Китаю приймають остаточне рішення тільки після того, як їх схвалить їх керівництво.

Згідно з національними традиціями, корпоративна культура Китаю дуже сувора і структурована. Китайські організації, як і японські, характеризуються колективною єдністю, співробітникам не дозволяється ставити особисті інтереси на перше місце, немає поняття "я", тільки "ми". Кожен співробітник відданий своїй команді і компанії в цілому, намагається бути корисним і уникати помилок [30]. Якісна робота цінується і заохочується кар'єрним зростанням, і в більшості організацій широко поширена система розподілу праці та справедливості. Китайці дотримуються принципу "мінливості світу", (jarch.donnu.edu.ua) при якому нова ситуація вважається більш важливою, ніж попередня угода, і саме це відрізняє організаційну культуру від інших [27].

1. Однією з переваг державної системи Китаю є збереження традицій, що не тільки служить стимулюючим ефектом для державних службовців, але і підвищує авторитет державних службовців в очах громадян. У Китаї чітко прописані права держслужбовців: гідна заробітна плата, соціальні пакети, страхівка і т.д., порушення яких матиме негативні наслідки. При виборі персоналу китайці, перш за все, спираються на їх професіоналізм, морально-

етичні якості. Важлива роль також відводиться навчанню персоналу-створена система додаткової освіти, яка забезпечує підвищення рівня знань, (jarch.donnu.edu.ua) умінь і кваліфікації персоналу. Існуючі схеми виплат та страхування забезпечують добробут працівників та їх сімей навіть після виходу на пенсію.

В англо-американській організаційній культурі основний акцент робиться на розвитку особистості співробітників, стимулюється прояв незалежності і креативності, заохочується лідерство і різноманітність роботи. Компанії часто піддаються реструктуризації, що скорочує обсяг монотонної роботи і сприяє розширенню функцій, відповідальності та креативності співробітників [27]. Таким чином, в американських компаніях ефективність роботи організації залежить від залученості співробітників у вирішення проблеми організації, замість того щоб орієнтуватися на фінансові показники, такий підхід дозволяє проаналізувати проблему з різних сторін і вибрати оптимальний варіант її вирішення. Відповідно до корпоративної культури англо-американських компаній, (jarch.donnu.edu.ua) командна робота базується як на командах, так і на конкуруючих проектах. Вважається, що конкурентоспроможність буде найбільшою мотивацією, тому (jarch.donnu.edu.ua) менеджер всіляко підтримує дух суперництва в команді.

У моделі мотивації американського персоналу переважає значущий стимул-заробітна плата. Американці також активно практикують виплату бонусів за системами Скенлона (jarch.donnu.edu.ua) і Ракера. Використовуйте так званий "план кар'єрного зростання", в якому визначається напрямок зростання роботи співробітника на певний період часу. Впроваджуйте програми для співробітників, що дозволяють їм працювати за гнучким графіком і надавати допомогу в корпоративних дитячих садах і ясельних групах [29]. Американці витрачають багато уваги і грошей на навчання персоналу, оскільки вважають, що такий підхід забезпечить збільшення індивідуальних доходів і призведе до високої прибутковості і успіху в бізнесі [28]. Нематеріальна мотивація проявляється (jarch.donnu.edu.ua) 2-ма

способами: вибудовувати відносини між керівництвом і співробітниками, засновані на довірі, встановлювати спільні цінності між співробітниками, розвивати індивідуалізм, довіряти підготовку проектів з урахуванням думки всіх. У Сполучених Штатах 1 раз на рік державні службовці та керівники департаментів проводять процедури оцінки результативності та результативності діяльності шляхом складання (jarch.donnu.edu.ua) угод, в яких прописані пункти результативності, якості роботи, ефективності використання ресурсів та можливості інноваційного розвитку [31]. Воно підписується керівником відділу і співробітником, і при недотриманні умов співробітник може бути звільнений. Ефективність роботи керівника відділу безпосередньо залежить від ефективності роботи підлеглих. При оплаті праці працівників від заробітної плати безпосередньо залежить не тільки рівень винагороди державних службовців, а й принципи "рівної оплати за рівну працю" і "диференціації за результатами".

Важливою особливістю британської корпоративної культури є використання партнерських відносин між (jarch.donnu.edu.ua) менеджерами та працівниками. Співробітники активно беруть участь у відстоюванні інтересів і власності компанії і приймають рішення, що впливають на її подальший розвиток. Грошова мотивація представлена в грошовому варіанті і в акціонерному варіанті - передбачена часткова оплата у вигляді акцій [31]. Можливість використання такої системи оплати праці повністю залежить від інтересів організації. Кар'єрний ріст і винагорода британського державного службовця тісно пов'язані з оцінкою його діяльності, яка складається з щорічної співбесіди та атестації з його начальником. Якщо співробітник отримує "неадекватну" атестацію, він переводиться в структуру іншого керівника, і якщо думки керівника не збігаються, співробітник вважається "виправданим". Результати службової атестації є підставою для необхідності професійного розвитку, навчання, заохочення, преміювання, просування по службі, підвищення на посаді, додаткових бонусів або навпаки - пониження (jarch.donnu.edu.ua) в посаді, звільнення і т.д. основними цінностями

державних службовців відповідно до британського етичного кодексу є чесність, непідкупність, об'єктивність і неупередженість [32].

Корпоративна культура західноєвропейських країн перетинається з корпоративною культурою переважно англо-американських країн. Організації великих європейських країн стимулюють розвиток персоналу і приділяють велику увагу навчанню персоналу (jarch.donnu.edu.ua) за допомогою обміну досвідом, семінарів, часто це може приймати форму колективного зібрання в останній робочий день. Важливим критерієм є створення робочого простору. Відповідно до західноєвропейської корпоративної культури, робоче місце часто не призначається працівникам у певному регіоні, що дозволяє їм працювати незалежно від місця розташування офісу. Вважається, що (jarch.donnu.edu.ua) організація такої роботи сприяє великим зусиллям, креативності та винахідливості при виконанні завдань. Але момент, коли ви проектуєте працівника, є ключовим фактором успішного і своєчасного виконання завдання. Тому організації вважають за краще розміщувати персонал і керівництво в єдиному робочому просторі, оскільки вважається, що вони можуть розширити межі співпраці і уникнути всіляких негативних ситуацій [30]. На відміну від англо-американської корпоративної культури, де підтримка духу суперництва відіграє важливу роль, у багатьох європейських країнах конкуренція заохочується меншою мірою. Вважається, що конкуренція лише заважає працівникам виконувати свої обов'язки.

Необхідною умовою розвитку персоналу є хороший рівень матеріального стимулювання. Головною умовою встановлення заробітної плати є дотримання чесності і неупередженості. Структура винагороди державних службовців Франції складається з офіційних окладів, які залежать від рангу посади (мінімальна офіційна зарплата становить 120% від мінімуму самозабезпечення). Надбавки; квартирні гроші; бонуси. У Німеччині структура винагороди складається з (jarch.donnu.edu.ua) базової заробітної плати, територіальної допомоги, допомоги на дитину, вислуги років та класу.

Бонуси надаються за виконання понаднормових робіт і прояв творчого мислення при виконанні роботи. Також в Німеччині на співробітників (jarch.donnu.edu.ua) компаній була поширена масштабна програма соціального захисту, яка включає положення по всьому спектру - від пенсійного страхування за віком до страхування від нещасних випадків [28].

У Франції мотивація державних службовців залежить від оцінки їх діяльності, (jarch.donnu.edu.ua) яка складається з: співбесіди з оцінки та сертифікації [31]. Оціночні співбесіди проводяться щорічно і зазвичай являють собою неформальні бесіди, в ході яких обговорюється виконання поставлених завдань, необхідність професійного розвитку державних службовців, просування по службі і т.д. французький нормативний акт чітко визначає критерії оцінки державних службовців при атестації: здатність адаптуватися до ситуації, зацікавленість в ефективності державного апарату, вміння працювати в команді, (jarch.donnu.edu.ua) розуміти місію державних установ і виконувати завдання різної складності. Для підтвердження сертифікаційної оцінки персоналу її видають 2 керівника - начальник відділу, де працює співробітник, і керівник вищої ланки, узгоджений зі Спеціальним комітетом.

У Європі етика державних службовців означає, Перш за все, повагу до закону. Структура основних етичних правил включає (jarch.donnu.edu.ua) в себе зобов'язання дотримуватися законів і нормативних актів, обов'язок справедливості, конфіденційності, пасивності в публічному політичному самовираженні, заборона іншої професійної діяльності, лояльність, чесність і т.д. [32].

Таким чином, ми можемо бачити, що, в залежності від особливостей держави, духу різних країн, корпоративна культура має свої особливості. У всіх перерахованих вище країнах відзначається особлива роль співробітників. Якщо в західних країнах підкреслюється його індивідуалізм, то на Далекому Сході підкреслюється важливість команди як єдиного організму. Важливим аспектом також є розвиток нематеріального елемента мотивації в поєднанні з

важливими стимулами, спрямованість на особистісний потенціал і розвиток кожного співробітника є найважливішими факторами формування ефективної корпоративної культури, спрямованої на довгостроковий розвиток і підвищення ефективності управління.

3.3. Концептуальні засади розвитку корпоративної культури у межах Криворізької міської Ради

Проведений аналіз (jarch.donnu.edu.ua) сучасних тенденцій розвитку публічного управління дозволив виокремити ключові характеристики муніципального управління, які мають інтегровано визначити його якість (er.nau.edu.ua) в сучасних умовах (рис.3.1).



Рис. 3.1. Фактори підвищення якості місцевого самоврядування та муніципального управління

До них можна віднести такі виклики демократизованого суспільного середовища, як необхідність здійснення керованого розвитку з орієнтацією діяльності влади на громадянина, застосування ринкових підходів і створення конкурентного середовища з метою надання якісних публічних

послуг, оцінювання діяльності управлінців за кінцевим соціально-визначеним результатом з урахуванням думки громадян, підзвітність влади громадськості, формування колективних інтересів і налагодження співробітництва у трикутнику «влада-громадськість-бізнес», становлення соціальної відповідальності тощо. При цьому зазначено, що реалізація відповідних змін вимагає оновлення змістовного наповнення корпоративної культури Криворізької міської Ради як стратегічного фактору забезпечення його якості, опрацювання підходів до її формування та інституціоналізації. (er.nau.edu.ua)

Вихідним моментом формування нової корпоративної культури Криворізької міської Ради є (jarch.donnu.edu.ua) діагностика її існуючого стану, яка була проведена у 2 розділі цього дослідження.

В органах муніципального управління переважає бюрократичний тип організаційної культури з орієнтацією на внутрішні комфорт і стабільність, недостатність уваги до проблем клієнта-громадянина, відсутність прагнень до адаптивності та гнучкості організації, застосування ринкових підходів, неготовність до роботи в умовах конкурентного середовища. Отримані результати емпірично підтверджують необхідність упровадження змін корпоративної культури Криворізької міської Ради та потребу у визначенні відповідних вимог.

З метою визначення передумов зміни корпоративної культури Криворізької міської Ради проаналізовано виклики сучасного публічного управління.

Результати здійсненого аналізу особливостей концепції корпоратизму свідчать, що запровадження корпоративних засад муніципального управління надає можливість розглядати територіальну громаду як своєрідну корпорацію, де члени – співвласники комунальної власності – реалізують спільні інтереси, серед яких соціальні часто переважають. Світовий досвід свідчить, що на корпоративних засадах через мотивовані форми громадської участі в управлінні досягається ефективна взаємодія місцевої влади,

територіальної громади, бізнесу. (www.dridu.dp.ua) Отже, йдеться про зміни корпоративної культури Криворізької міської Ради, що базуються на розгляді членів громад як активних суб'єктів стратегічної діяльності з розвитку муніципального утворення, на визнанні переваг консолідації зусиль людей, мотивації їх співучасті в реалізації цілей, які поєднують індивідуальні інтереси з колективними.

Загальною тенденцією, характерною для сьогоденної України, є впровадження сучасних моделей управління на засадах якості на муніципальному рівні, одним із головних положень яких є те, що органи місцевого самоврядування м. Кривий Ріг існують, **перш за все**, (jarch.donnu.edu.ua) для того щоб надавати послуги громадянам. Тому дуже важливими стають питання формування системи забезпечення якості публічних послуг. Одним із здобутків управління на засадах якості, на наш погляд, є концепція «Ощадливого управління» («Lean»), основна ідея якої полягає у розгляді будь-якої дії в організації з погляду створення цінності для споживача.

Крім того, корпоративна культура посадових осіб Криворізької міської Ради має врахувати такі виклики публічного управління: концепції належного урядування (**процес колективного вироблення та реалізації стратегічних рішень на основі механізмів консенсусу формування й узгодження політики та координації дій ключових учасників**) (mdu.in.ua) і **соціальної відповідальності** (відповідно до якої організації враховують **інтереси суспільства**, беручи (hospitality.onaft.edu.ua) на себе відповідальність за наслідки своєї діяльності); адхократії (зменшення заформалізованості діяльності, гнучкі організаційні структури на матричній основі, контрактінг і проектний підхід). На підставі дослідження ключових змістовних ознак, представлених у зазначених концепціях, визначено коло основоположних цінностей, **які** (documentslide.com) мають бути враховані під час формування концепції корпоративної культури Криворізької міської Ради.

Сучасні динамічні організації, до яких слід віднести і органи місцевого самоврядування м. Кривий Ріг, мають характеризуватися ознаками всіх чотирьох ідеальних типів організаційних культур і забезпечувати синергію притаманних їм цінностей замість їх конкуренції (рис. 3.2).

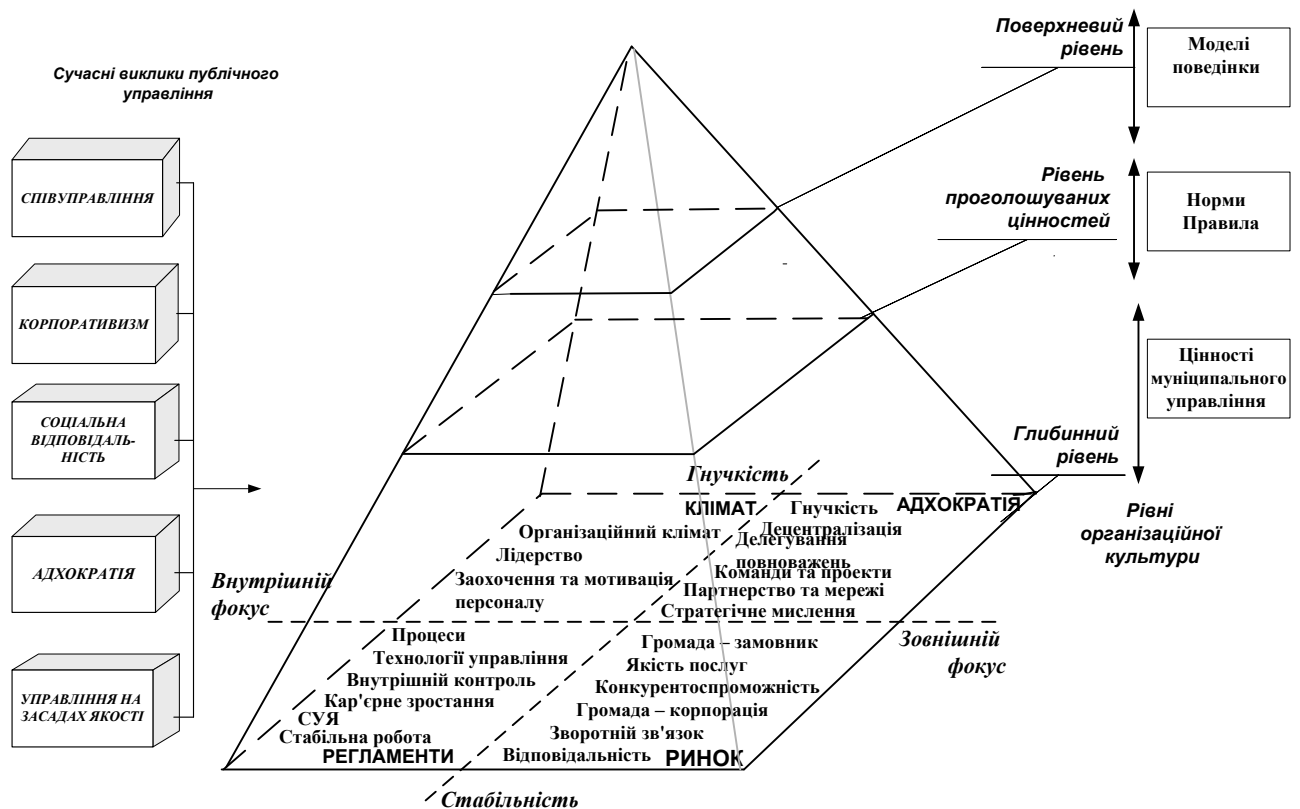


Рис.3.2. Змістовні складові концепції корпоративної культури органів місцевого самоврядування

З позиції внутрішнього фокусу формуються два квадранти: «Клімат» і «Регламенти». В квадранті «Клімат» групуються цінності, що відповідають завданням підтримки внутрішнього організаційного клімату й ефективних взаємовідносин, спрямованих на розв'язання проблем громадянина як споживача послуг; лідерство, що забезпечує співучасть персоналу в управлінні, синергію думок; заохочення та мотивація персоналу до результативної діяльності, до підвищення кваліфікації, розширення сфери компетенції та здобуття можливостей для особистого розвитку. (academy.gov.ua)

Підтримка забезпечення внутрішньої стабільності і порядку в органі муніципального управління відбувається через чітку регламентацію діяльності, що складає сутність квадранту «Регламенти». Цінності даного квадранту сфокусовані на забезпеченні високого рівня організації процесів операційної діяльності, (academy.gov.ua) раціоналізації технологій управління, прийняття рішень, документообігу, внутрішнього контролю, на створенні дієвої системи кар'єрного зростання. Зазначене базується на процесному підході та використанні можливостей систем управління якістю (academy.gov.ua) (СУЯ) і створює передумови стабільної високоорганізованої роботи персоналу на засадах демократичних стандартів професійної діяльності, сприяє впевненості у майбутній зайнятості. (academy.gov.ua)

Зовнішній аспект корпоративної культури Криворізької міської Ради відображає потребу в отриманні відповіді на такі виклики, як орієнтація на клієнта-громадянина, чутливість до мінливих потреб і очікувань територіальної громади (квадранти «Ринок» та «Адхократія»). (academy.gov.ua) Ключовими цінностями квадранту «Ринок» є: постійне вивчення потреб територіальної громади як «колективного замовника», підвищення якості надання публічних послуг населенню, створення конкурентного середовища під час надання публічних послуг і підтримка високого рівня конкурентоспроможності території з використанням інструментів маркетингу і бенчмаркінгу, розгляд територіальної громади як специфічної корпорації, у межах якої реалізуються широкі можливості соціального партнерства, постійний зворотний зв'язок з громадою й оцінювання діяльності органу муніципального управління з урахуванням думки громади. (academy.gov.ua)

Цінності квадранту «Адхократія» орієнтують муніципальне управління на особливості діяльності в складному динамічному оточенні. При цьому йдеться про забезпечення гнучкості, децентралізацію діяльності, делегування повноважень на всі рівні підготовки та прийняття рішень, використання командної роботи та спеціальних проектних груп для досягнення цілей

реалізації змін, розвиток різноманітних форм взаємодії та партнерства, зокрема, мережових зв'язків. Зазначене сприяє розвитку стратегічного мислення посадових осіб Криворізької міської Ради.

Запропоновані змістовні складові корпоративної культури Криворізької міської Ради відображаються на трьох рівнях організаційної культури: глибинному, на якому створюються визначені цінності муніципального управління; рівні проголошуваних цінностей, де відбувається усвідомлення проголошених цінностей, формується «організаційна ідеологія», яка закріплюється в правилах та програмних документах; поверхневому, на якому закладені цінності проявляються в зразках поведінки посадових осіб Криворізької міської Ради.

Таким чином, концепція корпоративної культури Криворізької міської Ради закладає змістовний фундамент здійснення відповідних змін.

У підсумку зазначимо, що нами розроблено концепцію корпоративної культури Криворізької міської Ради, зміст якої забезпечує синергію цінностей, визначених проведенням автором дослідженням, що систематизовані в координатах «зовнішній фокус/внутрішній фокус – гнучкість/стабільність» за квадрантами «Клімат» (умови сприяння результативній клієнт-орієнтованій діяльності), «Регламенти» (стабільність діяльності, ефективна організація процесів), «Ринок» (якісні послуги і конкурентоспроможність), «Адхократія» (інноваційність, гнучкість, динамізм). Показано, що на відміну від відомої моделі конкуруючих цінностей авторський підхід передбачає синергію зазначених цінностей, без чого муніципальне управління не може відповідати викликам сьогодення. Тобто йдеться про досягнення балансу (динамічної рівноваги) між стабільністю і внутрішньою впорядкованістю організації та її гнучкістю в ринкових конкурентних умовах («свободою», «раціональним хаосом»), орієнтацією на зовнішні виклики і потреби клієнта. (library.nlu.edu.ua)

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Останнім часом, питання корпоративної культури було актуальним теоретиків та практиків управління. Це явище є відносно новим і недостатньо дослідженим з наукової точки зору, але одночасно має важливість у зв'язку з необхідністю актуалізації управління корпоративною культурою.

Було детально розглянуто теоретичні аспекти, що стосуються формування і розвитку корпоративної культури. Було вивчено поняття корпоративної культури, розглянули значення для ефективного управління організацією. Важливим аспектом дослідження була роль лідерства у процесі формування та управління корпоративною культурою, а також виявлення стратегій і практик, що сприяють успішному управлінню та розвитку корпоративної культури. Одним з ключових елементів, що були висвітлені, є роль лідерства у формуванні та управлінні корпоративною культурою. Лідери впливають на цінності, вірування та поведінку працівників, сприяючи встановленню і подальшому поширенню певних культурних норм і цінностей. Також у дослідженні були розглянуті стратегії управління і розвитку корпоративної культури.

За результатами аналізу стану корпоративної культури в межах виконавчого комітету Криворізької міської ради можна зробити такі висновки:

1. Імідж державних службовців, який є важливим елементом корпоративної культури в органах публічної влади та управління, виконує символічно-знакову функцію, впливаючи на ставлення громадян до управління, на міру їх довіри до суб'єктів управління, і як наслідок – на підтримку їх дій. (pnu.edu.ua) Образ службовців в громадській свідомості складається з соціально-психологічних феноменів авторитету та репутації. Процес формування іміджу державних службовців відбувається як стихійно, так і цілеспрямовано. Визначення основних імперативів довіри до державної служби є важливим аспектом механізму формування іміджу. Образ владної

інституції в свідомості громадян впливає на рівень підтримки ними демократичних змін у суспільстві, обумовлює підвищення ефективності соціального діалогу влади та громадськості. Використовуючи нормативні акти, визначено законодавчу базу формування іміджу державних службовців.

Чинниками, які впливають на формування іміджу державних службовців, є економічні, соціально – психологічні, інформаційні, управлінські. Аналізувавши чинники впливу. Виявлено позитивні та негативні сторони формування іміджу державних службовців виконкому Криворізької міської ради. До позитивних відноситься – 100% виконання міського бюджету та збільшення видатків; середній рівень якості надання адміністративних послуг. До негативних – недостатнє матеріальне заохочення державних службовців; низький рівень довіри громадян; низький рівень професіоналізму та компетентності державних службовців; недостатнє висвітлення результатів роботи виконкому засобами масової інформації. **Заходи морально-ідеологічного напрямку боротьби з корупцією на державній службі повинні застосовуватись комплексно з антикорупційними заходами соціально-економічного, правового, превентивного, карального, організаційно-управлінського характеру. Лише за такого тандему запобігання та протидія корупції будуть дійсно ефективними та результативними.** (nubip.edu.ua)

Комплексна програма формування та підтримки позитивного іміджу як елементу корпоративної культури Криворізького виконкому спрямована на отримання таких результатів: вища якість управлінських послуг, ефективне управління кадрами, підвищення іміджу державних службовців, підвищення соціального іміджу виконавчого комітету, підвищення іміджу керівників, підвищення рівня організаційної культури, підвищення бізнес-іміджу, стабільний візуальний імідж.

Формування позитивного іміджу є одним із ключових завдань, які ставить перед собою орган місцевого самоврядування в системі управління

корпоративною культурою. Поверхова, фрагментарна, здебільшого невисока оцінка ефективності діяльності органу місцевого самоврядування, про що свідчать результати проведених аналізів, робить суперечливим процес сприйняття населенням об'єктивних процесів, що в них відбуваються, політики, яка ними впроваджується.

Грамотно побудована система рекомендацій дасть змогу покращити імідж державних службовців.

Перше, що потребує вдосконалення - це підвищення професійності державних службовців органу місцевого самоврядування.

Професіоналізація є процесом оволодіння необхідними професійними знаннями, вміннями та навичками, та адаптацією до професійного середовища. Це цілісний безперервний процес, який починається з моменту вибору професії і завершується, коли людина припиняє свою професійну діяльність.

Професіоналізацію можна розглядати в трьох аспектах:

законодавчому – законодавче токування сфери професійної діяльності державного службовця;

освітньо-професійному – фахова підготовка службовців та постійна чи дистанційна освіта спеціалізованими закладами;

науковому – вивчення питань професійної діяльності та розроблення спеціальних заходів на науковому рівні.

Цей процес має два структурні рівні: система безперервної професійної освіти (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування в державних установах за кордоном) та практична діяльність на займаній посаді (формування професійної майстерності та творчого підходу у результаті накопичення та використання професійного досвіду).

Вдосконалення практичних навичок державний службовець повинен займатися під час виконання своїх службових обов'язків. Система професійної освіти дає можливість підвищити кваліфікацію державного

службовця, або отримати відповідний кваліфікаційний рівень в галузі державного управління чи інших наукових напрямках.

Важливим також є матеріальне стимулювання державних службовців, а саме вдосконалення запровадження низки заходів з удосконалення системи оплати праці державних службовців у напрямі підвищення стимулюючої ролі посадових окладів, усунення міжвідомчих та місцевих розбіжностей в оплаті праці. Реформування оплати праці державних службовців (conf.ztu.edu.ua) забезпечить конкурентоспроможності державної служби на ринку праці, (dspace.wunu.edu.ua) запобігання корупції, кардинальне підвищення зацікавленості працівників органів влади у продуктивній та якісній, ініціативній та ефективній, сумлінній і відповідальній роботі, у подальшому просуванні по кар'єрі на засадах особистих професійних досягнень. Вирішити цю проблему можливо через: зниження податків на зарплату та відрахувань з неї; зниження індексу цін на споживчі товари та по слуги; істотне підвищення номінальної заробітної плати до реальної вартості робочої сили. (dspace.wunu.edu.ua)

Ефективна система стимулювання персоналу повинна максимально орієнтуватися на індивідуальні інтереси і бути максимально гнучкою. Однак орган місцевого самоврядування може зіткнутись з достатньо жорстким обмеженням фондів стимулювання. В такому випадку більше уваги треба приділяти програмам нематеріального стимулювання, а також програмам соціального захисту. Соціальний захист службовців, тожрім сприяння програмам стимулювання, повинен забезпечувати достатню соціальну незалежність службовців від перешкод жатим негативним тенденціям корумпування персоналу органів державного та муніципального управління.

Для досягнення поставленої мети (dspace.pnpu.edu.ua) підвищення рівня корпоративної культури та формування позитивного іміджу державних службовців виконавчого комітету Криворізької міської ради необхідно здійснити наступний комплекс заходів:

1. Комплексна професіоналізація державних службовців;
2. Стимулювання та мотивація державних службовців щодо підвищення рівня професіоналізму;
3. Формування дієвої законодавчої та нормативно-правової бази стосовно функцій, прав та обов'язків державних службовців;
4. Формування та реалізація ефективної кадрової політики, яка повинна забезпечити управління професійним розвитком службовців на всіх етапах кадрової роботи;
5. Надання етичним нормам в державній службі правового статусу, що сприяло б переорієнтації відношення працівників до громадян та гармонізації їх відносин;
6. Застосування принципів комплексного та системного підходу до вирішення проблемних питань державного управління. (dspace.pnpu.edu.ua)

Запропоновані рекомендації підвищать ефективність управління у виконкомі Криворізької міської ради, а отже покращать стан корпоративної культури в органі публічної влади та імідж державних службовців.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко Г. І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 9 (25). с. 100-113.
2. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: сутність і функції. Культура України. 2009. Вип. 28. с. 58-71.
3. Артеменко М.Г.(2010). Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. - Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. - № 917.
4. Бала О. І., (2010) Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О. І. Бала, О. В. Муқан, Р. Д. Бала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - № 682: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - С. 11- 15. - Бібліографія: 10 назв
5. Бобровська О. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку. Регіональний і місцевий розвиток. 2016. № 3. С. 74-85. [Електронний ресурс]. http://www.ir is-n uv.gov.ua/cgi-in/ir is_n uv/cgiir is_64.exe?I21D N= LINK&P21D N= 13 UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_m eta&C21COM=S&2_S 21P03=FILE=&2_S21STR=aplup_2016_3_11.
6. Бондар, Ю. А. Менеджмент в органах державної влади / Ю. А. Бондар // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2013. - Вип. 24. - С. 206-212.
7. Василевська Т.Е. Саламатов В.О., Марушевський Г.Б. Етика державного управління: підручник; за заг. ред. Т. Е. Василевської. К.: НАДУ, 2015. 204 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wpcontent/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzh ovtsya.pdf>.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Г. Бусел. - К.: Ірпінь: ВТ "Перун", 2001. - 1440 с

9. Волик М. Корпоративна культура: загальні поняття і елементи: теза. 2013.
URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/ispui/handle/123456789/3368>
10. Воронько-Невіднича Т.В., Шупта І. М. Особливості виникнення та функціонування репутаційного менеджменту в Україні. [за ред. Маркіна І. А., Аранчій В. І., Сафонов Ю. М., Лепейко Т. І. та інші] Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: колективна монографія. Вип. 1. Полтава: «Сімон», 2017. С. 232-239
11. Гайдученко С.І. Організаційна культура публічного управління у контексті глобалізації суспільних процесів. URL: http://eprints.kname.edu.ua/42927/1/an_organizational_culture_in_public_administration_is_in_the_context_of_globalization_of_public_processes.pdf
12. Дослідження сутності категорії „організаційна культура” / О.В. Харчишина // Вісник Житомирського державного технологічного університету. - 2011. - № 2 (56). - С. 148-151. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.Ua/jspui/itstream/123456789/3015/1/20112.pdf>
13. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036.
14. Жовнір Н.М. Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку //Економіка і регіони. - №1(2) -2004. - С. 45- 47
15. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04>
16. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. К.: НАДУ, 2016. 296 с
17. Іванченко А.В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства // Вісник Хмельницького

- національного університету. Економічні науки. - 2005. - № 4, Ч. 2, Т. 1. - с. 185 -190.
18. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. - К.: ЦУЛ, 2013. - 600 с. - Режим доступу: [https://pidru4niki.com/1584121052455/menedzhment/struktura korporativnoyi kulturi](https://pidru4niki.com/1584121052455/menedzhment/struktura_korporativnoyi_kulturi)
 19. Ізюмцева Н. В., Подопригора А. С. Корпоративна культура як об'єкт організаційних змін. Вісник Університету банківської справи. 2020. №1(37). с.153-157. URL:[https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020208384](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208384)
 20. Ковбасюк Ю. В., Семенченко А. І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ: НАДУ, 2015. 404 с.
 21. Ковтун О. С. Корпоративна культура організації у структурно-функціональному вимірі. Ринок праці та зайнятість населення. 2013. № 4 (37). с. 49-52.
 22. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2021. № 62. С. 81–85. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-ekonom/article/view/749>.
 23. Корпоративна культура: навч. посіб./ [Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г.Хаєт та інш.]; за заг. ред. Г. Л. Хаєта. - К.: ЦУЛ, 2003. - 403 с.
 24. Кривокульська Н. М. Впровадження новітніх технологій в процеси менеджменту і регламентування діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування / Н. М. Кривокульська, О. З. Апостолук // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 3. С. 143-148. http://n.uv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_3_32
 25. Кривокульська Н.М. Керівник адміністративної служби: навч. пос. Тернопіль, ТНЕУ, 2015. 240с.
 26. Круп'як Л.Б.Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник. Тернопіль, КРОК, 2015. 250с.

27. Майданник О. Становлення та розвиток української моделі місцевого самоврядування. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_1_2018-55-59.pdf
28. Малиновський В. Державне управління. Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа " Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2015. 558 с.
29. Мамичева А. Корпоративна культура, як складова формування стратегії підприємницької діяльності. Сучасний стан та перспективи розвитку науки / chair К. Жадько. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/18.12.2020.v1.02>
30. Мартиненко В., Гайдученко С. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. URL: <http://www.kuara.kharkov.ua/e-ook/putp/2012-1/doc/2/02.pdf>
31. Махначова Н. Реформування муніципальної публічної влади в Україні: концептуальний підхід. URL: [n.uv.gov.ua > j-pdf > ecde_2015_3_18](http://n.uv.gov.ua/j-pdf/ecde_2015_3_18)
32. Мельтюхова Н. М. Зарубіжний досвід публічного адміністрування. Київ: НАДУ, 2016. 28 с.
33. Менеджмент організацій та адміністрування: Навчальний посібник / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. - Вінниця: ВНТУ, 2012. - 108 с.
34. Міщенко К. С., Ярошенко А. П. Мотивація праці державних посадових осіб у зарубіжних країнах. Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України: зб. наук. праць VI Всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів та аспірантів (27 листопада 2017 р., м. Київ) / упоряд. О.П. Канівець, Л.Г. Новаш. Ч.ІІ. К.: ІПК ДСЗУ, 2017. С. 223–231.
35. Моніторинговий звіт «Цілі сталого розвитку Україна 2020» місце України у рейтингу Global Competitiveness Report. С. 83 URL: https://ukrstat.org/en/csr_present/ukr/st_rozv/pu1/SDGs%20Ukraine%202020%20Monitoring_12.2020ukr.pdf 62
36. Муніципальний менеджмент: підручник. А.Ф.Мельник, Г.Л.Монастирський, О.П. Дудкіна. Тернопіль, ТНЕУ, 2013. 363 с.
37. Немченко, А. Б. Методологія системного підходу в управлінні

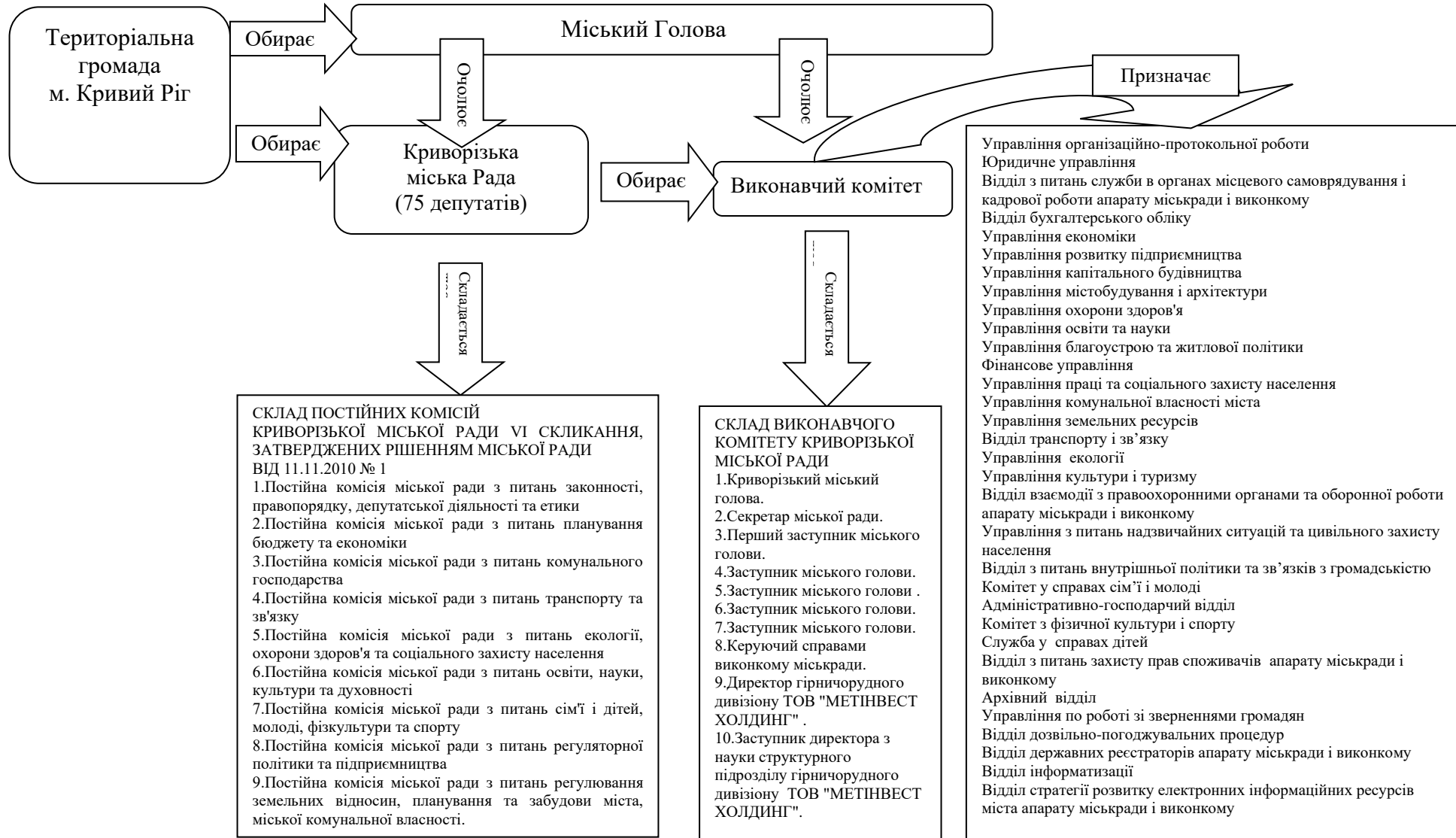
- організацією / А. Б. Немченко, І. В. Ніраз // Наукові записки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2010. - Вип. 10, ч. 1. - С. 275-279.
38. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_44/fail/ch_1/8.pdf
39. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
40. Падалко Г. В. Теорія служби в органах місцевого самоврядування в Україні: муніципальноправове дослідження: монографія. Харків: Право, 2019. 288 с.
41. Підходи до визначення організаційної культури / С.О.Прядка // Науководослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи. - Електронний збірник. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.srw.kspu.edu/?p=634>
42. Плющ Р. Оцінювання праці посадових осіб місцевого самоврядування. URL: [academy.gov.ua > txts > REGIONALNE > 01-PLYUC](http://academy.gov.ua/txts/REGIONALNE/01-PLYUC)
43. Покотило Т. Шляхи підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: соціологічний аналіз. URL: http://www.ir-is-nuv.gov.ua/cgi-bin/ir-is_nuv/cgiir-is_64.exe?I21D=N=LINK&P21D=N=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=Deu_2015_1_22
44. Полехіна І. Механізми розвитку корпоративної культури публічного управління в Україні. URL: <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vchenirady/ArefPolekhina.pdf>
45. Публічне управління: український вимір: матеріали щорічної наук.-практ. конференції, 7 грудня 2022 р., м. Харків; електронне видання. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. – 2023. – 176 с.

46. Семикіна М. В. Корпоративна культура як феномен в системі зміни цінностей: теза. 2014. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3351>
47. Семикіна, М. В. Сучасна теорія соціально-трудоких відносин: курс лекцій: навч. посіб. / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасєка ; [за наук. ред. М. В. Семикіної] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. унт. - Кропивницький: Лисенко В. Ф., 2020. - 238 с.
48. Семикіна, М. В. Якість людського капіталу і корпоративна культура: аспекти взаємозв'язку в системі соціально-трудоких відносин / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Збірник наукових праць НУК. — Миколаїв, 2015. — № 3 (459). — С. 118-125.
49. Соловйова Р.П., Беляєв Є.Ю. Корпоративна культура / Корпоративна культура ХХІ століття: 36 наукових праць / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. - Краматорськ: ДДМА, 2005. -100 с.
50. Сорочкін О. Етичні стандарти діяльності службовців органів публічної адміністрації: зарубіжний досвід та міжнародно-правова регламентація. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: Юридичні науки, 2020, Випуск 7.4 (28). С. 221-230.
51. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. - 2011. - № 2.
52. Титоренко Є.А. Формування організаційної культури органів виконавчої влади. URL: <http://www.kuara.kharkov.ua/e-ook/conf/2015-5/doc/1/12.pdf>
53. Управління людськими ресурсами і філософські засади.: Навч. посібник /під ред. В.Г. Воронкової. - К.: ВО “Професіонал”, 2006. - 576 с.
54. Хто в громаді головний: порівняння повноважень органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/8751>

55. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Теорії лідерства та їх застосування в публічних організаціях. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції: зб. наук. пр. Полтава: ПП «Астроя», 2021. 319 с.; С. 23-27. https://nuip.edu.ua/sites/default/files/u295/tezi_z_ironik_s_176_1.pdf
56. Шпак Ю.О., Стешенко Т.В. Сучасні моделі місцевого самоврядування. Актуальні проблеми державного будівництва та місцевого самоврядування в контексті конституційної модернізації. Харків, 2016. С. 162-170.
57. Шупта І.М., Стеблійський В.О. Психологічне здоров'я державного службовця як морально-етична складова професійної діяльності. Публічне управління та адміністрування в Україні. Випуск 13/2019. С. 94-104.
58. Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. Приазовський економічний вісник. 2020. Випуск 2(19). С. 148–151.
59. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. Держ. упр. та місц. самоврядування: зб. наук. пр / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред). Д.: ДРІДУ НАДУ, 2021. № 1 (4). С. 236-245.

ДОДАТКИ

Структура органу місцевого самоврядування міста Кривого Рогу



ДОДАТОК Б

Анкета
Оцінка складових іміджу державного службовця

Характеристики	Рейтинг важливості (1 – найбільш важливо і т.д.)	Бали (0-10) Існуючі	Бали (0-10) Бажані	Самооцінка (0-10),
1. Зовнішня привабливість				
2. Досвід роботи в державних структурах				
3. Ораторські здібності				
4. Патріотизм				
5. Відкритість, доступність				
6. Реалізм та практичність				
7. Інтелектуальні здібності				
8. Освіченість				
9. Енергійність, працездатність				
10. Вміння ухвалювати оптимальні рішення				
11. Добросовісність				
12. Дисциплінованість та відповідальність				
13. Комунікативні здібності				
14. Порядність				
15. Цілеспрямованість				
16. Знання іноземних мов				
17. Ставлення до підлеглих				
18. Ставлення до відвідувачів				

ДОДАТОК Г

Друковані засоби масової інформації м. Кривого Рогу

№ з/п	Назва видання	Цільове призначення, суспільно-політична спрямованість
1	2	3
1.	Аваргард	Заводська
2.	Баба-деда	інформаційна
3.	Біржа	Інформ. Центр «Товарної біржи «Українська»
4.	«ВЕК.Вестник Кривбасса»	Громад.-політ. (БЮТ)
5.	Вісті з економічного	Студентська, Криворізький економічний інститут Київського національного. Економічного університету
6.	«Все о»	Інформаційна
7.	«Вместе профинфо»	Інформаційна, профспілка ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»,
8.	Гірничий інженер	Криворізький технічний університет
9.	Домашня газета	Інформаційна
10.	Звезда -4	Рекламна
11.	За агломерат	Заводська, ПАТ "Півд.ГЗК", проф. Комітет ПАТ "Півд.ГЗК"
12.	Інгулецький вісник	Заводська, ІНГЗК
13.	Коммунист Кривбасса	Політична, Кривор. Міська організація КП України
14.	Кривой Рог вечерний	Інформаційна
15.	Металлург	Інформаційна, корпоративна -. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
16.	Окна недели	інформаційна
17.	Під знаком руди і металу	проф. Криворізький міськком профспілки металургів і гірників України
18.	Погляд	Дитяча
19.	Прогрес	Заводська, ПАТ "Півн.ГЗК", Профком ПАТ "Півн.ГЗК"
20.	Промінь Просвіти	Інформаційна, націоналістичне спрямування
21.	«Пульс: новини, факти, коментарі»	Інформаційна, Благодійний фонд «Майбутнє Кривбасу»
22.	Ремонтник	Заводська ПАТ "Криворізький центральний рудоремонтний з-д"
23.	Сільське Криворіжжя	громад.-політ. Криворізька рада і райдержадміністрація
24.	Телик	Інформаційна
25.	Університетські новини	Криворізький державний педагогічний університет
26.	Червоний гірник	громад.-політ. Кривор. міська рада
27.	Шахтар Кривбасу	Інформаційна, ПАТ «Криворізький залізрудний комбінат»
28.	Шолом-Алейхем	Інформаційна, Іудейська релігійна громада «Хабад Любавич»
29.	Криминал Кривбасса	інформаційна

ДОДАТОК Д

Анкета

Аналіз ефективності діяльності інформаційних служб
органу місцевого самоврядування

1. Як Ви оцінюєте діяльність служб інформації при органі місцевого самоврядування щодо поінформування громадян про діяльність міського голови, заступників голови, різних відділів та управлінь, органу міського самоврядування взагалі?

	Цілком позитивно	Радше позитивно	Радше негативно	Цілком негативно	Не визначився
1. Про діяльність міського голови					
2. Про діяльність заступників голови					
3. Про діяльність різних відділів та управлінь					
4. Про діяльність органу місцевого самоврядування загалом					

2. Як Ви оцінюєте діяльність служб інформації при органі місцевого самоврядування щодо формування у громадян позитивного іміджу міського голови, заступників голови, різних відділів та управлінь, органу міського самоврядування взагалі ?

	Цілком позитивно	Радше позитивно	Радше негативно	Цілком негативно	Не визначився
1. Про діяльність міського голови					
2. Про діяльність заступників голови					
3. Про діяльність різних відділів та управлінь					
4. Про діяльність органу місцевого самоврядування загалом					

Продовження дод. Д

3. Які форми роботи із громадськістю органу місцевого самоврядування загалом та її голови Ви вважаєте найбільш ефективними? Оцініть їх реальне використання.

Форми роботи із громадськістю	Вважаю найефективнішою (1 місце – найбільш ефективна і т.д.)	Реально використовуються		
		Часто	Рідко	Ніколи
1. Проведення „гарячих ліній” у пресі й на радіо				
2. Зустрічі з громадянами на підприємствах і в трудових колективах				
3. Зустрічі із громадянами за місцем проживання				
4. Зустрічі із журналістами і громадськістю на прес-конференціях				
5. Публікація інтерв'ю і доповідей голови у районній пресі				

4. Які напрями роботи органу місцевого самоврядування, на Вашу думку, найкраще висвітлено у ЗМІ?

Напрямок діяльності	Рівень висвітлення (1 місце – напрям, який найкраще висвітлюють)
Робота державних підприємств, підтримка суб'єктів підприємництва	
Реформування АПК	
Боротьба зі злочинністю й корупцією	
Робота медичних установ	
Робота закладів культури та дозвілля	
Робота комунальних служб	
Робота закладів освіти та дошкільного виховання	
Боротьба із безробіттям і створення робочих	

місце	
Охорона довкілля	

Продовження дод. Д

5. Які форми зворотного зв'язку із населенням району Ви вважаєте найбільш ефективними? Оцініть їх реальне використання.

Форми роботи із громадськістю	Вважаю найефективнішою (1 місце –найбільш ефективна і т.д.)	Реально використовуються		
		Часто	Рідко	Ніколи
1. Проведення опитувань громадської думки стосовно найважливіших проблем району та висвітлення їх у ЗМІ				
2. Проведення дискусій у ЗМІ й урахування громадської думки під час розроблення ухвалення бюджету				
3. Обговорення найважливіших рішень у трудових колективах				
4. Проведення консультацій та дискусій з представниками політичних партій стосовно проектів найважливіших рішень				
5. Аргументовані відповіді й ухвалення рішень з критичних матеріалів у ЗМІ				

Особисті дані:

1. Область, район, місто, яке представляєте _____
2. Організація _____
3. Стать чол. _____ жін. _____
4. Вік _____ років
5. Чи є Ви державним службовцем? Так _____ Ні _____
6. Чи знайомі Ви з діяльністю служб інформації міської ради:
Добре знайомий _____ Загалом знайомий _____

Зовсім не знайомий _____

ДОДАТОК Е

Основні методи оцінювання управлінців

Найменування методу	Стисла характеристика методу
Аналіз документів про рівень освіти, трудову біографію	Важко оцінити значення тих чи інших фактів біографії, реальну кваліфікацію. Дає можливість отримати відгуки, матеріал для структуризації інтерв'ю
Інтерв'ю	Від традиційної співбесіди у вільній формі, не підготовленої раніше до ретельно розробленого інтерв'ю за сценарієм. Цей метод дає можливість побачити індивідуальні реакції, зворотний зв'язок, змоделювати майбутні взаємовідносини
Оцінювання дій людини та її здібностей на підставі комп'ютерних тестів	Набуває все більшої популярності, відкриває великі можливості для удосконалення особистості та її професійних якостей
Метод психологічних тестів і програм оцінювання потенціалу співробітників	Фахівці-психологи за допомогою тестів, завдань, вправ оцінюють особистісні характеристики співробітника, його потенціал
Метод самооцінки	Людина, що атестується, сама оцінює свої професійні, ділові й особистісні якості
Метод банального оцінювання	Працівнику за кожне досягнення надається заздалегідь обумовлена кількість балів з наступним її підсумовуванням. Оцінка може отримуватися шляхом присвоєння керівником кожній якості працівника певної, передбаченої шкалою, кількості балів
Метод ранжирування	Працівники, діяльність яких оцінюється відповідно до певних критеріїв, розміщуються один за одним, від найбільш підготовленого до найменш підготовленого, а підсумкова оцінка діяльності кожного працівника утворюється за сумою отриманих балів
Метод парних порівнянь	Послідовне парне порівнювання працівників за кожним із прийнятих факторів відповідно до встановленого критерію
Метод шкали графічного рейтингу	Заснований на виставленні відповідної оцінки (від 5 до 0) кожній рисі характеру працівника. Для підвищення ефективності шкали оцінок складаються більш чітко розмежовані описи повноти тієї чи іншої риси характеру
Метод оцінювання за допомогою установки цілей	Заснований на оцінюванні досягнення працівником цілей, намічених спільно з керівником на конкретний період часу. Передбачає систематичне обговорення досягнутих і не

	досягнутих цілей. Використовується для оцінювання керівників та фахівців
--	--

Продовження дод. Е

Найменування методу	Стисла характеристика методу
Метод еталону	За певними критеріями і факторами вибираються найкращі працівники, чия діяльність береться за еталон, а діяльність інших одержує порівняльну оцінку
Матричний метод	Порівняння фактичних якостей працівника з набором якостей, необхідних для успішного виконання відповідних посадових функцій
Описовий метод	Оцінювач описує переваги і недоліки поведінки робітника за критеріями : кількість роботи, якість роботи, знання роботи, особисті якості, ініціативність та ін. Використовується під час надання характеристики працівнику для різних цілей
Метод оцінки за вирішальною ситуацією	Заснований на використанні списку описів «правильного» і «неправильного» поведінки працівника в окремих, так званих «вирішальних ситуаціях». Оцінювач веде журнал, у якому ці описи розташовані в рубриках залежно від характеру роботи. Використовується в оцінках керівництва, а не колег підлеглих
Метод анкет і порівняльних анкет	Оцінювач проставляє оцінку напроти опису тієї риси характеру, що, на його думку, притаманна працівнику; інакше - залишає порожнє місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети працівника. Використовується для оцінювання колегами та підлеглими
Атестація керівників і спеціалістів	Комплексне оцінювання діяльності працівника у період між черговими атестаціями

ДОДАТОК Ж

Загальні критерії та показники оцінки результатів ефективності роботи
державного службовця

№	Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
		Низький	Задовільний	Добрий	Високий
1. Виконання обов'язків і завдань					
1	Обсяг роботи, що виконується	Не відповідає очікуваному, витрачає значний час	Відповідає сподіванням	Повністю відповідає сподіванням	Перевищує сподівання, витрачає набагато менше часу
2	Якість роботи	Результати потрібно постійно принципово виправляти	Результати потрібно постійно принципово виправляти	Результатами роботи можна користуватись	Результати вищої якості
3	Планування роботи	Низький рівень планування повсякденної роботи, робота виконується нерационально із постійним порушенням термінів	Уміє організовувати свою роботу, робота виконується із додержанням термінів	Уміє організовувати свою роботу, робота виконується рационально з додержанням термінів	Організованість і зібраність висока: робота організовується цілеспрямовано, використовуються допоміжні засоби
2. Професійна компетентність					
4	Професійні знання	Знання поверхові, не системні, професійні завдання самостійно вирішувати складно	Володіє спеціальними знаннями, достатніми для задовільного вирішення завдань професійного характеру	Володіє системними знаннями, здатний до вирішення творчих завдань професійного характеру	Володіє глибокими, міцними і всебічними знаннями, має цілісне уявлення про системність, гнучкість мислення.
5	Професійні уміння та навички	Розвинені недостатньо, потребує постійної сторонньої допомоги	Розвинені посередньо, забезпечують необхідний рівень виконання професійних завдань за сторонньої допомоги	Розвинені та забезпечують необхідний рівень виконання професійних завдань	Високорозвинені та забезпечують виконання практичних завдань професійного характеру на високому рівні
6	Уміння формулювати точку зору	Важко зрозуміти, обмежений словниковий запас, документи потрібно переробляти	Взагалі легко зрозуміти, у документи вносяться незначні зміни	Чітко викладає думки, документи не потребують виправлень	Логічно побудовані висловлення, у документи впорядковані вільно викладені думки

Продовження дод. Ж

№ пор.	Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
		Низький	Задовільний	Добрий	Високий
7	Готовність до дій, ініціатива	Безініціативний, потребує постійного спонукання до роботи	Працює з власної волі, проявляє ініціативу з власної волі	Проявляє ініціативу, активний, наполегливий	Ініціативний, творчо ставиться до вирішення практичних завдань
8	Оперативність мислення	Повільно сприймає нові завдання	Пристосовується до нових завдань і ситуацій на роботі	Сприймає нові завдання охоче, орієнтується у нових ситуаціях	Швидко приймає нові рішення, визначає значущі фактори на суть справи
9	Працездатність та витривалість	Працездатність низька, збільшення навантаження погіршує якість роботи	Працездатність задовільна, збільшення навантаження не впливає на якість роботи	Працездатний, збільшення навантаження не впливає на якість роботи	Працездатність висока, витримує тривале навантаження
10	Відповідальність	Проявляє байдужість, схильність до невиконання	Проявляє почуття відповідальності нестабільно	Почуття відповідальності виявляє стабільно	Високо розвинене почуття обов'язку
11	Самостійність	До прийняття самостійних рішень не достатньо підготовлений	Здатний до прийняття самостійних рішень, у критичних ситуаціях допускає нерішучість	Самостійний у прийнятті рішень, здатний аналізувати і прогнозувати події	Високо розвинена здібність до обґрунтованого прийняття самостійних рішень
12	Здатність до лідерства	Якостей лідера не має і не намагається мати	Здатний позитивно впливати на людей	Має якості лідера	Якості лідера виявлені виразно
13	Етика поведінки, стиль спілкування	Рівень культури поведінки і спілкування з людьми низький	Рівень культури поведінки і спілкування з людьми задовільний	Культурний у поведінці з людьми, ц спілкуванні тактовний	Високий рівень культури поведінки і спілкування з людьми
14	Співробітництво	Рідко надає допомогу, часто не інформує інших	Співпрацює з іншими, пропонує допомогу	Плідно співпрацює з іншими, пропонує допомогу	Виявляє здібності до роботи у колективі

Продовження дод. Ж

№ пор.	Критерії	Рівні якості виконання обов'язків та завдань			
		Низький	Задовільний	Добрий	Високий
Критерії за пунктами 15-19 заповнюються тільки для керівників працівників					
15	Здатність до переговорів	Неспроможний репрезентувати точку зору	Репрезентує точку зору професійно, конкретно	Репрезентує точку зору професійно	Цілеспрямовано репрезентує точку зору
16	Уміння організувати роботу підлеглих	Не сприяє упорядкуванню робочого процесу	Ретельно вивчає мету і пріоритети	Визначає мету і пріоритети, раціонально розподіляє робочі завдання	Чітко визначає мету і пріоритети, оптимально організовує робочий процес
17	Професіоналізм у керівництві підрозділом	Нечітко, незрозуміле формулювання завдань	Нечітко пояснює завдання	Чітко пояснює поставлені завдання	Роз'яснює завдання доступно, докладно
18	Контроль	Контроль відсутній взагалі або неефективний	Епізодично контролює виконання поставлених завдань	Систематично контролює виконання поставлених завдань	Контроль здійснює уміло та ненав'язливо результати якого ефективні
19	Оцінювання та заохочення співробітників	Не усвідомлює досягнення та можливості працівників, не знає їх здібностей та інтересів	Ознайомлений з досягненнями та здібностями працівників	Ознайомлений з досягненнями та можливостями працівників, правильно оцінює здібності	Ретельно та детально вивчає досягнення та можливості працівників, стимулює їх інтереси та здібності