

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за ступенем вищої освіти «Бакалавр»
на тему:
«УПРАВЛІННЯ ЗВ'ЯЗКАМИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В ПРОЦЕСІ
ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала:

студентка спеціальності «Публічне
управління та адміністрування»

Огородник Г.П.

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Кривокульська Н. М.

Тернопіль – 2020

Зміст

Вступ.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
1.1. Об'єктивна необхідність формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в органі місцевого самоврядування.....	11
1.2. Зарубіжний досвід формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в органах місцевого самоврядування.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В БІЛЬЧЕ-ЗОЛОТЕЦЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ БОРЩІВСЬКОГО РАЙОНУ	
2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ для формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	26
2.2. Аналіз факторів впливу на формування і реалізацію сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування....	35
2.3. Оцінка стилю керівництва як мотиваційного інструменту формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	43
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В БІЛЬЧЕ-ЗОЛОТЕЦЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ БОРЩІВСЬКОГО РАЙОНУ	
3.1. Напрями вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	54
3.2. Вдосконалення оцінювання праці посадових осіб місцевого самоврядування як мотиваційного інструменту формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в органі місцевого самоврядування.....	61
Висновки до розділу 3.....	67
Висновки.....	68
Список використаних джерел.....	72

Вступ

Актуальність проблеми. Теорія та практика публічного управління потребують нових концептуальних підходів до організаційної культури публічного управління і процесів її формування та розвитку, які сприятимуть вирішенню такої наукової проблеми в публічному управлінні як відсутність системного забезпечення та реалізації потенціалу його організаційної культури. В сучасних умовах саме організаційна культура публічного управління у змозі відповісти на сучасні виклики, що стосуються не тільки внутрішнього демократично-корпоративного формату взаємодії суб'єктів і об'єктів публічного управління, а й урівноваження глобальних та національних векторів їхнього культурного розвитку і гармонізації соціокультурних тенденцій стабільності та змін. В умовах реалізації реформи публічного управління починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів публічної влади, які орієнтовані на підвищення відповідальності їх діяльності, забезпечення її підзвітності громадянам та суспільству. Отже, йдеться, здебільшого, про орієнтацію на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми.

Більше того, Україна знаходиться в процесі широкомасштабної реформи місцевого самоврядування, яка передбачає зокрема й розвиток людського потенціалу на службі в органах місцевого самоврядування. Загальною практикою в більшості європейських країн стає формування нової культури та нового стилю роботи органів місцевого самоврядування з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за свою діяльність. Формування такого типу сучасної моделі організаційної культури в органах місцевого самоврядування є особливо актуальним, оскільки цінності цієї культури допомагатимуть їм адаптуватися у зовнішньому середовищі, досягати цілей і створювати соціальний ефект, доводячи свою корисність споживачам послуг, покращувати власний імідж, здійснювати нововведення.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні засади, окремі аспекти і складові організаційної культури державного та муніципального управління й середовища її формування і реалізації визначають і обґрунтовують у своїх наукових працях Т.Василевська, В.Воронкова, О.Гаєвський, О.Дудкіна, В.Князев, В.Козаков,

Н.Кривокульська, А.Ліпенцев, Г.Монастирський, П.Петровський, М.Рудакевич, О.Суший, В.Тертичка, Е.Шейн та ін. Водночас, із урахуванням здійснення в Україні реформи місцевого самоврядування набуває особливого значення більш ґрунтовне дослідження питань розвитку корпоративної культури та стандартів публічної етики як компоненту модернізації служби в органах місцевого самоврядування. Це зумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, постановку її мети і завдань.

Метою роботи є напрацювання теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в Більче-Золотецькій сільській об'єднаній територіальній громаді Борщівського району.

Для досягнення мети роботи поставлені і розв'язувались такі **завдання**:

- довести об'єктивну необхідність формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в органі місцевого самоврядування;

- вивчити зарубіжний досвід формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в органах місцевого самоврядування;

- здійснити аналіз організаційно-функціональних основ формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування;

- проаналізувати фактори впливу на формування і реалізацію сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування;

- здійснити оцінку стилю керівництва як мотиваційного інструменту формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування;

- визначити напрями вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування;

- систематизувати шляхи вдосконалення оцінювання праці посадових осіб місцевого самоврядування як мотиваційного інструменту формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в органі місцевого самоврядування.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес формування і

реалізації сучасної моделі організаційної культури в Більче-Золотецькій сільській об'єднаній територіальній громаді Борщівського району.

Предметом роботи є теоретичні і практичні аспекти формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в Більче-Золотецькій сільській об'єднаній територіальній громаді Борщівського району.

Для досягнення визначеної мети у роботі використовувались такі **методи дослідження**: системний аналіз (для обґрунтування необхідності формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в органі місцевого самоврядування – розділ 1); порівняльний аналіз (для оцінки дієвості використовуваних і пропонуєваних методів формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування – розділ 2); факторний аналіз (для виявлення чинників, що зумовили потребу вдосконалення механізму формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в Більче-Золотецькій сільській об'єднаній територіальній громаді Борщівського району – розділ 2); метод моделювання (для побудови авторської моделі механізму формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в Більче-Золотецькій сільській об'єднаній територіальній громаді Борщівського району – розділ 3).

Наукова новизна роботи полягає у розвитку теоретичних положень щодо формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в Більче-Золотецькій сільській об'єднаній територіальній громаді Борщівського району.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті у роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в Більче-Золотецькій сільській об'єднаній територіальній громаді Борщівського району можуть бути використані у роботі цього та інших органів місцевого самоврядування.

Апробація. Результати роботи апробовані на всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 15 травня 2020 року) і опубліковані в збірнику тез її доповідей [26].

Структура та обсяг роботи. Робота розміщена на 71 сторінці, включає три розділи, вісім параграфів, список використаних джерел із 53 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Об'єктивна необхідність формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в органі місцевого самоврядування

Як стверджується у науковій праці [40] «реформування державного управління в Україні має відбуватися на основі сучасних орієнтирів та ціннісних пріоритетів розвитку світового співтовариства у цій сфері. Основний зміст управлінських сучасних тенденцій в Європі характеризується як державний менеджеризм. Тому, має йтися про зміну парадигми державного управління, формування нової культури та нового стилю діяльності публічних органів, орієнтованих на підвищення якості послуг для громадян, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів».

Формування нової культури та нового стилю діяльності публічних органів означає, що процеси формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури повинні бути реалізовані в усіх органах публічної служби, тобто на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування та службі в публічних установах.

У відповідності до ст. 140 Конституції України місцеве самоврядування є правом територіальної громади — жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста — самостійно вирішувати питання місцевого значення у межах Конституції і законів України. Сутність місцевого самоврядування полягає у гарантованому державою праві територіальної громади, громадян і їх органів в інтересах населення вирішувати в межах чинного законодавства і під власну відповідальність значну частину місцевих питань [12].

Місцеве самоврядування та служба в органах місцевого самоврядування сьогодні не задовольняють потреб суспільства. На це вказує теза Н.Махначової, яка зазначає, що «функціонування органів місцевого

самоврядування у більшості територіальних громад не забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню органами місцевого самоврядування високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях» [23].

Тому, сучасна демократична, соціальна, правова держава та суспільство не можуть повноцінно функціонувати без розвиненої системи місцевого самоврядування. Процеси, що відбуваються в Україні, обумовлюють потребу створення наукових та правових підвалин для розвитку дієвої системи місцевого самоврядування, розширення участі населення у вирішенні питань місцевого значення. Тому, Україна знаходячись у процесі широкомасштабної реформи місцевого самоврядування, вирішує питання розвитку людського потенціалу на службі в органах місцевого самоврядування. Адже загальною практикою в більшості європейських країн є формування нової культури та нового стилю роботи органів місцевого самоврядування з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за свою діяльність. Формування і реалізація сучасної моделі організаційної культури в органах місцевого самоврядування є особливо актуальним питанням, оскільки цінності цієї культури допомагатимуть їм адаптуватися у зовнішньому середовищі, досягати цілей і створювати соціальний ефект, доводячи свою корисність споживачам послуг, покращувати власний імідж, здійснювати нововведення [26].

Реформування української моделі місцевого самоврядування має здійснюватися, з урахуванням міжнародно-правових стандартів та практики інших країн в різних напрямках: системно-структурному, функціональному, процедурно-організаційному, фінансовому. Головними завданнями реформування місцевого самоврядування в Україні є розвиток місцевої демократії та модернізація його організаційної основи. Це досягається через розширення можливостей територіальних громад на участь в управлінні питаннями місцевого значення, підвищення здатності органів і посадових

осіб місцевого самоврядування реагувати на щоденні потреби населення, налагоджувати співпрацю із ним і організовувати соціально-економічний розвиток відповідних територій [21].

Вирішенню головних завдань реформування місцевого самоврядування в Україні сприятиме формування і реалізація сучасної моделі організаційної культури в органах місцевого самоврядування.

Цілеорієнтованою функцією організаційної культури є створення і збереження рамок, у яких відбувається ряд циклів (процесів як всередині органу місцевого самоврядування, так і поза його межами). Так, оргкультура пропонує певні правила і дії, на які опиратиметься діяльність органу місцевого самоврядування; вона має ряд характеристик, котрі описують специфіку роботи службовців органу місцевого самоврядування тощо.

У якості доповнення вказаного вище, його деталізації наведемо положення наукової праці [28], де зазначено, що «ефективне реформування органів виконавчої влади та місцевого самоврядування потребує чіткого розуміння відмінностей між традиційною та бажаною культурами...Існує п'ять основних положень, на основі яких проведено різницю між встановленою старою культурою та бажаною новою» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Положення за якими різняться стара і нова організаційні культури органу місцевого самоврядування

№ з/п	Положення	Його характеристика
1	2	3
1	Галузевий контекст	Орган місцевого самоврядування сприймається як частина публічного сектора економіки і, як наслідок, визначає погляди на працю в прийнятому контексті.
2	Орієнтація на споживача	Орган місцевого самоврядування забезпечує створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях.
3	Орієнтація праці (роботи)	Ініціативність та дієве ставлення до вирішення проблем на протипагу «старим» нормам дотримання правильності процедур та ухиляння від відповідальності.

1	2	3
4	Мотивація	Поцінування внутрішніх мотивацій, таких як задоволення від власної праці, високі стандарти оцінки діяльності на противагу мотивації виключно зовнішніми винагородами.
5	Орієнтація на людину	Оцінка службовців органу місцевого самоврядування виявляється в повазі та толерантності на противагу старій вимозі “правильної поведінки” від персоналу.
<p>Резюмування:</p> <p>Прояви поведінки, що визначають стару організаційну культуру, найчастіше характеризуються як: а) ведення справ відповідно до встановленої процедури та усталеної практики; б) відмежування органів місцевого самоврядування від громадян; в) незаперечність норм і цінностей; г) винагорода за пристосування.</p> <p>Прояви поведінки, типові для нової організаційної культури, переважно характеризуються як: а) ведення справ з наголосом на обслуговуванні споживачів; б) досягнення результатів через роботу в команді та активного залучення службовців органу місцевого самоврядування; в) перевірка встановлених методів роботи; г) винагорода за працю і її результати [19; 28].</p>		

Примітка. Сформовано автором з використанням джерел [19; 28]

У контексті питання об'єктивної необхідності формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в органі місцевого самоврядування слід акцентувати на тому, що організаційна культура є синтезом суб'єктивних елементів, які проявляються в поведінці людини-працівника, і об'єктивних, що наклали відбиток на умови діяльності органів місцевого самоврядування. Грунтуючись на таких позиціях, одна із класифікацій організаційної культури поділяє останню на: об'єктивну і суб'єктивну (рис. 1.1).

	Об'єктивна	Суб'єктивна
Зміст	Фізичне оточення органу місцевого самоврядування: будівля, її зовнішній вигляд, місце розташування, обладнання та меблі, стиль оформлення, колірна гама інтер'єру та одягу працівників, зручності, стоянки для автомобілів, інформаційні стенди і т.д.	Цінності, переконання, етичні норми, духовні символи (видатні люди органу місцевого самоврядування, історія самого органу і його лідерів, мова і стиль спілкування), що поділяються усіма службовцями органу місцевого самоврядування
	Є основою для формування організаційної культури, стилю керівництва, технології ухвалення управлінських рішень, характеру взаємин керівника і колективу, професіоналізму, чіткості роботи службовців органу місцевого самоврядування, їх поведінки, в цілому	

Рис. 1.1. Поділ організаційної культури органу місцевого самоврядування на об'єктивну та суб'єктивну

Адаптовано автором з використанням джерела [46]

Можемо стверджувати, що організаційна культура органу місцевого самоврядування виконує такі основні функції: внутрішньої інтеграції службовців органу місцевого самоврядування; зовнішньої адаптації органу місцевого самоврядування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції організаційної культури органу місцевого самоврядування

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

Примітка. Адаптовано автором з використанням джерела [22]

Автори статті [22] зазначають наступне: «науковцями доведено, що організаційною культурою можна управляти. Процес цей дуже повільний і потребує обізнаності у його технологічних аспектах. Саме тому необхідно на даний час визначитися з основними положеннями управління організаційною культурою у сфері державної служби, враховуючи усі її особливості, і забезпечити їх впровадження у кожному органі державної влади та місцевого самоврядування у контексті європейської інтеграції нашої держави. Адже сучасні службовці мають повною мірою усвідомлювати, що високі результати професійної діяльності досягаються не стільки за рахунок працьовитості, дисциплінованості та законслухняності, стільки завдяки контактності, творчому підходу до вирішення завдань, стратегічному мисленню, високому професіоналізму... На думку фахівців, формування і зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів.

Основними або первинними факторами є: концентрація уваги вищого керівництва стосовно діяльності співробітників організації за певними напрямками; реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в процесі діяльності організації; професійна компетентність керівників і їх ставлення до колективу; рівень оціночної і мотиваційної політики керівництва; система передачі інформації й організаційних впливів».

Ми погоджуємось із В.Мартиненком та С.Гайдученко [22], що «формування організаційної культури – це зусилля керівника стосовно конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу в колективі, на поведінку співробітників. При цьому, можливо і необхідно прогнозувати, планувати та стимулювати необхідну поведінку співробітників, враховуючи історично сформовану в організації корпоративну культуру. Успішне формування організаційної культури, безумовно, відбувається на етапі професійного навчання майбутніх службовців і в процесі їх професійної адаптації. Реалізація і підтримка існуючого рівня організаційної культури має здійснюватися завдяки сучасним технологіям оцінювання та мотивації службовців».

Організаційна культура органів місцевого самоврядування формується на підставі чотирьох основних джерел (рис. 1.2).

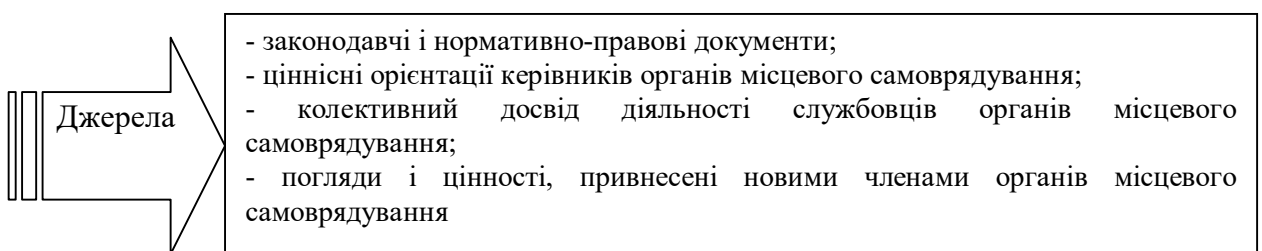


Рис. 1.2. Джерела формування організаційної культури органів місцевого самоврядування

Сформовано автором самостійно

У процесі формування і реалізації організаційної культури органу місцевого самоврядування, зокрема, сучасної моделі такої культури декларовані державою принципи повинні відобразитися у зразках поведінки,

мові службовців органу місцевого самоврядування, бо саме вони створюють бажаний образ службовця, який є підставою для формування іміджу органу місцевого самоврядування, а також сприяють формуванню його активної позиції як професіонала. Причому, загальні принципи, закріплені в законодавчих і нормативно-правових документах (служіння суспільству, пріоритет права і свобод людини, стабільність служби та ін.), задають чіткі пріоритети діяльності, зменшуючи ступінь невизначеності уявлень службовців. Вважаємо, що саме формування ключових цінностей і принципів діяльності служби в органах місцевого самоврядування націлене на створення в навколишньому середовищі і в очах службовців цих органів позитивного іміджу такої служби.

Питання формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в органах місцевого самоврядування вимагає дослідження зарубіжного досвіду створення і використання таких моделей.

1.2. Зарубіжний досвід формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в органах місцевого самоврядування

Розвиток і зміни організаційної культури у державних органах влади в розвинених країнах світу регламентовані урядовими документами і здійснюються системно й цілеспрямовано відповідно до державних програм. Так, у документі “Звіт про національне виконання” (1993р.), який був присвячений змінам у системі адміністративного управління в США, до ключових питань було віднесено: “змінити організаційну культуру в державних установах...”, що передбачало наступні напрями дій для адміністрації президента з поступової зміни культури у виконавчих органах влади і підходів до управління керівними кадрами:

- по-перше, розвиток навчальних центрів, зайнятих навчанням держслужбовців, з орієнтацією на потреби ХХІ ст.;
- по-друге, розробку стратегії для зміни бюрократичної культури у федеральних міністерствах і відомствах;

- по-третє, вдосконалення інформаційної системи для сприяння керівникам у прийнятті рішень і плануванні [28].

У Великій Британії у 1999р. Було розроблено програму “Модернізація державного управління”, складовою якої стала реформа державної служби. Основне завдання цієї програми полягало у створенні сильного керівництва з чітким розумінням цілей на принципах “нового менеджеризму”. Ключові пріоритети для проведення змін охоплювали: “розвиток інноваційної культури і розвиток співпраці між відомствами, а також виявлення талановитих людей у державних установах” [28].

Досвід країн із здійснення реформ державного управління показав, що зміна культури потрібна для впровадження інновацій та для того, щоб реформи стали частиною повсякденного режиму, а це передбачає навчання і підтримку службовців у процесі реформ. Багато країн докладають зусиль до розширення діапазону навчання з метою допомоги організаціям у реформуванні чи створенні ноу-хау, набуття досвіду трансформації культури та зміни ставлення до тих чи інших нововведень або діючих положень, наприклад, етичних [19; 20; 52; 53].

Будучи публічними організаціями, органи місцевого самоврядування мають специфічні взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, оскільки сфера їх діяльності пов'язана із виробництвом суспільних благ і наданням населенню публічних послуг.

Головними принципами публічного адміністрування виступають: максимальна наближеність до потреб клієнта (громадянина); направленість дій управлінців на забезпечення належного сервісу; гнучкість та здатність до новаторських рішень у забезпеченні сервісних послуг. Відтак, завдання адміністрації полягає у створенні прозорості та доступності послуг, забезпеченні належного рівня підготовки персоналу для обслуговування клієнтів та запровадженні ринкових умов, орієнтованих на сервіс [9].

Ключовою проблемою розвитку публічного адміністрування в Україні є забезпечення якості послуг, що надаються громадянам органами виконавчої

влади та органами місцевого самоврядування. При цьому однією з головних законодавчих прогалин у вирішенні даної проблеми, на думку багатьох науковців та практиків управління, є відсутність у чинній Конституції України визначення термінів “адміністративна послуга” та “публічна послуга”, що спонукає тлумачити ці поняття в контексті ідеології державного управління як системи, спрямованої на надання послуг населенню. У розвинених демократичних країнах таку ідеологію викладено у спеціальних актах, таких як: “Хартія громадян” (Великобританія, Індія), “Хартія державних службовців” (Італія) або “Хартія клієнтів” (Бельгія) тощо. Запровадження стандартів публічних послуг разом із системою показників та інструментарієм вимірювання ступеня реалізації встановленого стандарту в Європі вважають практичним виконанням конституційного права громадян на отримання загальнодоступних публічних послуг однакового рівня та якості [9].

Професійна етика у розвинених демократичних країнах Європи розглядається як основна мета управління людськими ресурсами. Якщо етичні принципи проголошено, то вони мають бути нормою щоденної практики.

Професійна етика – це прагматичний засіб. Її мета полягає в тому, щоб відмовитися від етики слухняності й віддати перевагу професійній етиці переконання й відповідальності перед громадянами. Досягнення такої мети потребує не так розробки нових обов'язків або перебудови організації з використанням адміністративно-правових засобів, як створення державним службовцям належних умов праці.

Дослідники Британської державної служби відзначають, що їй притаманні висока корпоративна етика, сувора відповідність кодексу адміністративної моралі. Існує думка, що високі моральні якості державних службовців завжди були предметом особливої гордості британців. Британського державного службовця характеризують висока самодисципліна, чесність, моральність, турбота про “суспільний гаманець”,

професійна честь, прагнення завжди знайти найкраще рішення.

Громадянська служба і сьогодні розглядається у Великобританії як “почесний обов'язок шляхетних людей”, як знак довіри до них з боку “корони” і суспільства. Поведінка “слуг корони” регламентується етичним Кодексом державного службовця. У світовій практиці немає аналога цього документа. Його особливість полягає в тому, що він, з одного боку, регламентує етику професійної діяльності службовців починаючи від надання послуг населенню до політичних консультацій міністрам, з іншого – визнає взаємні обов'язки службовців і міністрів. Тому він складається з двох частин: вимог до службової діяльності міністрів; вимог до решти службовців [46].

Принципи відкритості та відповідальності “нової” державної служби Великобританії з 1991 р. стали утверджуватися через десятирічну державну програму “Громадянська хартія”. Метою програми є досягнення найвищих можливих стандартів діяльності в інтересах тих, хто користується державними послугами у Великій Британії. Хартією було встановлено стандарти державних послуг у 40 галузях (у тому числі у сфері оподаткування). Для виявлення і запозичення кращого досвіду надання державних послуг, а також підвищення відповідальності державних установ за задоволення потреб споживачів у 1992р. Кабінетом Міністрів було введено загальнонаціональну премію “Знак хартії”. Загалом діяльність “Громадянської хартії” сприяла кращому розумінню населенням своїх прав під час отримання державних послуг, а також створила передумови для зміни психології та культури самих державних службовців.

Етика доповнюється законом як засобом зовнішнього примусу. Етика державного службовця – це не стан, якого повинні досягнути службовці, а безперервний процес етичного самовдосконалення. Етику слід розглядати не як набір рецептів, а як допоміжний засіб у визначенні цілей державного управління і способів їх досягнення на державній службі.

Аналіз етики державних службовців США, Великобританії, Франції свідчить: незважаючи на відмінності у підходах до формування комплексної

системи норм і способів функціонування етики державних службовців, незмінною є її мета – забезпечити професійну діяльність службовців в інтересах громадян і суспільства, а також запобігти можливим зловживанням владою і порушенням закону.

Професійну етику не можна запровадити авторитарними методами. До цього процесу потрібно залучати самих державних службовців. Продуктивним є лише двосторонній спосіб її запровадження: з одного боку, потрібне усвідомлення ролі професійної етики як основи професійної культури, колективне вироблення її цінностей і норм кожним службовцем, а з іншого – політична воля з належним формальним забезпеченням професійної етики як робочого інструменту державної служби [46].

Орієнтація на якість обслуговування населення визначає цінність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування для громадян. Відповідно до цього одним з напрямів адміністративних реформ, проведених у країнах розвиненої демократії, було запровадження оцінювання ефективності роботи органів влади у зв'язку з якістю надання публічних послуг. За висновками фахівців Світового банку [39], якість урядування (адміністрування) у більшості демократичних держав вимірюється відносно сталим набором критеріїв, які стосуються наступних аспектів: публічність і передбачуваність (прогнозованість); політична стабільність і відсутність насилля; ефективність уряду; якість регулятивної діяльності; верховенство права; контроль за корупцією.

Автори наукової праці [9] зазначають, що «критерії ефективності та якості діяльності органів влади щодо надання послуг мають певні відмінності в різних країнах, однак спільними для них є універсальні принципи побудови відносин між державою та громадянами, які, зокрема, визначені як пріоритетні для країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Такими базовими принципами є: верховенство права як основа прав та свобод людини і громадянина, справедливості та гуманізму в публічній діяльності; законність як підґрунтя публічної адміністрації відповідно до

повноважень та у порядку, визначеному законом; відкритість та прозорість як доступність для громадян інформації про діяльність та рішення публічної адміністрації; процедурна справедливість, яка гарантує зважене та неупереджене застосування права, поваги до людини, захисту її честі та гідності; пропорційність як вимога щодо обмеження адміністративних дій метою, яку необхідно досягти, а також обов'язку публічної адміністрації зважати на наслідки своїх рішень, дій та бездіяльності; підконтрольність як обов'язковий внутрішній та зовнішній, у тому числі судовий, контроль за діяльністю публічної адміністрації; відповідальність як обов'язок кожного адміністративного органу публічно відповідати за свої дії та прийняті рішення перед особою та суспільством; високі етичні стандарти поведінки як умова створення сприятливої атмосфери під час надання послуг та забезпечення якості самих послуг».

Як свідчить практика, запровадження критеріїв оцінки надання публічних послуг органами влади і органами місцевого самоврядування у багатьох розвинених демократичних країнах допомагає точніше оцінювати ефективність державного управління та діяльності влади. Зокрема, всі країни, що входять до ОЕСР, розробили цілісну систему виконавчих критеріїв і на національному рівні мають обов'язкові програми щодо забезпечення підтримки даної оціночної системи, прозорі та гнучкі механізми перегляду методів, форм, інструментів та системи управління в цілому і самих результатів діяльності. У США федеральний уряд і понад тридцять штатів мають законодавчо затверджені виконавчі критерії для своїх департаментів і муніципалітетів. Цей процес стає дедалі динамічнішим у визначенні та уточненні критеріїв, оцінки їх відповідності як інтересам муніципалітетів, так і громадськості [9].

Важливим кроком у напрямі щодо оцінки якості управлінських послуг в органах державної влади України стало проведення серед центральних та місцевих органів виконавчої влади Всеукраїнського конкурсу “Приязна адміністрація”, який мав на меті: виявлення кращих форм і методів

організації роботи з населенням; вивчення, узагальнення та поширення кращого досвіду з питань якості та своєчасності надання державних (адміністративних) послуг громадянам України; підвищення престижу державної служби та державного службовця; заохочення, стимулювання державних органів, які працюють на високому професійному рівні до нових стандартів Європейського Союзу [35].

Відповідно до Положення про Всеукраїнський конкурс “Призна адміністрація”, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18 травня 2007 р. № 933 (із змінами) [35], Конкурс відбувався у чотирьох номінаціях: центральні органи виконавчої влади; територіальні органи центральних органів виконавчої влади; Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська і Севастопольська міські державні адміністрації; районні, районні у м. Києві та Севастополі державні адміністрації. Передбачені конкурсом анкети учасника конкурсу та споживача послуг містили запитання, що торкаються наявного стану справ щодо надання державним органом влади управлінських послуг, а також вивчення потреб і очікувань громадян, які звертаються за цими послугами. Так, в анкеті споживача послуг у розділі “Процедури обслуговування відвідувачів” зазначені, зокрема, такі запитання: “Чи були ввічливими та уважно поставились до порушених Вами питань співробітники органу?” та “Чи стикалися Ви із проявами корупції у даному органі?”. Водночас анкета учасника конкурсу містила низку запитань, пов’язаних із якістю управлінських послуг органу, чия робота оцінюється. Заслужують на увагу такі запитання, як: “Чи проводяться для працівників спеціальні тренінги щодо професійної етики та поведінки державних службовців?”, “Чи проводяться для працівників навчання з метою підвищення знань антикорупційного законодавства?”, “Чи проводяться анкетування громадян щодо якості отриманих послуг через веб-сайт?” та “Чи розміщена в доступному для відвідувачів місці скриня для заповнених анкет щодо вивчення очікувань споживачів послуг, які надаються органом?” [24].

Погоджуючись із авторами роботи [9], зазначимо, що позитивним став той факт, що конкурс “Приязна адміністрація” був націлений саме на вивчення думки споживачів послуг органів державної влади, адже громадяни, які їх відвідують з метою вирішення певних проблем, здатні більш адекватно оцінити діяльність і конкретних посадовців, і всього органу влади в цілому, ніж це могли б зробити внутрішні аудиторські перевірки. Проте акцентуємо на тому, що, наприклад, в анкетах для оцінювання роботи державного органу були надто детально прописані питання щодо технічного та санітарно-гігієнічного стану органу, а от питанням культури обслуговування споживачів послуг було приділено недостатньо уваги.

Висновки до розділу 1

1. Сьогодні Україна йде по шляху широкомасштабної реформи місцевого самоврядування, вирішує питання розвитку людського потенціалу на службі в органах місцевого самоврядування. Це корелює із загальною практикою в більшості європейських країн, що ґрунтується на формуванні нової культури та нового стилю роботи органів місцевого самоврядування з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за свою діяльність. Формування і реалізація сучасної моделі організаційної культури в органах місцевого самоврядування є актуальним питанням, оскільки цінності цієї культури допомагатимуть їм адаптуватися у зовнішньому середовищі, досягати цілей і створювати соціальний ефект, доводячи свою корисність споживачам послуг, покращувати власний імідж, здійснювати нововведення.

2. Реформування української моделі місцевого самоврядування має здійснюватися, з урахуванням міжнародно-правових стандартів та практики інших країн в різних напрямках: системно-структурному, функціональному, процедурно-організаційному, фінансовому.

3. Професійна етика у розвинених демократичних країнах Європи розглядається як основна мета управління людськими ресурсами. Аналіз

етики публічних службовців США, Великобританії, Франції показав: незважаючи на відмінності у підходах до формування комплексної системи норм і способів функціонування етики службовців, незмінною є її мета – забезпечити професійну діяльність службовців в інтересах громадян і суспільства, а також запобігти можливим зловживанням владою і порушенням закону. Причому, професійну етику не можна запровадити авторитарними методами. Продуктивним є лише двосторонній спосіб її запровадження: з одного боку, потрібне усвідомлення ролі професійної етики як основи професійної культури, колективне вироблення її цінностей і норм кожним службовцем, а з іншого – політична воля з належним формальним забезпеченням професійної етики як робочого інструменту публічної служби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В БІЛЬЧЕ- ЗОЛОТЕЦЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ БОРЩІВСЬКОГО РАЙОНУ

2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ для формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Аналіз організаційно-функціональних основ формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування проведемо за двома напрямками:

- в розрізі аналізу організаційної діяльності, що, передусім, пов'язана із створенням організаційної структури цього органу. Організаційна діяльність уможливорює ефективну роботу персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування для досягнення організаційних цілей. Вона пов'язана із: здійсненням систематичної координації завдань, формальних взаємовідносин працівників, що їх виконують; з розподілом праці і організацією праці управлінського персоналу; з організацією інформаційно-комунікативного забезпечення органу;

- в розрізі аналізу функціональної діяльності, що цілеорієнтується на досягнення мети досліджуваного органу місцевого самоврядування шляхом реалізації службовцями цього органу покладених на них функцій.

Основними компонентами організаційно-функціональних відносин в органі місцевого самоврядування є сам орган та його організаційні підсистеми, а також службовці цього органу.

Досліджуваний орган місцевого самоврядування (Більче-Золотецька сільська об'єднана територіальна громада Борщівського району) є складовою системи місцевого самоврядування як сукупності суб'єктів і форм здійснення місцевого самоврядування, через які населення територіальної громади реалізує надані їй функції і повноваження. У контексті цього, передусім, слід

вказати на те, що 22 квітня 2020 року Кабінет Міністрів України своїм [розпорядженням №482-р](#) затвердив [перспективний план формування територій громад Тернопільської області](#). Відповідно до нього, на території Борщівського району буде сформовано п'ять спроможних територіальних громад: Більче-Золотецька, Борщівська, Іване-Пустенська, Мельниця-Подільська, Скала-Подільська.

Організаційними підсистемами досліджуваного органу місцевого самоврядування є: Більче-Золотецька сільська об'єднана територіальна громада Борщівського району; виконавчий комітет ради; депутати ради; працівники ради. Причому, оскільки територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, вона повноважна вирішувати всі питання місцевого значення самостійно або через форми безпосереднього волевиявлення в межах відповідної території та чинного законодавства України.

Кількісний склад виконавчого комітету визначає рада, персональний склад – рада за пропозицією голови об'єднаної територіальної громади. До складу виконавчого комітету обов'язково входить голова об'єднаної громади, його заступники, секретар ради, керуючий справами виконавчого комітету, керівники виконавчих органів ради, старости та виконувачі їх обов'язків. Можуть входити й інші особи (наприклад, приватні підприємці, директори комунальних закладів та ін.). Структурно виконавчий комітет ради представлений наступним чином (табл. 2.1).

Рада громади відповідає за загальний розвиток громади, а тому саме від виконавчого комітету залежить, яким чином цей розвиток буде здійснюватись на практиці. До прикладу, рада громади затверджує програму соціально-економічного розвитку громади, але саме до повноважень виконавчих органів належить підготовка проекту цієї програми та покладені повноваження з організації її виконання. Також, відповідно до законодавства у виконавчого органу ради найбільша кількість повноважень.

Структура виконавчого комітету ради громади

Структура
1
<p>Голова виконавчого комітету - Огородник Галина Петрівна Секретар виконавчого комітету - Магала Наталія Петрівна Члени виконавчого комітету: Болібрух Марія Василівна - в.о. старости с.Олексинці Байталюк Василь Андрійович - в.о. старости с.Шершенівка Синоверський Любомир Васильович - головний лікар КУТОР "Більче-Золотецька фізіотерапевтична лікарня реабілітації" Загайко Надія Василівна - заступник директора по навчальній роботі Більче-Золотецької ЗОШ Чернецький Ігор Євгенович - головний бухгалтер ТОВ "Корпорація "Колос-ВС" Тесля Микола Романович - директор Більче-Золотецької музичної школи Кушнірик Олександра Степанівна - завідувач дитячим садком "Веселка" с.Більче-Золоте Бойчук Ганна Степанівна - листоноша с.Монастирок Кладочна Богдана Василівна - соціальний працівник с.Мушкарів Бабій Галина Григорівна - завклубом с.Олексинці Вербіцька Ганна Євгенівна - вихователь Шершенівського НВК Гуменюк Лариса Іванівна - медична сестра КУТОР "Більче-Золотецька фізіотерапевтична лікарня реабілітації"</p>

Примітка. Сформовано за інформацією Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади

Рада Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади є представницьким і нормотворчим органом місцевого самоврядування територіальної громади, який здійснює від імені та в інтересах територіальної громади функції і повноваження місцевого самоврядування.

Депутат є виборною особою. Він виступає представником членів територіальної громади, що проживають в межах відповідного виборчого округу, в місцевій раді. При цьому його слід розглядати не лише як представника своїх виборців (тих виборців що голосували за нього на виборах), а як представника всіх членів територіальної громади округу – він представляє та захищає інтереси виборців. Депутат є повноважним і рівноправним членом сільської, селищної ради. Він наділяється всією повнотою прав, необхідних для забезпечення його реальної участі у діяльності ради та її органів. Основи статусу депутатів ради закріплені Конституцією України, Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні", Законом України "Про статус депутатів місцевих Рад народних депутатів".

Організація роботи депутатів ради розкривається через: зміст депутатської діяльності; участь депутатів у роботі Ради.

Структуру статусу депутата ради Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади формують такі основні елементи: функції (основні напрями й види діяльності) депутата; форми роботи і повноваження (права й обов'язки) депутата; гарантії реалізації депутатських повноважень; відповідальність депутата.

Зміст депутатської діяльності визначається через такі елементи статусу як функції та повноваження.

Функції депутатів ради Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади можна об'єднати у дві групи, в основу яких покладені такі критерії:

- об'єкти впливу або сфери діяльності. Залежно від того, в якій сфері суспільних відносин реалізуються депутатські повноваження функції є: політичні, економічні, соціальні, культурні, екологічні;

- засоби і методи депутатської діяльності. За цим критерієм функції є: представницькі, нормотворчі, організаційні, контрольні, бюджетно-фінансові, інформаційні.

Основною формою роботи депутата є його участь в роботі ради. Так, депутат зобов'язаний брати участь у роботі сесій ради, засідань постійної та інших комісій ради, до складу яких його обрано, виконувати рішення ради та її органів, а також має право брати участь в засіданнях виконавчого комітету ради. Депутат представляє інтереси територіальної громади, має всю повноту прав, що забезпечують його активну участь у діяльності ради, має обов'язки перед виборцями, радою та її органами, виконує їх доручення.

Найважливішою функцією депутата сільської, селищної ради є представницька функція. Як представник інтересів територіальної громади, виборців свого виборчого округу депутат виражає і захищає інтереси територіальної громади та її частини – виборців свого виборчого округу, виконує їх доручення в межах своїх повноважень, наданих законом, бере участь у здійсненні місцевого самоврядування.

Депутатський корпус ради представлений в табл. 2.2.

Депутатський корпус ради громади

Депутати
1
с. Більче-Золоте
Виборчий округ №1 - Швидковський Іван Іванович, 1977 р.н., шофер ТОВ "Корпорація "Колос-ВС", вулиця Загать, Долішня
виборчий округ №2 - Магала Наталія Петрівна 1972 р.н. , секретар сільської ради, вул. Долішня, Горішня
виборчий округ №3 - Танчак Тарас Степанович , 1990 р.н. , медбрат КУТОР "Більче-Золотецька фізіотерапевтична лікарня реабілітації", вул. Гирівка, Замулівка
виборчий округ №4 - Радик Марія Іванівна, 1968 р.н., вчитель Більче-Золотецька ЗОШ , вул. Підгора
виборчий округ №5 - Драпак Іван Зіновійович , 1972 р.н., лісничий Більче-Золотецького лісництва, вул. Хіцівка
виборчий округ №6 - Козак Лілія Іллівна , 1956 р.н., директор Більче-Золотецької ЗОШ ,ул. Підбілячка, Горбівка
виборчий округ №7 - Бекиж Людмила Михайлівна , 1987 р.н., викладач музичної школи с.Більче-Золоте , вул. Загороди, Хатки
виборчий округ №8 - Луцик Любов Петрівна , головний бухгалтер КУТОР "Більче-Золотецька фізіотерапевтична лікарня реабілітації", вул. Семенівка
виборчий округ №9 - Лисий Олег Степанович, 1956 р.н., лікар стоматолог Більче-Золотецької АЗПСМ вул. Махнівка
виборчий округ №10 - Міськів Лідія Юрївна, 1975 р.н., бібліотекар с.Більче-Золоте, вул. Підвинтар, Шологонівка , Осередок
с.Монастирок
виборчий округ № 11 - Люзний Михайло Михайлович, 1973 р.н., інженер ТОВ "Корпорація "Колос-ВС"
с.Мушкарів
виборчий округ №12 - Панкратова Марія Миколаївна , 1979 р.н., завідувач ФАП с.Мушкарів
с.Олексинці
виборчий округ №13 -
виборчий округ №14 - Шпак Олеся Миколаївна, 1985 р.н., вчитель Олексинської ЗОШ, вул. Підгора, Тернівка
виборчий округ №15 - Гоменюк Марія Петрівна , 1963 р.н. , тимчасово не працює , вул. Центральна, Нова
виборчий округ №16 - Рудик Світлана Василівна, 1982 р.н., вчитель Олексинської ЗОШ, вул. Горішня, Долішня
виборчий округ №17 - Прокопів Амбросій Ількович, 1959 р.н., приватний підприємець, вул.Долішня, Нижня, Завода
с.Шершенівка
виборчий округ №18 - Буртний Степан Ігорович, 1989 р.н., вчитель Олексинської ЗОШ, вул. Когутівка, Широка
виборчий округ № 19 - Сакалюк Андрій Іванович, 1975 р.н., приватний підприємець, вул. Завода, Замулівка, Поперечна 1, Церковна
виборчий округ №20 - Кицканюк Галина Миколаївна, 1973 р.н., вчитель Шершенівського НВК, вул. Зелена, Поперечна 2, Поперечна 3
виборчий округ №21 - Чикурлій Василь Степанович, 1973 р.н., директор Шершенівського НВК, вул. Бурта, Нова, Толока
с. Юрямпіль
виборчий округ №22 - Іванишин Степан Васильович, 1969 р.н., заступник директора ТОВ "Корпорація "Колос-ВС"

Примітка. Сформовано за інформацією Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади

Одним із головних принципів децентралізації є принцип субсидіарності, згідно якого здійснюється розподіл повноважень. Більче-Золотецька об'єднана територіальна громада отримала весь спектр повноважень, зокрема: власні і делеговані повноваження; функції територіальних органів державної влади;

повноваження старост; повноваження загальних зборів та об'єднань громад (рис. 2.1).

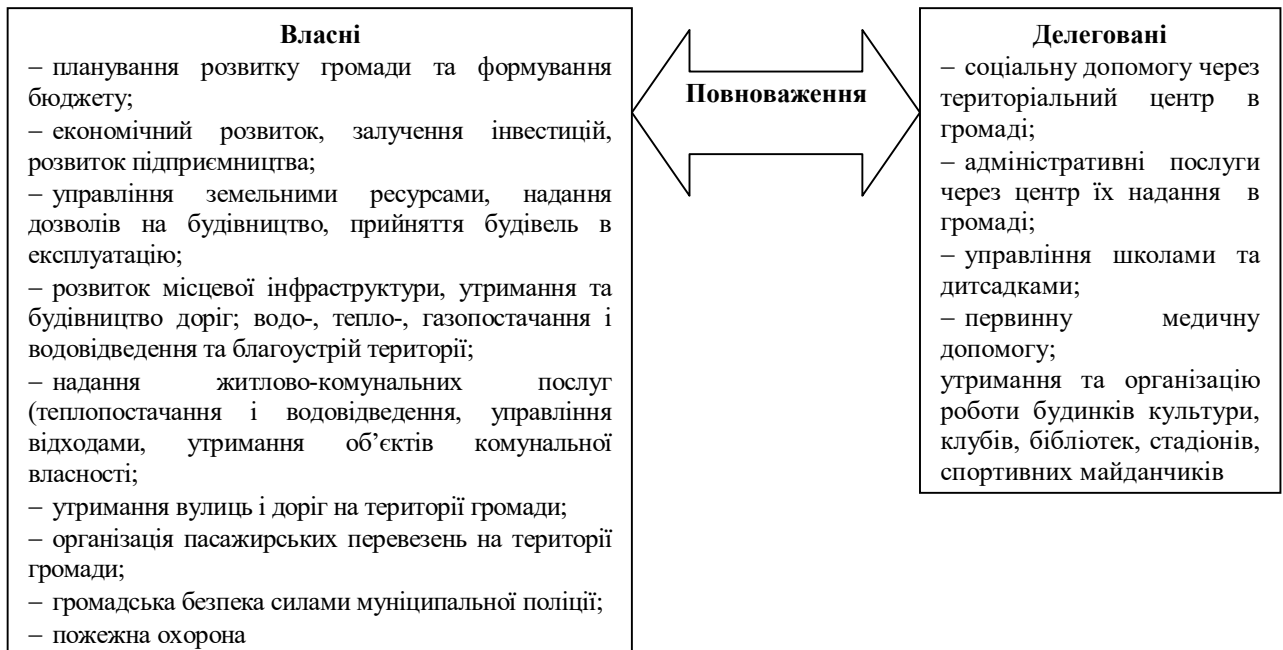


Рис. 2.1. Повноваження Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади

Сформовано за інформацією Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади

Слід вказати на те, що об'єднані територіальні громади прирівняні у статусі до міст обласного значення і мають відповідні повноваження. Наприклад, після змін до Бюджетного кодексу із бюджету об'єднаної громади фінансуються заклади дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, тобто, дитячі садки, школи, музичні, художні школи, дитячі бібліотеки тощо.

Система місцевого самоврядування досліджуваної об'єднаної територіальної громади включає: територіальну громаду; внутрішні громади, які утворюють жителі населених пунктів громади; Раду (представницький орган місцевого самоврядування), що представляє територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України та законами України; Голову громади, який є головною посадовою особою територіальної громади; виконавчі органи Ради (виконавчий комітет, відділи); сільських старост; органи самоорганізації населення.

Повноваження Голови Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» і врегульовуються Регламентом ради. Ці повноваження починаються з моменту рішення про його обрання і закінчуються в момент вступу на цю посаду іншої обраної відповідно до закону особи (за умови, якщо не з'являється обставини (випадки) дострокового припинення його повноважень).

Функціональне навантаження Голови Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади представлено на рис. 2.2.

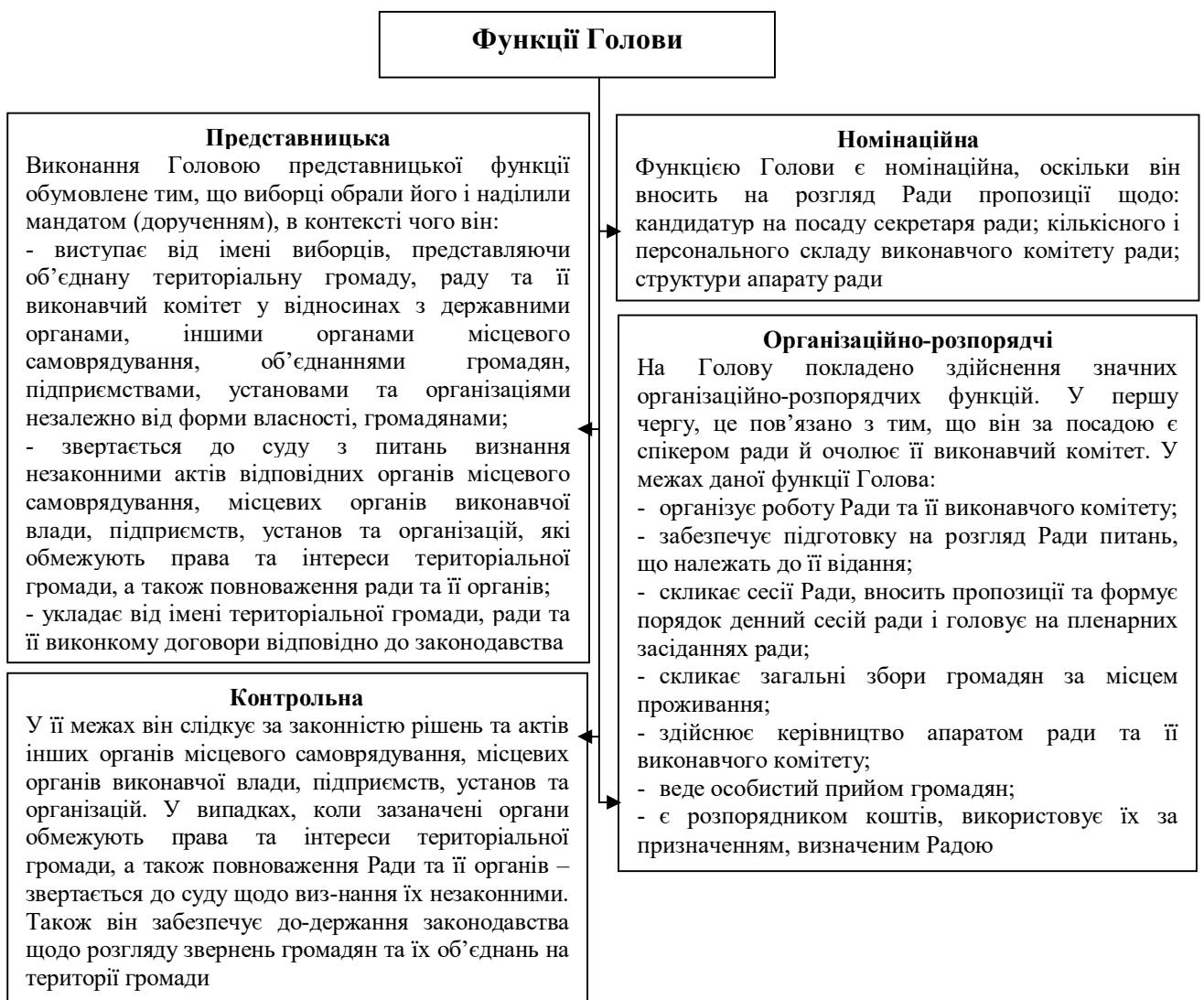


Рис. 2.2. Функціональне навантаження Голови Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади

Результатом роботи депутата Ради є звіт. Звіт депутата повинен містити відомості про його діяльність у раді та в її органах, до яких його обрано, про прийняті радою та її органами рішення, про хід їх виконання, про особисту участь в обговоренні, прийнятті та в організації виконання рішень ради, її органів, а також доручень виборців.

Звіт депутата ради Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади є регламентом, який обов'язково повинен містити таку інформацію (рис. 2.3).

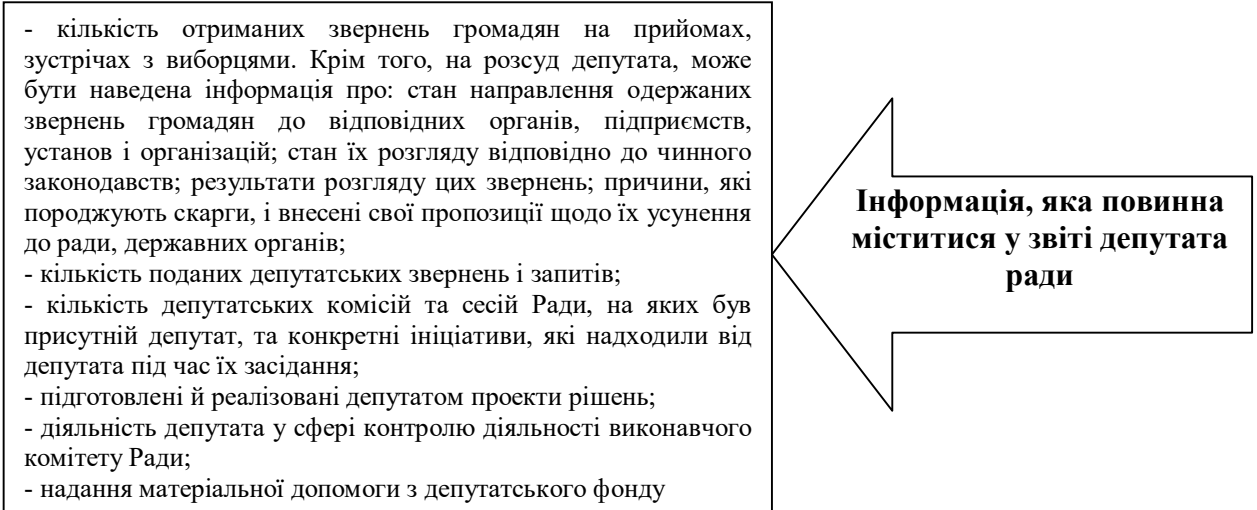


Рис. 2.3. Інформація, яка повинна міститися у звіті депутата Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади

Сформовано за інформацією Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади

Особливістю об'єднаних територіальних громад, в тому числі, Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади, є наявність старост, які є посадовими особами місцевого самоврядування і які обираються в порядку, визначеному законом. Повноваження старост полягають у наступному (рис. 2.4).

Поряд із цим, у Більче-Золотецькій об'єднаній територіальній громаді відсутні Положення про старост окремих сіл, що послаблює можливість швидкого і відкритого вирішення проблем місцевого значення, а також реалізації прав та інтересів жителів сіл об'єднаної територіальної громади.

Опираючись на те, що організаційно-функціональні основи для формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в

досліджуваному органі місцевого самоврядування вимагають побудови інформаційно-комунікаційного супроводу, вкажемо на наступне.

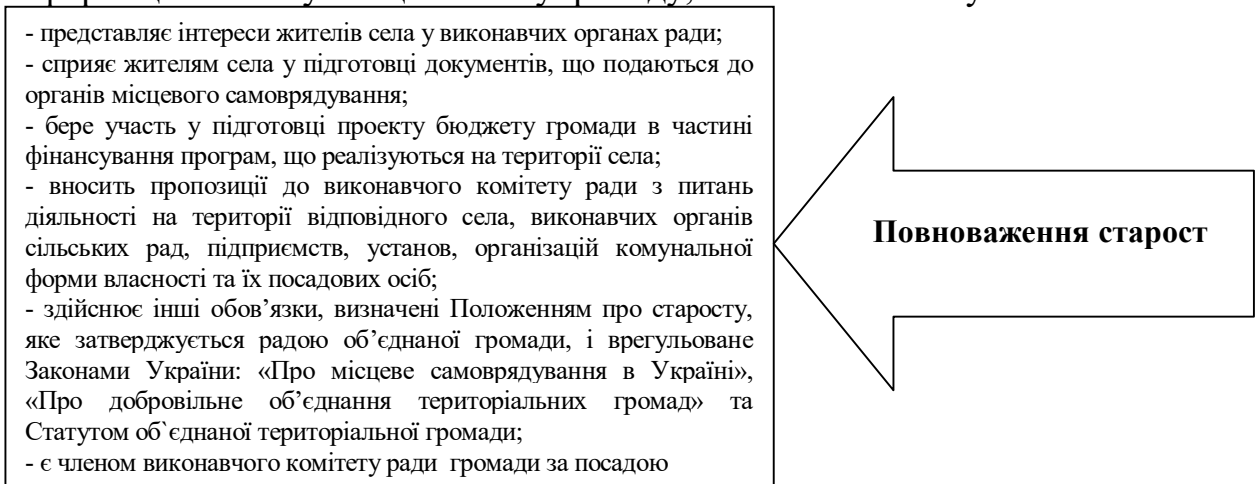


Рис. 2.4. Повноваження старост сіл Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади

Сформовано за інформацією Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади

Задля інформаційно-комунікаційного супроводу організаційно-функціональної діяльності ради територіальної громади створено сайт Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади. Структурно він представлений наступним чином: [архів документів](#); [паспорт громади](#); [голова громади](#); [виконавчий комітет](#); [депутати сільської ради](#); [працівники сільської ради](#); [інвестору](#); [довідник](#); [календар професійних свят](#); [пам'ятні дати](#); [розклад руху автобусів](#); [історична довідка](#); [комунальні заклади, установи](#); [події](#); [платні послуги](#); [нова українська школа](#); електронні петиції.

Однак, на цьому сайті відсутні: Статут об'єднаної територіальної громади; Регламент ради; Положення про старост сіл. Це є прямим порушенням принципу гласності, дотримання якого закріплене у статтях 9-43 Закону України “Про інформацію”, і якими регламентується право кожного громадянина з метою забезпечення його прав і свобод та законних інтересів на одержання інформації, зокрема про діяльність місцевого та регіонального самоврядування. Також це порушує принцип підзвітності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб, що

регламентується частиною 1 статті 75 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”.

2.2. Аналіз факторів впливу на формування і реалізацію сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Ідентифікуючи і аналізуючи фактори впливу на формування і реалізацію сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування, передусім, вкажемо на те, що Більче-Золотецька об’єднана територіальна громада є органом місцевого самоврядування. Цей орган є відкритою соціальною системою, а тому як усі відкриті системи зазнає впливу з боку факторів їх внутрішнього і зовнішнього середовища (внутрішніх і зовнішніх факторів впливу).

Підтвердженням цього може бути, наприклад, висновок автора наукової праці [45], який вказує, що «в сучасних умовах публічна служба (в тому числі, державна служба і служба в органах місцевого самоврядування) функціонує у взаємодії держави і громадянського суспільства та відчуває на собі вплив усіх факторів, що формуються у соціокультурному просторі. Це вимагає корекції роботи усіх організаційних підсистем, використання дієвих механізмів реалізації взаємодії між соціальними інститутами й органами державної влади. Одним із таких механізмів є організаційна культура».

На оптимізацію діяльності, створення і реалізацію сучасної моделі організації культури у органі місцевого самоврядування спрямовані: Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні; [перспективний план формування територій громад Тернопільської області](#).

Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні визначає такі шляхи вирішення проблем місцевого самоврядування, які прямо стосуються формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури: створення обґрунтованої територіальної основи для діяльності органів місцевого самоврядування та

органів виконавчої влади, здатних забезпечити доступність та належну якість публічних послуг, що надаються такими органами, а також необхідної для цього ресурсної бази; максимальне залучення населення до прийняття управлінських рішень, сприяння розвитку форм прямого народовладдя.

Відповідно до частини третьої статті 11 Закону України “Про добровільне об’єднання територіальних громад” затверджено перспективний план формування територій громад Тернопільської області [38]. Відповідно до [цього плану](#) на території Борщівського району буде сформовано п’ять спроможних територіальних громад: Більче-Золотецька, Борщівська, Іване-Пустенська, Мельниця-Подільська, Скала-Подільська.

Також мету вдосконалення роботи, реалізації сучасної моделі оргкультури у органі місцевого самоврядування переслідує План соціально-економічного розвитку Більче-Золотецької об’єднаної територіальної громади на 2018-2020р.р. Ним визначено, що територія громади згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Борщівського району Тернопільської області. Відстань від адміністративного центру громади до районного центру м.Борщів складає 18 км. Відстань від адміністративного центру громади до обласного центру м.Тернопіль становить 110 км. Територія громади межує: з півночі із землями Глибочецької сільської ради; зі сходу – із землями Борщівської об’єднаної територіальної громади; з півдня та заходу – землями Заліщицького району.

На території Більче-Золотецької об’єднаної територіальної громади розташовані населені пункти: село Більче-Золоте (1719 жителів, 774 господарських дворів, площа 3660 га); село Монастирок (205 жителів; 114 дворів, площа 742 га); село Мушкарів (101 житель, 76 дворів, площа 488 га); село Юрямпіль (262 жителі, 148 дворів, площа 579 га); село Олексинці (948 жителів, 326 дворів, площа 1464 га); село Шершенівка (634 жителі, 264 двори, площа 1620 га).

Внутрішні фактори – це ситуаційні фактори всередині органу

місцевого самоврядування, які охоплюють: цілі, завдання, організаційну структуру, використовувані технології і персонал. Оскільки організаційна культура є організаційною підсистемою, то усі ці фактори впливають як на досліджуваний орган місцевого самоврядування, загалом, так і на його організаційну культуру.

Досліджуваний орган місцевого самоврядування (Більче-Золотецька сільська об'єднана територіальна громада Борщівського району) є складовою системи місцевого самоврядування як сукупності суб'єктів і форм здійснення місцевого самоврядування, через які населення територіальної громади реалізує надані їй функції і повноваження.

Структурно досліджуваний орган місцевого самоврядування представлений: Більче-Золотецькою сільською об'єднаною територіальною громадою Борщівського району; виконавчим комітетом ради; депутатами ради; працівниками ради.

Організаційна структура є одним із найістотніших внутрішніх факторів впливу на організаційну культуру досліджуваного органу державної влади. Її аналіз та оцінку її впливу на оргкультуру органу ми провели у параграфі 2.1 в рамках здійснення аналізу організаційно-функціональних основ для формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування.

Фактором впливу на організаційну культуру Більче-Золотецької сільської об'єднаної територіальної громади Борщівського району є використовувані технології управління.

Технологія являє собою систему пов'язаних та жорстко скоординованих елементів: «цілі» – процедури (правила) – технічні засоби – операції (дії) – мотиви (стимули). Головне в ній – узгодженість і послідовність елементів, що є незмінними для будь-якої технології – інформаційної, сервісної,

комунікативної, управлінської. Усі сформульовані цілі мають реалізуватися шляхом установа чітких і неодмінно виконуваних процедур, які диктують логіку тих чи інших, зрозуміло, обґрунтованих і продуктивних дій. Соціальні технології та соціальне управління пов'язані з людьми, які усвідомлюють і формують свої інтереси і, відповідно, визначають їх поведінку [5].

Наприклад, В.Мартиненко вказує, що «підтримка існуючого рівня організаційної культури має здійснюватися завдяки сучасним технологіям оцінювання та мотивації державних службовців. Оскільки державна служба являє собою особливий культурний інститут, оцінювання службовця слід розглядати у трьох аспектах: соціокультурна діяльність; результати діяльності; рівень розвитку особистості» [22].

Найважливішим внутрішнім фактором впливу на організаційну культуру досліджуваного органу місцевого самоврядування є кадрові ресурси. Так, наприклад, аналізуючи корпоративну культуру публічної служби, автори наукової праці [51] зазначають, що організаційна культура формується в процесі прогресивного накопичення службовцями досвіду за першочергового значення особи керівника, та виділяють чотири джерела формування організаційної культури публічної служби: нормативно-правові документи; уявлення і ціннісні орієнтації керівника організації; колективний досвід діяльності службовців; погляди і цінності, привнесені новими членами організації.

Деталізуючи особливості впливу на досліджуваний орган місцевого самоврядування факторів «технології управління» та «персонал», вкажемо на наступне. У процесі професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування активізуючу, мотивуючу, адаптуючу та контролюючу функції виконує система оцінювання персоналу. Складність аналізу й оцінки діяльності органів місцевого самоврядування в розвитку територіальних громад пов'язана з тим, що на місцевому рівні відсутні показники надання послуг громадянам. Критерії ефективності та результативності не прописані

в регулюючих актах – ні в посадових інструкціях, ні в положеннях про структурні підрозділи місцевих органів влади. Документи, що регулюють їх діяльність, містять переліки функцій, але не критеріїв оцінки, тобто регламентують функціонування органу, а не орієнтують на результати його діяльності [30].

У контексті вказаного вище вважаємо за доцільне провести анкетне дослідження службовців досліджуваного органу місцевого самоврядування, особливо, з огляду на те, що більшість із службовців пов'язують підвищення продуктивності праці із необхідністю оцінювання персоналу.

Зразок анкети, використаної у нашому дослідженні, наведений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Зразок анкети, яку було запропоновано службовцям досліджуваного органу місцевого самоврядування

№з/п	Запитання
1	2
1	Вкажіть на найважливіші критерії, які є значущими при оцінці персоналу
2	Що повинно стати результатом оцінки службовців досліджуваного органу місцевого самоврядування?
3	Чи в повній мірі забезпечується професійний розвиток службовців органу місцевого самоврядування?

Примітка. Сформовано автором самостійно

Проведене анкетування дозволяє нам отримати такі результати (рис. 2.5, 2.6, 2.7) і зробити наступні висновки.

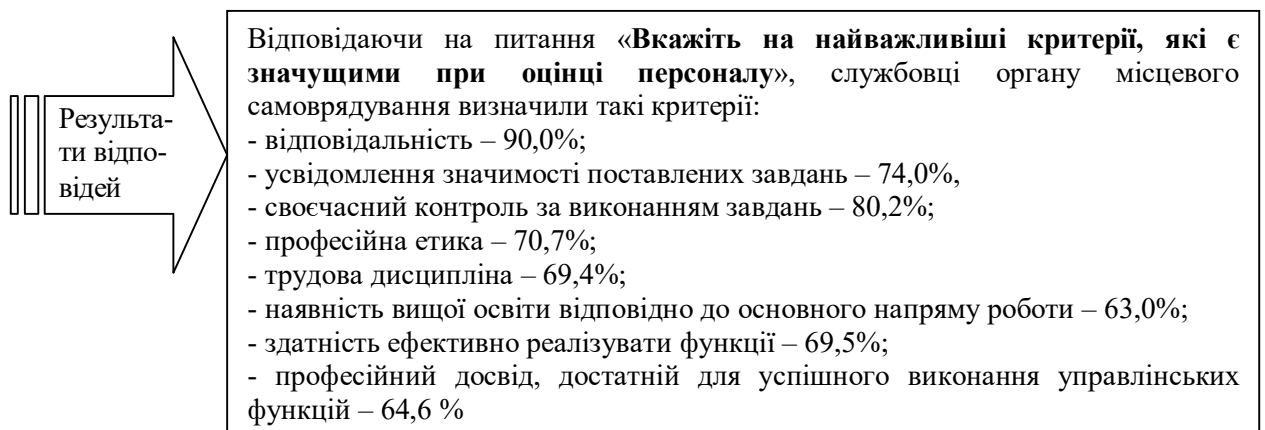


Рис. 2.5. Результати відповідей респондентів на питання «Вкажіть на

найважливіші критерії, які є значущими при оцінці персоналу»

Сформовано автором самостійно

Даючи відповіді на питання на питання «Вкажіть на найважливіші критерії, які є значущими при оцінці персоналу», службовці органу місцевого самоврядування вказали на такі моменти:

- критерії оцінки мають бути зрозумілі як тим, хто оцінює, так і кожному службовцю, якого оцінюють;
- оцінка має бути об'єктивною, надійною, достовірною щодо діяльності, комплексною;
- оцінюватись має не лише кожен службовець і його відносини з колегами, а також можливості органу місцевого самоврядування, в цілому.

Відповіді опитаних на питання «Що повинно стати результатом оцінки службовців досліджуваного органу місцевого самоврядування?» дозволили отримати такі результати (рис. 2.6).

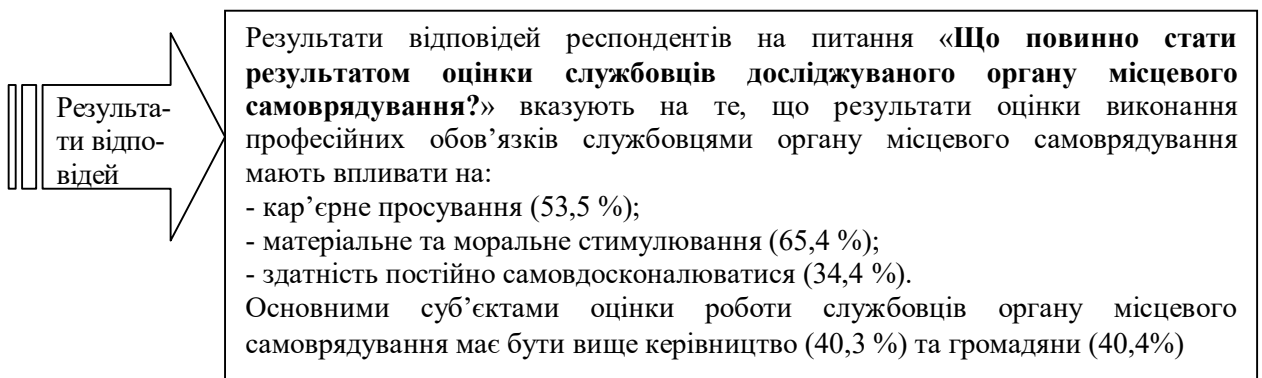


Рис. 2.6. Результати відповідей респондентів на питання «Що повинно стати результатом оцінки службовців досліджуваного органу місцевого самоврядування?»

Сформовано автором самостійно

Отримані результати відповідей респондентів на питання «Що повинно стати результатом оцінки службовців досліджуваного органу місцевого самоврядування?» показують, що результатом такої оцінки має бути отримання цінної та корисної інформації про якість використовуваних в

органі місцевого самоврядування методів професійного розвитку, відбору, а також про те, наскільки задіяні критерії оцінки здатні прогнозувати майбутні професійні досягнення працівників.

Ми погоджуємося із дослідженнями автора наукової праці [Покотило], де вказується, що «сучасна система підготовки та підвищення кваліфікації службовців потребує як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації, що передбачає, насамперед, реформування професійного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як елементу розвитку інституційної спроможності державного управління, підвищення рівня професіоналізму та культури персоналу органів влади, здатності компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам у державі. В умовах нового демократичного суспільно-політичного ладу та глобалізаційних процесів (формування нових правил і засад економічного та соціального розвитку, впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій) система навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад не в повній мірі забезпечує необхідний професійний розвиток фахівців у сфері державного управління та місцевого самоврядування».

Відповіді опитаних на питання «Чи в повній мірі забезпечується професійний розвиток службовців органу місцевого самоврядування?» дозволили отримати такі результати (рис. 2.7).

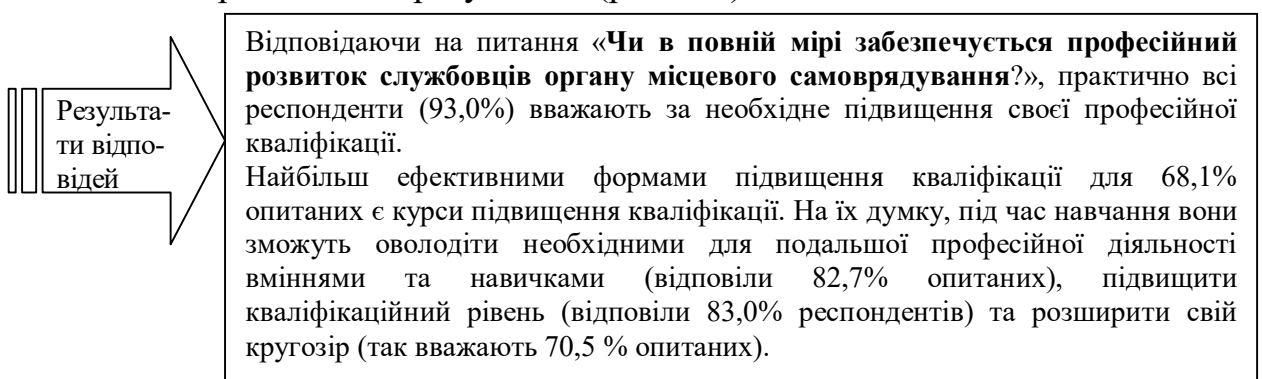


Рис. 2.7. Результати відповідей респондентів на питання «Чи в повній мірі забезпечується професійний розвиток службовців органу місцевого

самоврядування?»

Сформовано автором самостійно

Доповнюючи аналіз особливостей впливу на досліджуваний орган місцевого самоврядування факторів «технології управління» та «персонал», вкажемо на те, що більшість форм та методів у сфері управління розвитком трудового потенціалу персоналу в досліджуваному органі місцевого самоврядування не забезпечують високу змістовність праці службовців. Необхідним кроком в даному напрямку є вирішення питання матеріального та нематеріального заохочення, підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування, формування дієвої системи управління розвитком персоналу. Для цього необхідно вжити наступні заходи: збільшити соціальні гарантії, приділити значну увагу створенню позитивного морально-психологічного клімату в колективі, переглянути критерії підвищення у посаді, створити різнобічні умови для професійного розвитку службовців, значно посилити відповідальність працівників за виконання професійних обов'язків та за прийняті рішення.

Підсумування проведеного нами аналізу факторів впливу на формування і реалізацію сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування дозволяє виділити характерні риси, які повинні бути притаманні для механізмів формування і реалізації такої моделі організаційної культури, зокрема:

1) гнучкість та ефективність системи управління досліджуваним органом місцевого самоврядування, забезпечення його здатності легкого адаптування до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Обов'язковою запорукою цього має стати надання керівництву свободи у визначенні тактичних та оперативних цілей. Саме така схема "більше повноважень - більше персональної відповідальності" повинна стимулювати, передусім, Голову Більче-Золотецької сільської об'єднаної територіальної громади Борщівського району до активнішого залучення до власної команди

висококласних фахівців, нові кадри. Це сприятиме зміцненню внутрішньої організаційної культури досліджуваного органу місцевого самоврядування;

2) для реформування кадрової політики в Більче-Золотецькій сільській об'єднаній територіальній громаді Борщівського району непересічне місце мають чіткі стандарти оцінки ефективності діяльності кадрів. Якщо раніше основна увага приділялась контролю за процесом виконання робіт та використання ресурсів, то сьогодні основним має стати контроль та оцінка результатів і наслідків роботи. Причому, оцінка має проводитись за результатами діяльності службовців. Це створить умови для формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі та забезпечить позитивний вплив цього клімату на формування і реалізацію сучасної моделі організаційної культури в органі місцевого самоврядування;

3) працівники повинні матеріально відчувати важливість своєї праці. Це зумовлює потребу забезпечення об'єктивізації мотивації працівників як основи формування її ефективної організаційної культури. Наприклад, Канада та Великобританія відмовились від жорстко встановлених окладів навіть державних чиновників і перейшли до системи індивідуальних окладів в залежності від здібностей спеціаліста, що забезпечило позитивний ефект;

4) управління персоналом досліджуваного органу місцевого самоврядування має ґрунтуватись на ціннісних культурних чинниках, а не на загальних правилах і нормах. У зв'язку із цим, актуалізується питання використання соціально-психологічних методів управління персоналом як напрямку формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в цьому органі;

5) повинно здійснюватись удосконалення адміністративної етики формування позитивного іміджу Більче-Золотецької сільської об'єднаної територіальної громади Борщівського району, підвищення престижності роботи в цьому органі місцевого самоврядування.

2.3. Оцінка стилю керівництва як мотиваційного інструменту формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування

В ході оцінки стилю керівництва як мотиваційного інструменту формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування доцільним є розгляд терміну “керівництво” і особливостей службових відносин Голови і старости, кожен із яких є керівником.

Керівництво – право конкретної, спеціально уповноваженої посадової особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання [15].

Підлеглими Голови необхідно вважати виключно призначених ним на посади керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, крім керівників дошкільних, загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів [3].

З набуттям чинності Законом України «Про добровільне об’єднання територіальних громад», в системі місцевого самоврядування з’явилася нова посадова особа – староста. З її появою в об’єднаній громаді виник і новий вид службових відносин: голова ОТГ ↔ староста. З цього приводу вкажемо на наступне. Посади і Голови, і старости є виборними. Голова обирається усією об’єднаною територіальною громадою, а староста – жителями відповідного старостинського округу. Як голові, так і старості закон визначив чіткий перелік повноважень. Вони разом із наявними у кожного з них нормативно встановленими правами, утворюють їх правовий статус, що визначає напрями та зміст службових відносин голови ОТГ і старости в системі місцевого самоврядування.

Староста не є підлеглим (підпорядковим) голові ОТГ. Так, розглядаючи розпорядження голови, варто звернути увагу, що вони за своїм змістом та юридичними наслідками переважно є внутрішньо організаційними, тобто їх головним призначенням є унормування службових відносин всередині органу місцевого самоврядування та/чи стосується процедурних питань (призначити, звільнити, уповноважити, відрядити, накласти дисциплінарне стягнення тощо), або як спосіб правового реагування голови на прийняті радою чи виконкомом рішення щодо їх зупинення. Приміром, Голова ОТГ при потребі може звертати увагу старост на необхідність належного

здійснення ними тих чи інших повноважень, але ні в якому разі не вимагати, оскільки це суперечитиме принципам етики службового спілкування. У разі порушення старостою Конституції або законів України, прав і свобод громадян, незабезпечення здійснення наданих йому повноважень, голова ОТГ може внести на розгляд радою на пленарному засіданні питання щодо дострокового припинення повноважень старости [3].

Повноваження Голови Більче-Золотецької сільської об'єднаної територіальної громади Борщівського району систематизовані на рис. 2.8.

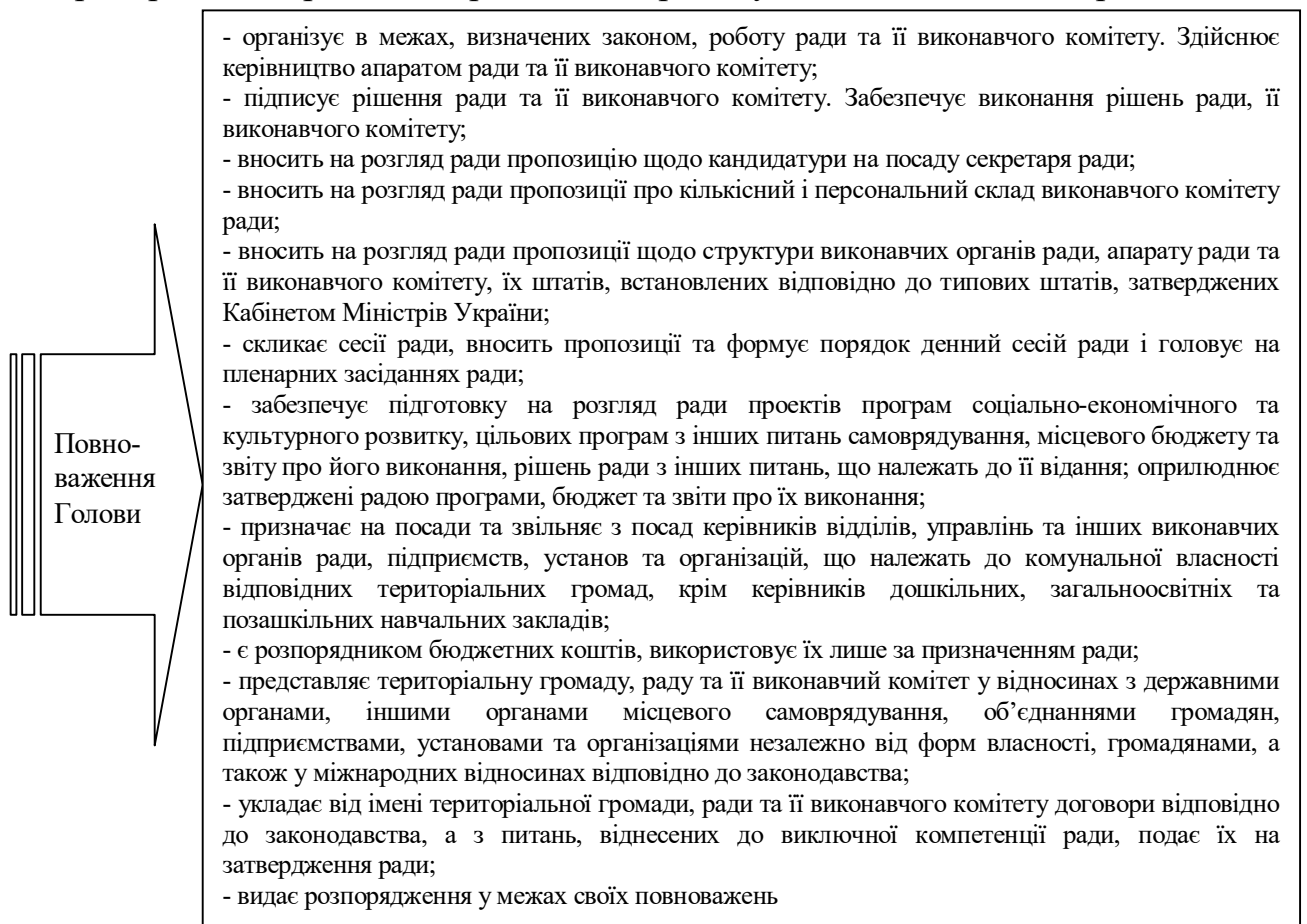


Рис. 2.8. Повноваження Голови Більче-Золотецької сільської об'єднаної територіальної громади Борщівського району

Сформовано автором самостійно

Аналіз вказаних на рис. 2.8 повноважень дозволяє зробити висновок, що постійна (щоденна) влада реально зосереджена в руках Голови. Якщо поруч з цим ще й враховувати право Голови зупиняти рішення ради та виконкому,

то швидше за все, голову можна вважати досить вагомим претендентом на титул головного в громаді [47].

Для оцінки стилю керівництва як мотиваційного інструменту формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування нами було проведено анкетування 10 працівників, які підпорядковані Голові. Зразок анкети, яку їм було запропоновано, наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Зразок анкети, яку було запропоновано працівникам

№з/п	Запитання
1	2
1	Вкажіть на форми влади, застосовувані Головою ОТГ
2	Вкажіть як стилі «ідеального керівника» і «ідеального бюрократа» відображаються у роботі Голови ОТГ
3	Вкажіть на стиль керівництва застосовує Голова ОТГ

Примітка. Сформовано автором самостійно

Результати аналізу форм влади, застосовуваних Головою Більче-Золотецької сільської об'єднаної територіальної громади Борщівського району, представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати аналізу форм влади, застосовуваних Головою Більче-Золотецької сільської об'єднаної територіальної громади

Назви форм влади	Зміст	Стан використання у Більче-Золотецькій сільській об'єднаній територіальній громаді Борщівського району
Влада, що ґрунтується на примусі	полягає у наявності і використанні керівником засобів покарання підлеглого;	+ Посадковими інструкціями працівників визначено відповідальність за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків;
Влада, заснована на винагороді	у центр впливу на свого підлеглого керівник ставить винагороду;	- Працівники повинні матеріально відчувати важливість своєї праці. Це зумовлює потребу забезпечення об'єктивізації мотивації працівників як основи формування її ефективної організаційної культури.
Влада прикладу	ділові і особисті якості керівника настільки привабливі для підлеглого, що останній прагне їх набути;	+ Голова ОТГ: прислухається до думки співробітників; професійно проводить наради і збори; вміє спілкуватися з відвідувачами; приймає оперативні управлінські рішення; ставить конкретні цілі і виконує їх.
Законна влада	ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника віддавати вказівки, які той зобов'язаний виконувати;	+ / - Поряд з тим, що керівник віддає вказівки, які працівник зобов'язаний виконувати, Голова ОТГ підтримує ініціативу як працівників, так і членів ОТГ, враховує побажання мешканців тощо;

Харизма	влада, побудована на особистих якостях лідера	Персонал вважає Голову ОТГ мудрою, толерантною, чуйною, витриманою людиною. Даний статус характеризується ставленням, в основі якого лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати в усіх починаннях, особисті симпатії, прагнення переймати досвід.
----------------	---	--

Примітка. Сформовано автором самостійно

Сучасне управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали керівники, які поєднували б формальне та неформальне лідерство. Лідер має, як правило, ряд чітко виявлених властивостей:

- спосіб його життя передбачає поєднання кар'єри й особистого життя;
- ніколи не зупиняється у своєму розвитку, здібний, честолюбний, талановитий, знання стимулюють його до подальшого розвитку і вдосконалення;

- вбачає своє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знання, таланту як способу самореалізації в керівництві іншими людьми.

Для більш повного з'ясування місця і ролі керівника у соціально-психологічній підсистемі організації необхідно мати чітке уявлення про такі елементи, як авторитет і типи керівництва.

Авторитет охоплює ряд елементів: знання керівником своєї справи; творчу спрямованість мислення і самостійність вчинків; індивідуальність; рівень загальної культури (мова, вміння висловлювати думки, давати чіткі вказівки, уміти слухати підлеглих, мати почуття такту тощо).

Можемо стверджувати, що Голова ОТГ має авторитет у колективі працівників. Крім того, в теперішній час відбуваються динамічні зміни не лише структури, а й стилю адміністративного управління. Якщо раніше службовці уникали ризикованих дій, страхалися змін і допущення помилок, оскільки вони боялися адміністративного покарання, то сьогодні століття стиль адміністративного управління принципово змінився.

Це яскраво демонструє схема, яка дає можливість порівняти стиль "ідеального бюрократа" зі стилем "ідеального керівника", а також визначити стиль роботи Голови Більче-Золотецької сільської об'єднаної територіальної

громади (табл. 2.6).

Прагнення багатьох керівників до оволодіння та застосування на практиці нових знань, навичок та вмінь значною мірою обумовлене стилем роботи, який формується в професійному середовищі керівників організацій. Цей стиль роботи, обраний керівником, також визначає концептуальні підходи структурного підрозділу чи організації в цілому до вирішення поставлених завдань.

Таблиця 2.6

Результати порівняння стилю “ідеального бюрократа”, “ідеального керівника”, і стилю роботи Голови Більче-Золотецької сільської об’єднаної територіальної громади

Стиль «ідеального бюрократа»	Стиль Голови ОТГ	Стиль «ідеального керівника»	Стиль Голови ОТГ
1	2	3	4
Уникає ризиків	+	Іде на ризики в разі необхідності	+
Займається рутинною діяльністю, виконуючи обов’язки, визначені посадовою інструкцією	-	Перебуває в творчому пошуку більш ефективних підходів до аналізу, структурування й розв’язання організаційних проблем і проблем ОТГ	+
Зосереджується на процесі діяльності	+	Зосереджується на результатах діяльності	+
Уникає допущення помилок через небезпеку адміністративного покарання	коли цього вимагає відповідний нормативний документ	Ставиться до помилок як до закономірних явищ в адміністративній роботі, вміє виявляти й усувати їх причини та вчиться на власних помилках	наприклад, щодо використання нових форм і методів роботи з працівниками
Уникає допущення помилок через небезпеку адміністративного покарання	+ / -	Ставиться до помилок як до закономірних явищ в адміністративній роботі, вміє виявляти й усувати їх причини та вчиться на власних помилках	+ / -
Зосереджує свою увагу на обмеженнях, бар’єрах і перешкодах	+ / -	Зосереджує свою увагу на нових можливостях і перспективах	+ / -
Найбільшим пріоритетом вважає досягнення кількісних результатів	наприклад, у випадку недостатності ресурсного забезпечення	Зосереджує свою увагу на нових можливостях і перспективах	наприклад, у випадку підтримання ініціативи працівників та мешканців ОТГ
Найбільшим пріоритетом вважає досягнення кількісних результатів	-	Найбільшим пріоритетом вважає необхідність досягнення якісних	+

роботи		результатів роботи	
Не хоче перенавчатися і професійно удосконалюватися	-	Прагне постійно підвищувати свою професійну кваліфікацію та удосконалюватися. Голова ОТГ сьогодні навчається і здобуває кваліфікацію Магістра з публічного управління та адміністрування	+

Примітка. Складено автором самостійно.

Стиль роботи відображає найхарактернішу систему методів, прийомів, засобів діяльності. В управлінській діяльності він виявляється у плануванні, організуванні та контролюванні, прийнятті управлінських рішень, здійсненні комунікації, використанні мотивації. У ньому втілюються унікальність комунікативних можливостей, творча індивідуальність керівника, специфіка колективу, характер відносин із співробітниками.

Стиль керівництва є системою засобів комунікації керівника з підлеглими, що необхідна для реалізації функцій управління у певних умовах діяльності колективу. Компонентами стилю керівництва є: значущість для керівника творчої співпраці у колективі, його орієнтація на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників і соціально-психологічних характеристик колективу, методи впливу на працівників.

Залежно від співвідношення цих компонентів розрізняють авторитарний, ліберальний, демократичний стилі керівництва колективом.

Зазначимо, що результати опитування працівників показали, що Голова Більче-Золотецької сільської ОТГ сповідує демократичний стиль керівництва колективом, якому притаманні такі риси (рис. 2.9).

Зазначимо, що жоден стиль керівництва колективом не може бути реалізований у “чистому вигляді”. Діям одного і того самого керівника за різних обставин можуть бути властиві різні стилі. Під впливом ситуаційних факторів (особливості колективу, зовнішній і внутрішній впливи, завдання, які доводиться розв'язувати, тощо) відбувається трансформація одного стилю

керівництва в інший. Кожен стиль є унікальною, цілісною системою методів, способів, прийомів керівництва колективом працівників.

Для роботи з людьми на рівні сучасних вимог керівникам потрібні високі морально-психологічні якості. Порядність, чесність, дисциплінованість, чуйність, доброзичливість ціняться не менше ніж кваліфікація, досвід, навички. Без цих якостей неможливо створити колектив однодумців, забезпечити сприятливий моральний клімат, завоювати авторитет. За цих умов важливою складовою роботи з персоналом є соціально-психологічна оцінка керівників. Така оцінка дасть змогу визначити: авторитетність керівника в колективі; його вплив на соціально-психологічний клімат колективу, в якому він працює; переваги і недоліки характеру.

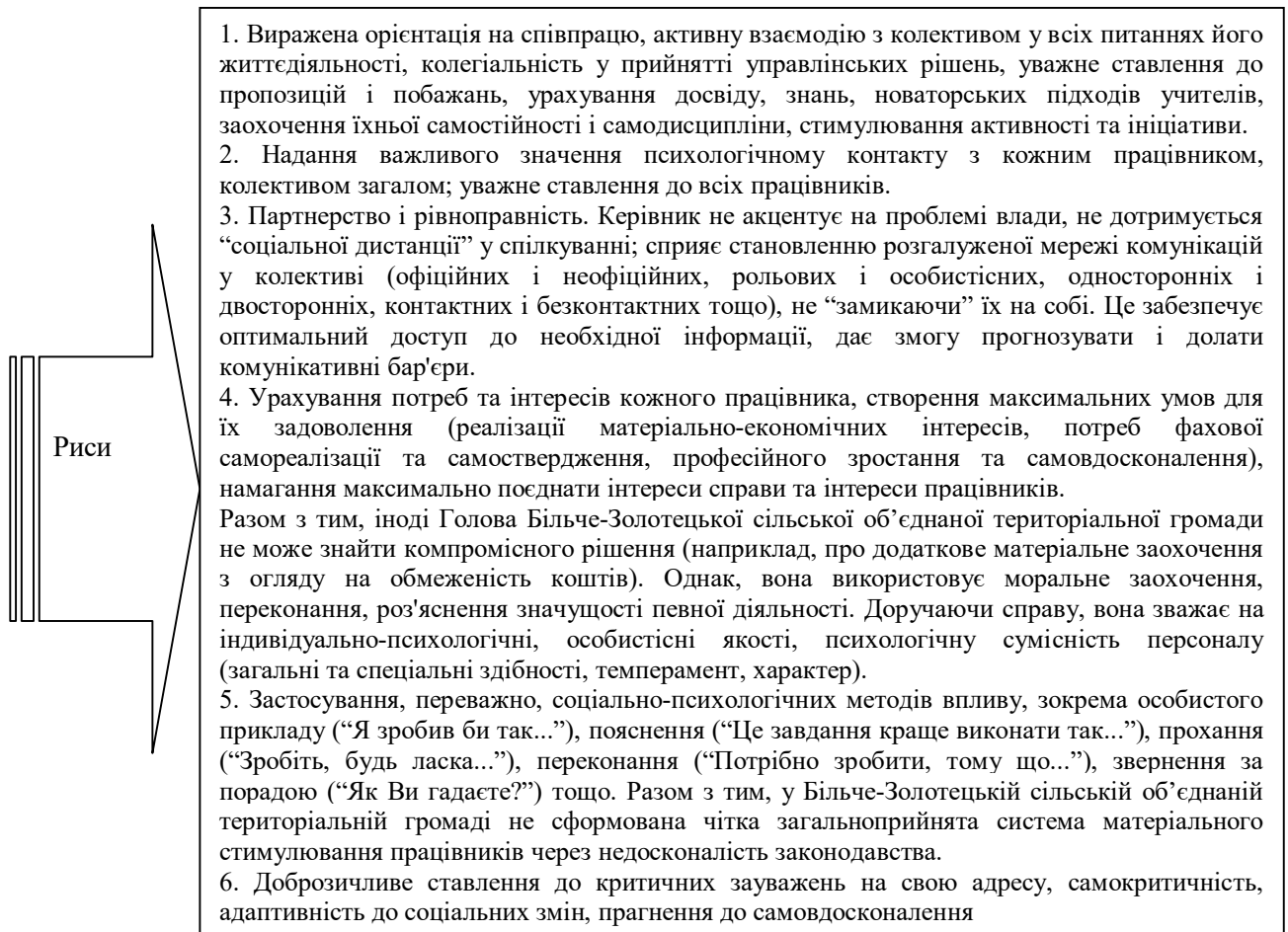


Рис. 2.9. Риси, притаманні демократичному стилю керівництва, який сповідує Голова Більче-Золотецької сільської ОТГ

Працівник може користуватися авторитетом у колективі як спеціаліст, як людина, як спеціаліст і людина одночасно. Останнє повинно бути притаманне керівникам.

Оцінку авторитету керівника (Голови ОТГ) ми здійснили шляхом анкетування підлеглих, запропонувавши відповіді на запитання анкети (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Зразок анкети, яку було запропоновано працівникам

№з/п	Запитання
1	2
1	Чи є керівник (Голова ОТГ) для вас прикладом як спеціаліст?
2	Чи є керівник (Голова ОТГ) для вас прикладом як людина?
3	Кого б ви хотіли бачити на місці Голови ОТГ?

Примітка. Сформовано автором самостійно

Перші два запитання передбачають лише два варіанти відповіді (так або ні). Аналізуючи відповіді на них, визначався відсоток позитивних відповідей. Аналіз відповідей на третє запитання передбачав підрахунок того, скільки респондентів відповіли: «Тільки його».

Результати опитування показали, що Голова Більче-Золотецької сільської об'єднаної територіальної громади користується авторитетом у колективі (кількість позитивних відповідей респондентів у їх загальній кількості є переважаючою).

Діяльність Голова Більче-Золотецької сільської об'єднаної територіальної громади пов'язана з постійним спілкуванням з колегами, керівниками державних установ і організацій, громадянами, що звертаються зі скаргами або пропозиціями тощо. Тому, Голова ОТГ повинна уміти викликати прихильність (симпатію), відвертість, відчувати психологічний стан співрозмовника, віднаходити адекватні для кожного окремого випадку методи впливу на персонал з метою формування належного соціально-психологічного клімату в колективі, уникнення виникнення конфліктних

ситуацій у ньому. Це стане дієвим мотиваційним інструментом формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 2

1. Досліджуваний орган місцевого самоврядування (Більче-Золотецька сільська об'єднана територіальна громада Борщівського району) є складовою системи місцевого самоврядування як сукупності суб'єктів і форм здійснення місцевого самоврядування, через які населення територіальної громади реалізує надані їй функції і повноваження.

Організаційними підсистемами досліджуваного органу місцевого самоврядування є: Більче-Золотецька сільська об'єднана територіальна громада Борщівського району; виконавчий комітет ради; депутати ради; працівники ради. Кожна із цих підсистем має своє функціональне навантаження, що проаналізовано у роботі.

2. У результаті проведеного аналізу організаційно-функціональних основ для формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування автором резюмовано наступне. Задля інформаційно-комунікаційного супроводу організаційно-функціональної діяльності ради територіальної громади створено сайт Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади. Однак, на цьому сайті відсутні: Статут об'єднаної територіальної громади; Регламент ради; Положення про старост сіл. Це є порушенням принципу гласності (закріплений статтями 9-43 Закону України "Про інформацію"), яким передбачено право кожного громадянина з метою забезпечення його прав і свобод та законних інтересів на одержання інформації, зокрема про діяльність місцевого та регіонального самоврядування. Також це порушує принцип підзвітності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб (це регламентується частиною 1 статті 75 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні").

3. Підсумування проведеного аналізу факторів впливу на формування і

реалізацію сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування дозволило автору виокремити ті з них, що вимагають особливої уваги: завдання, технології управління, персонал.

Деталізуючи особливості впливу на досліджуваний орган місцевого самоврядування факторів «технології управління» та «персонал», вказано на те, що у процесі професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування активізуючу, мотивуючу, адаптуючу та контролюючу функції виконує система оцінювання персоналу. Тому, автор провів анкетне опитування працівників стосовно оцінювання їх роботи. Приміром, відповідаючи на питання «Вкажіть на найважливіші критерії, які є значущими при оцінці персоналу», службовці органу місцевого самоврядування визначили такі критерії: відповідальність, усвідомлення значимості поставлених завдань, своєчасний контроль за виконанням завдань, професійна етика, трудова дисципліна, наявність вищої освіти відповідно до основного напрямку роботи, здатність ефективно реалізувати функції, професійний досвід, достатній для успішного виконання управлінських функцій.

4. Оцінюючи стиль керівництва як мотиваційний інструмент формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування автор дійшов таких висновків:

- констатує, що з набуттям чинності Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», в системі місцевого самоврядування з'явилася нова посадова особа – староста. З її появою в об'єднаній громаді виник і новий вид службових відносин: голова ОТГ ↔ староста. Постійна (щоденна) влада реально зосереджена в руках Голови. Якщо поруч з цим ще й враховувати право Голови зупиняти рішення ради та виконкому, то швидше за все, голову можна вважати досить вагомим претендентом на титул головного в громаді;

- анкетування автором 10 працівників, які підпорядковані Голові, дозволило визначити: форми влади, застосовувані Головою ОТГ; як стилі

«ідеального керівника» і «ідеального бюрократа» відображаються у роботі Голови ОТГ; стиль керівництва, що застосовує Голова ОТГ;

- оцінка авторитету керівника (Голови ОТГ) здійснена шляхом анкетування підлеглих, яке передбачало відповіді на такі запитання анкети: «Чи є керівник (Голова ОТГ) для вас прикладом як спеціаліст?»; «Чи є керівник (Голова ОТГ) для вас прикладом як людина?»; «Кого б ви хотіли бачити на місці Голови ОТГ?».

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В БІЛЬЧЕ-ЗОЛОТЕЦЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ ОБ'ЄДНАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ БОРЩІВСЬКОГО РАЙОНУ

3.1. Напрями вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування повинно здійснюватись, передусім, шляхом зміни ролі керівника, його внутріорганізаційних взаємодій в системі «керівник-підлеглий» у цьому органі.

Це пов'язано з новим рольовим навантаження керівника, яке полягає у наступному (рис. 3.1).

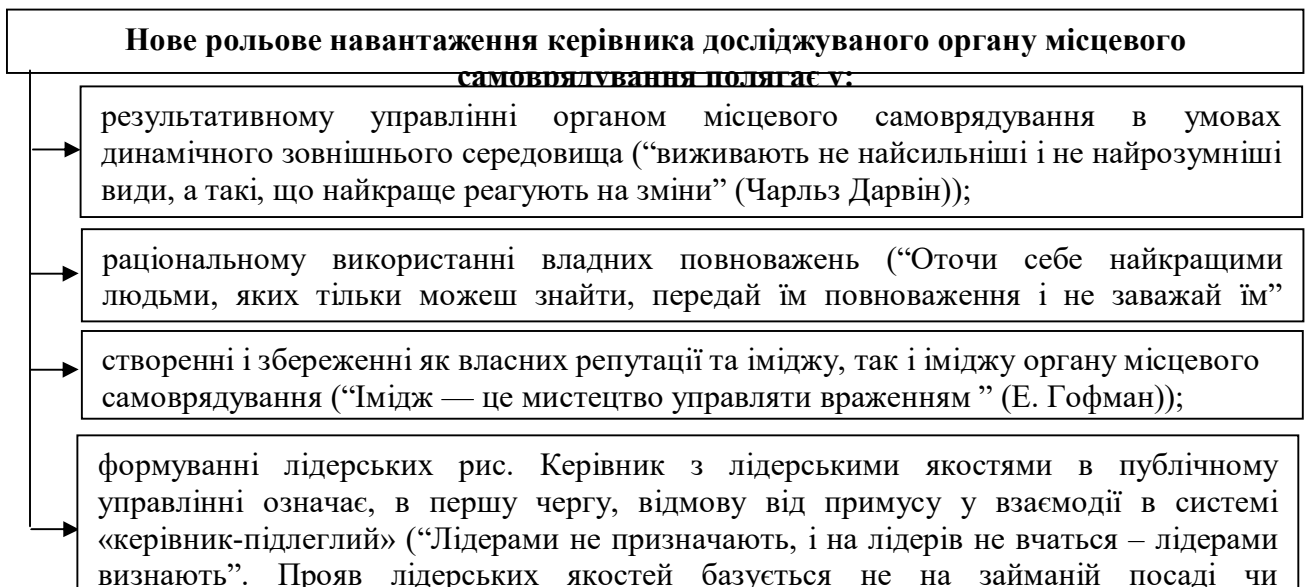


Рис. 3.1. Нове рольове навантаження керівника досліджуваного органу місцевого самоврядування

Сформовано автором самостійно

Розуміння керівником своєї сучасної ролі і значення як організатора колективної діяльності співробітників-однодумців Більче-Золотецької сільської об'єднаної територіальної громади Борщівського району є передумовою усвідомлення такого факту, що керівник сьогодні не може вдовольнитися лише формальним лідерством, яке автоматично забезпечує йому займана посада. Керівник досліджуваного органу місцевого самоврядування зобов'язаний, перш за все, бути лідером, який, завдяки своїй особистості, здійснює лідерський вплив на підлеглих співробітників. Він повинен прагнути покращити власний стиль керівництва з метою його доведення до реального лідерства, паралельно формувати власний імідж та імідж органу місцевого самоврядування.

Значимість удосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування шляхом зміни ролі керівника обумовлюють такі причини (рис. 3.2).

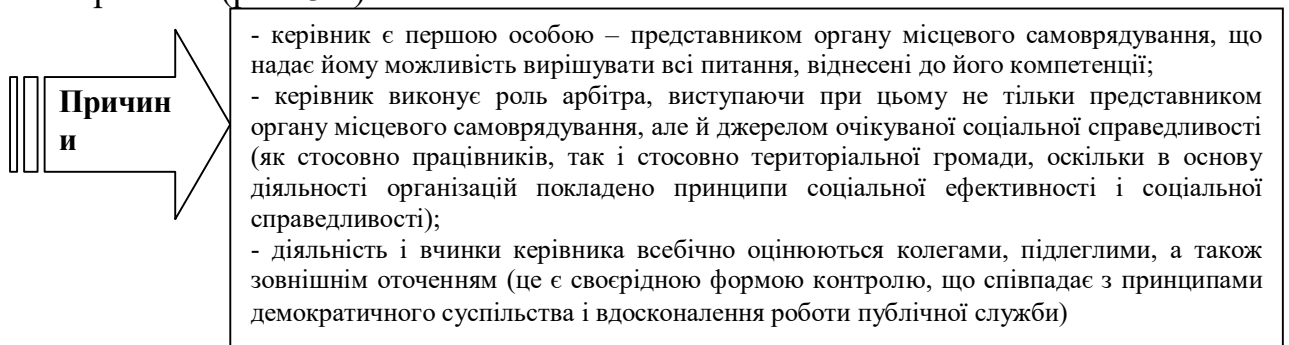


Рис. 3.2. Причини, що обумовлюють удосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування шляхом зміни ролі керівника

Сформовано автором самостійно

Так, демократичне суспільство на відміну від адміністративно-тоталітарного передбачає, що керівний корпус організовує, а не примушує, тобто налагодження взаємовідносин керівництва та працівників в контексті формування ефективної організаційної культури носить соціально-нормативний характер, особливістю якого є вплив на свідомість, волю персоналу і яка передбачає узгодження організаційних та особистих цілей і відповідний порядок діяльності.

Як свідчить вітчизняна практика діяльності організацій, в управлінні їх персоналом та в ході налагодження взаємовідносин керівництва та працівників в частині формування організаційної культури значно частіше застосовуються такі механізми санкціонування як вимоги, розпорядження, дозволи, покарання, заборони, інструктування, заохочення. Рідше використовуються такі механізми впливу як: роз'яснення, переконання, мотивація і стимулювання, а також соціально-психологічні методи впливу на персонал.

Якщо оцінювати обидві групи механізмів впливу, то, безумовно, швидше досягається результат управлінського впливу завдяки застосуванню механізмів санкціонування. Проте, психологічний ефект в обох випадках різний. При застосуванні механізмів санкціонування важко очікувати творчого, інноваційного підходу до управління організаціями та їх персоналом. Більше того, як правило, із завершенням санкціонуючого впливу виконавська активність здебільшого припиняється. В разі використання таких механізмів впливу як переконання, роз'яснення, мотивація стимулюється творчий підхід з боку працівників до справи, а сама діяльність, навіть при закінченні впливу не припиняється, а набуває нових, ініціативних творчих форм та характеризується позитивними взаємовідносинами керівництва і працівників.

На нашу думку, в залежності від умов формування, становлення і особливостей діяльності працівника виявляється різний потенціал його активності. Так, Голова Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади повинен використовувати нову модель впливу на персонал, яка б

створювала умови для вдосконалення взаємовідносин в контексті формування сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування. В основі такої моделі мають лежати не лише вимоги до Голови стосовно належного виконання основних функцій управління з метою досягнення існуючих і нових цілей, а й психологічна готовність усіх учасників до управлінської діяльності, налагодження та удосконалення взаємовідносин в системі «Голова-працівники-виконавчий комітет» задля побудови сучасної моделі організаційної культури в цьому органі.

Структурно-логічну схему психологічної готовності керівника, в тому числі, Голови Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади до здійснення професійної управлінської діяльності представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Структурно-логічна схема психологічної готовності керівника до здійснення професійної управлінської діяльності

Сформовано автором з використанням джерела [27]

Тобто, у професійні характеристики Голови Голова Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади з метою удосконалення взаємовідносин в

системі «Голова-працівники-виконавчий комітет» в контексті формування нової моделі організаційної культури має бути „включена” система соціально-психологічних і морально важливих якостей, які поряд з суто професійними визначають критерії успішності управлінської діяльності за усіма її напрямками.

До таких якостей, на нашу думку, слід віднести наступні: творчість і інноваційність мислення; толерантність, уміння керувати власною поведінкою; колегіальність; культуру управлінського і ділового спілкування; орієнтованість на оптимізацію соціально-психологічного клімату в колективі працівників органу, здатність створювати соціально-психологічний комфорт; психологічну компетентність Голови тощо.

Вважаємо, що ефективності управління персоналом та удосконалення взаємовідносин керівництва в системі «Голова-працівники-виконавчий комітет» в контексті формування нового типу організаційної культури досліджуваного органу місцевого самоврядування можна досягти за умови дотримання Головою високого рівня соціально-моральних принципів, які проявляються у: реалізації вимог трудової дисципліни; розвиненому почутті відповідальності; постійній потребі в турботі про працівників; здатності до активної участі в організаційному житті; прагненні ефективно використовувати свої знання та здібності для удосконалення взаємовідносин з працівниками; вмінні конструктивно розв’язувати складні управлінські проблеми.

На нашу думку, необхідним компонентом і умовою ефективної діяльності щодо удосконалення взаємовідносин Голови в системі «Голова-працівники-виконавчий комітет» в контексті формування нової моделі організаційної культури виступає морально-психологічна готовність керівника. Це передбачає наявність у Голови системи теоретико-прикладних знань і практичних навиків, орієнтованих на дотримання принципів: гуманізму; демократизму; соціальної справедливості; суверенності особистості (поваги до працівника); розкриття інтелектуального потенціалу членів колективу; знання потреб та інтересів людей; особистого прикладу

безперервного професійного і духовного вдосконалення.

Виходячи зі статусу управлінської діяльності, важливою психологічною характеристикою Голови має бути його готовність і здатність до реалізації влади і повноважень щодо управління персоналом у відповідності з їх статусом і роллю як управлінців. Ці ролі позначаються як конвенціональні (пов'язані з стандартизованими правами та обов'язками, які обумовлюються тими чи іншими управлінськими функціями щодо управління персоналом) та міжособистісні, що базуються на дотриманні соціальних норм поведінки і залежать від їх індивідуально-психологічних та особистісних якостей.

Соціально-психологічний резерв підвищення ефективності виконання Головою ОТГ цих ролей, а в кінцевому рахунку здатності цього керівника до налагодження і удосконалення його взаємовідносин в контексті формування нової моделі організаційної культури вважаємо, лежить в площині стимулювання таких якостей як:

- цілеспрямованість на реальну, чітко поставлену мету і передбачувані результати діяльності органу місцевого самоврядування;
- готовність нести повну відповідальність за прийняті рішення, активність в їх реалізації та забезпечення участі персоналу у їх прийнятті і реалізації;
- сміливість, самостійність, ініціативність і творчість в досягненні цілей розвитку Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади.

Керівники, які мають позитивну мотивацію до праці, налаштовані на отримання задоволення від управлінської діяльності та налагодження взаємовідносин з працівниками в контексті формування організаційної культури організації. До факторів, які формуватимуть таке задоволення у Голови Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади, віднесемо: усвідомлення цілей діяльності; вияв інтересу до роботи; позитивне відношення до роботи; впевненість у собі; позитивна оцінка власних можливостей; підтримка зацікавленості в активній діяльності; досягнення успіхів у роботі; відчуття задоволення від праці і спілкування взагалі.

Наявність позитивної мотивації є важливою і необхідною умовою

ефективної діяльності, оскільки вирішення завдань щодо організації владних повноважень значною мірою обумовлено взаємопов'язаною роботою всіх учасників такого процесу. До чинників, які впливатимуть на задоволеність працею і мотивацію Голови ОТГ, віднесемо:

- відповідність між професійними вимогами і потенціалом особистості (як Голови, так і його підлеглих), необхідним для їх реалізації;

- розуміння і сприйняття змісту управлінських завдань і психологічне відчуття власної totoжності з діяльністю, що виступає її активізуючим чинником;

- чітке уявлення Головою ОТГ і працівниками значення виконуваної роботи для громади, споживачів послуг, відчуття її важливості, що є центральним фактором індивідуальної мотивації до праці;

- наявність зворотного зв'язку, а саме, позитивної оцінки роботи працівників з боку Голови, колег, споживачів (позитивна думка оточуючих посилює мотивацію до праці і навпаки, почуття задоволеності роботою знижується, якщо про неї нічого не кажуть, або оцінюють негативно).

В процесі формування нової моделі організаційної культури органу місцевого самоврядування, забезпечення психологічної готовності Голови ОТГ до здійснення організаційної діяльності постає питання про критерії встановлення вимог до керівника нового типу, орієнтованого на реалізацію складних організаційних завдань. Такими критеріями, на нашу думку, мають стати:

- висока професійна компетентність, грамотність в оцінках ефективності розробки і прийняття управлінських рішень, прогнозування наслідків їх виконання;

- здатність формувати працездатні групи виконавців для вирішення проблемних питань роботи, об'єднувати їх на основі спільних цінностей і принципів діяльності;

- навички працювати з інформаційними ресурсами, опрацьовувати велику кількість джерел інформації, оцінювати їх корисність та достовірність;

- вміння своєчасно усвідомлювати проблеми, передбачати виникнення і

розвиток процесів як в сфері управлінських відносин так і в сфері міжособистісних взаємовідносин в колективі;

- наявність динамізму, творчої активності, здатності їх підтримувати і сприяти їх проявам у членів колективу органу влади (створення умов для ініціативи, її заохочення, підтримки, винагороди);

- здатність Голови Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади орієнтуватися і бути психологічно готовим до змін в різних ситуаціях;

- комунікативні навички, володіння технологіями ефективного спілкування та здійснення управлінського впливу, використання різних засобів комунікації;

- здатність підтримувати атмосферу взаємодії та співробітництва всередині та поза межами органу місцевого самоврядування в інтересах вирішення власних завдань.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективне керівництво та удосконалення взаємовідносин Голови Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади в контексті формування нової моделі організаційної культури в сучасних умовах значною мірою визначаються рівнем психологічних знань Голови ОТГ, спрямованих на забезпечення процесу управління органом місцевого самоврядування та його персоналом. Це пояснюється тим, що норми, вимоги до управлінської діяльності передбачають особливі психологічні відносини як в системі „Голова ОТГ-підлеглі”, так і в системі „працівник-споживач”. У зв'язку з цим, постає потреба в організації і впровадженні психологічної просвіти керівництва, яка покликана забезпечити сприятливі організаційно-функціональні передумови для формування нової моделі організаційної культури органу місцевого самоврядування, виконання Головою ОТГ функцій, сформувати психологічну готовність до такої діяльності, і тим самим підвищувати психологічну компетентність працівників.

3.2. Вдосконалення оцінювання праці посадових осіб місцевого самоврядування як мотиваційного інструменту формування і реалізації

сучасної моделі організаційної культури в органі місцевого самоврядування

Важливими складовими теорії адміністрування в місцевому самоврядуванні можна вважати вивчення і прогнозування поведінки посадових осіб, вимірювання і виявлення можливостей зміни їх поведінки.

Більше того, сьогодні незаперечним є факт, що під час проведення адміністративно-територіальної реформи кадрове забезпечення в органах місцевого самоврядування, як складової публічного управління, має такі складнощі, як: «старіння» кадрів та їх плинність, відсутність реального матеріального стимулювання і системи кадрового росту; не розроблена система залучення молоді на роботу до органів публічної служби. Це пов'язано з недостатньою роботою служб управління персоналом органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, відсутністю ефективної системи планування, їх бездіяльністю в питаннях розвитку персоналу, формалізмом у підборі та оцінюванні кадрів, що є вагомими причинами депрофесіоналізації публічної служби, загалом, та органів місцевого самоврядування, зокрема.

Для вирішення вказаних вище проблем у науковій літературі пропонуються такі напрямки удосконалення роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування:

- удосконалення системи преміювання персоналу;
- якісний відбір при прийомі на службу в органи місцевого самоврядування;
- ефективне планування потреби персоналу;
- застосування різних форм навчання персоналу;
- трудова дисципліна та відповідальність за виконання професійно-кваліфікаційних обов'язків.

Це означає, що об'єктивно необхідним, передусім, є вдосконалення оцінювання праці посадових осіб місцевого самоврядування. Воно може стати дієвим мотиваційним інструментом формування і реалізації сучасної моделі

організаційної культури в органах місцевого самоврядування.

За результатами узагальнення моделей організацій як об'єкта управління [11] встановлено, що звичайно керівник управління, відділу чи іншого структурного підрозділу органу місцевого самоврядування має давати оцінку працівникам, з якими безпосередньо і постійно взаємодіє. Набір критеріїв, що лежить в основі системи, у першу чергу має бути націлений на “трудова поведінку”, тобто ставлення до службових обов'язків, ініціативу, потенційні здібності посадових осіб, ступінь їх застосування і прагнення до розвитку. У цьому плані система оцінювання має бути цікавою не тільки як основа “шкали індивідуальних надбавок”. Це також засіб, інструмент керівника для виявлення підпорядкованих посадових осіб, яким необхідно надати підтримку на користь органу місцевого самоврядування. Це важлива сторона діяльності кожного керівника. І вона також підлягає оцінці по цій системі [29].

З урахуванням вказаного вище, пропонуємо наступну структурно-логічну схему оцінювання діяльності персоналу органів місцевого самоврядування, в тому числі, досліджуваного (рис. 3.4).

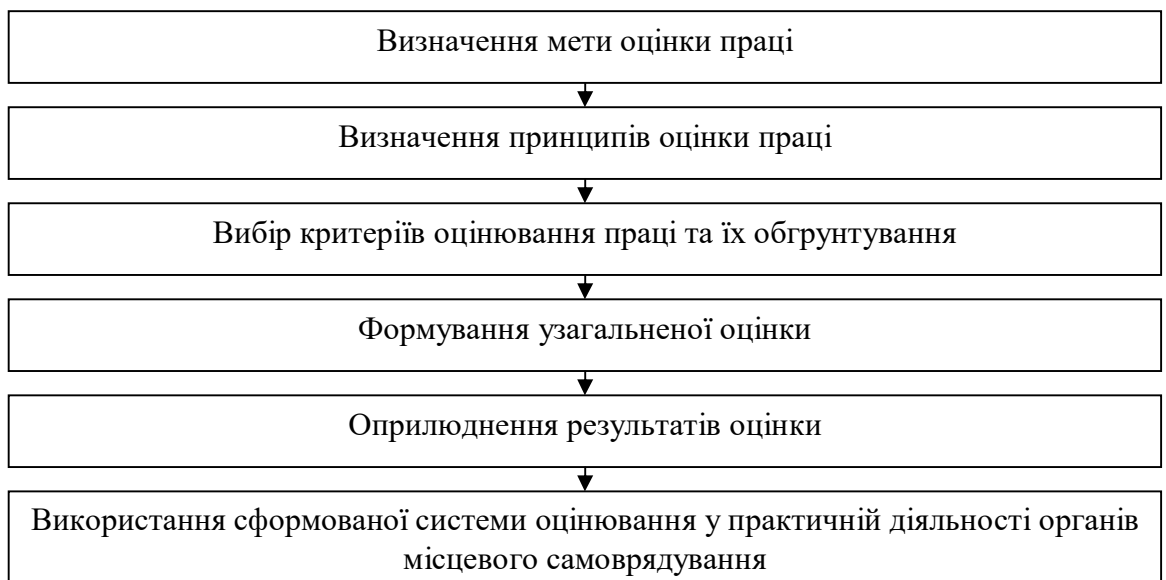


Рис. 3.4. Пропонована структурно-логічна схема оцінювання діяльності персоналу органів місцевого самоврядування, в тому числі, досліджуваного

Сформовано автором самостійно

Обґрунтовуючи пропоновану структурно-логічну схему оцінювання

діяльності персоналу органів місцевого самоврядування, в тому числі, досліджуваного, вкажемо на те, що система оцінки ефективності праці окремого працівника органу місцевого самоврядування, його здібностей і старанності не може бути жорсткою та одноманітною. Вона повинна бути конкретизованою для кожного органу місцевого самоврядування і ґрунтуватися на особливостях території, традиціях, умовах життєдіяльності.

Стосовно мети оцінки праці вкажемо на наступне. Оцінка роботи належить до найважливіших інструментів управління кадровою політикою органу місцевого самоврядування. Вона покликана:

- посилити інформаційну базу для визначення розміру заробітної плати залежно від результатів діяльності працівника;
- сприяти оптимальному використанню посадових осіб відповідно до їх знань і здібностей;
- створити передумови для організації цілеспрямованих заходів щодо підвищення кваліфікації кадрів.

Визначення принципів, за якими оцінюватиметься праця службовців є вкрай актуальним питанням. Це обумовлюється тим, що при оцінці роботи працівників часом непросто виразити результат їх діяльності в кількісному відношенні, а тому керівник повинен постійно спостерігати, порівнювати і аналізувати трудову поведінку працівників органу місцевого самоврядування. Перед керівником стоїть завдання визначити, чи досяг працівник протягом періоду оцінювання цілей, поставлених перед ним, і яким чином він вирішив поставлені перед ним завдання. Таким чином, йдеться не про оцінку службовця органу місцевого самоврядування або характеру працівника, а про можливо більш об'єктивну оцінку результатів його праці. Початковою точкою систематичної оцінки має бути точна постановка завдання.

Щодо вибору критеріїв оцінювання праці та їх обґрунтування, вкажемо на те, що при розробці методу оцінювання мають ставитися такі питання: «Що є визначальним для даної посади в органі місцевого самоврядування?»),

«Які питання повинні бути задані для отримання інформації про роботу на даній посаді?». Для кожного виду діяльності органу місцевого самоврядування необхідно визначити ті критерії, які можуть дати суттєву інформацію про успішну роботу працівника. Якщо ж у рамках певних видів діяльності діють однакові критерії, їх доцільно звести в так звані «функціональні групи». Усі види діяльності в рамках однієї функціональної групи оцінюватимуться за однаковими критеріями.

Стосовно показників оцінювання праці вважаємо за доцільне доповнити Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань [8] такими показниками: використання знань; самостійність; ініціатива; кмітливість; розумові здібності; результативне виконання завдань; здатність висловлювати свої думки; здатність переконувати; готовність до роботи (ставлення до роботи, ентузіазм); внутріорганізаційна співпраця; ділова контактність; мотивація працівників; координація роботи; громадська оцінка роботи працівника.

Вкрай важливим показником має бути громадська оцінка роботи працівника. Вона може здійснюватись з боку громадян, представників соціальних груп та інститутів. Вибір способів збору інформації для відображення громадської думки про працівника як об'єкт громадської оцінки, повинен здійснюватися з урахуванням наявних у розпорядженні органу місцевого самоврядування технічних ресурсів для отримання, обробки та аналізу результатів громадської оцінки. Для організації громадської оцінки можуть використовуватися очні та заочні опитування.

На нашу думку, логічним є те, щоб показники оцінювання праці службовців органу місцевого самоврядування дозволяли аналізувати результативність роботи працівника за усіма можливими напрямками (рис. 3.5).

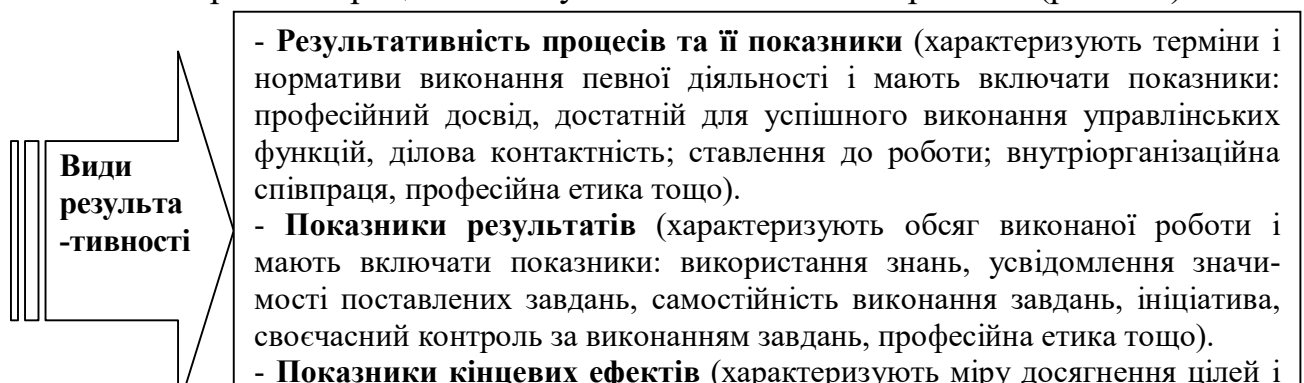


Рис. 3.5. Напрями визначення результативності роботи і показники оцінювання праці службовців органу місцевого самоврядування

Сформовано автором самостійно

Оскільки посадова особа очікувала отримати заробітну платню, відповідну її роботі, і відповідне індивідуальне службове просування (або заохочення) по службі, то вона зацікавлена в регулярному нагляді керівника за її трудовою поведінкою протягом періоду оцінювання. Порівнюючи посадову особу з іншими її колегами, керівник також отримує можливість дати їй справедливу оцінку. На підставі цих періодичних наглядів керівник зможе оцінити працівника за кожним показником.

Масштаб оцінювання і праці повинен бути тим суворішим, чим більш кваліфікованою є їх праця. Керівник при нагоді може застосовувати свої власні формулювання для точної характеристики діяльності посадової особи. Після закінчення оцінювання окремих критеріїв керівник має визначити підсумковий бал, склавши оцінки за всіма критеріями і розділивши цю суму на загальну кількість використаних критеріїв.

Коли керівник сформулює оцінку, він повинен запросити посадову особу на бесіду, щоб разом з нею обговорити оцінку її праці. Керівник повинен завчасно повідомити працівника про цю бесіду і провести її в спокійній атмосфері. При цьому керівник має пояснити посадовій особі, як він оцінив її результати діяльності за період оцінювання.

Отже, оцінювання безпосереднім керівником повинно бути обґрунтованим, опиратися на конкретні критерії, визначати позитивні

показники роботи посадової особи місцевого самоврядування, рівень її знань, умінь, професійних та ділових якостей, недоліки у роботі, а також шляхи їх подолання. Це означатиме, що вдосконалення оцінювання праці посадових осіб місцевого самоврядування є дійсно мотиваційним інструментом формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в органі місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 3

1. Автор переконаний, що вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування повинно здійснюватись, передусім, шляхом зміни ролі керівника, його внутріорганізаційних взаємодій в системі «керівник-підлеглий» у цьому органі. Це пов'язано з новим рольовим навантаженням керівника. У контексті цього у роботі запропоновано структурно-логічну схему психологічної готовності Голови Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади до здійснення професійної управлінської діяльності.

2. Стверджуючи, що важливими складовими теорії адміністрування в місцевому самоврядуванні є вивчення і прогнозування поведінки посадових осіб, вимірювання і виявлення можливостей зміни їх поведінки, у роботі автор запропонував структурно-логічну схему оцінювання діяльності персоналу органів місцевого самоврядування, в тому числі, досліджуваного. Обґрунтовуючи цю схему, автор пропонує доповнити Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань системою показників, які охоплювали б усі види результативності роботи і оцінювання праці службовців органу місцевого самоврядування (професійна етика, самостійність виконання завдань, громадська оцінка роботи працівника та ін.).

Висновки

1. Україна знаходячись у процесі широкомасштабної реформи місцевого самоврядування, вирішує питання розвитку людського потенціалу на службі в органах місцевого самоврядування. Адже загальною практикою в більшості європейських країн є формування нової культури та нового стилю роботи органів місцевого самоврядування з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за свою діяльність. Формування і реалізація сучасної моделі організаційної культури в органах місцевого самоврядування є актуальним питанням, оскільки цінності цієї культури допомагатимуть їм адаптуватися у зовнішньому середовищі, досягати цілей і створювати соціальний ефект, доводячи свою корисність споживачам послуг, покращувати власний імідж, здійснювати нововведення.

2. Реформування української моделі місцевого самоврядування має здійснюватися, з урахуванням міжнародно-правових стандартів та практики інших країн в різних напрямках: системно-структурному, функціональному, процедурно-організаційному, фінансовому.

3. Професійна етика у розвинених демократичних країнах Європи розглядається як основна мета управління людськими ресурсами. Аналіз етики публічних службовців США, Великобританії, Франції показав: незважаючи на відмінності у підходах до формування комплексної системи норм і способів функціонування етики службовців, незмінною є її мета – забезпечити професійну діяльність службовців в інтересах громадян і суспільства, а також запобігти можливим зловживанням владою і порушенням закону. Причому, професійну етику не можна запровадити авторитарними методами. Продуктивним є лише двосторонній спосіб її запровадження: з одного боку, потрібне усвідомлення ролі професійної етики як основи професійної культури, колективне вироблення її цінностей і норм кожним службовцем, а з іншого – політична воля з належним формальним забезпеченням професійної етики як робочого інструменту публічної служби.

4. Досліджуваний орган місцевого самоврядування (Більче-Золотецька сільська об'єднана територіальна громада Борщівського району) є складовою системи місцевого самоврядування як сукупності суб'єктів і форм здійснення місцевого самоврядування, через які населення територіальної громади реалізує надані їй функції і повноваження.

Організаційними підсистемами досліджуваного органу місцевого самоврядування є: Більче-Золотецька сільська об'єднана територіальна громада Борщівського району; виконавчий комітет ради; депутати ради; працівники ради. Кожна із цих підсистем має своє функціональне навантаження, що проаналізовано у роботі.

5. У результаті проведеного аналізу організаційно-функціональних основ для формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування автором резюмовано наступне. Задля інформаційно-комунікаційного супроводу організаційно-функціональної діяльності ради територіальної громади створено сайт Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади. Однак, на цьому сайті відсутні: Статут об'єднаної територіальної громади; Регламент ради; Положення про старост сіл. Це є порушенням принципу гласності (закріплений статтями 9-43 Закону України "Про інформацію"), яким передбачено право кожного громадянина з метою забезпечення його прав і свобод та законних інтересів на одержання інформації, зокрема про діяльність місцевого та регіонального самоврядування. Також це порушує принцип підзвітності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб (це регламентується частиною 1 статті 75 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні").

6. Підсумування проведеного аналізу факторів впливу на формування і реалізацію сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування дозволило автору виокремити ті з них, що вимагають особливої уваги: завдання, технології управління, персонал.

Деталізуючи особливості впливу на досліджуваний орган місцевого самоврядування факторів «технології управління» та «персонал», вказано на те,

що у процесі професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування активізує, мотивує, адаптує та контролює функції виконує система оцінювання персоналу. Тому, автор провів анкетне опитування працівників стосовно оцінювання їх роботи. Приміром, відповідаючи на питання «Вкажіть на найважливіші критерії, які є значущими при оцінці персоналу», службовці органу місцевого самоврядування визначили такі критерії: відповідальність, усвідомлення значимості поставлених завдань, своєчасний контроль за виконанням завдань, професійна етика, трудова дисципліна, наявність вищої освіти відповідно до основного напрямку роботи, здатність ефективно реалізувати функції, професійний досвід, достатній для успішного виконання управлінських функцій.

7. Оцінюючи стиль керівництва як мотиваційний інструмент формування і реалізації сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування, автор дійшов таких висновків:

- констатує, що з набуттям чинності Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», в системі місцевого самоврядування з'явилася нова посадова особа – староста. З її появою в об'єднаній громаді виник і новий вид службових відносин: голова ОТГ ↔ староста. Щоденна влада зосереджена в руках Голови. Якщо разом з цим ще й враховувати право Голови зупиняти рішення ради та виконкому, то швидше за все, голову можна вважати досить вагомим претендентом на титул головного в громаді;

- анкетування автором 10 працівників, які підпорядковані Голові, дозволило визначити: форми влади, застосовувані Головою ОТГ; як стилі «ідеального керівника» і «ідеального бюрократа» відображаються у роботі Голови ОТГ; стиль керівництва, що застосовує Голова ОТГ;

- оцінка авторитету керівника (Голови ОТГ) здійснена шляхом анкетування підлеглих, яке передбачало відповіді на такі запитання анкети: «Чи є Голова ОТГ для вас прикладом як спеціаліст?»; «Чи є Голова ОТГ для вас прикладом як людина?»; «Кого б ви хотіли бачити на місці Голови ОТГ?».

8. Автор переконаний, що вдосконалення організаційно-функціонального забезпечення формування сучасної моделі організаційної культури в досліджуваному органі місцевого самоврядування повинно здійснюватись, передусім, шляхом зміни ролі керівника, його внутріорганізаційних взаємодій в системі «керівник-підлеглий» у цьому органі. Це пов'язано з новим рольовим навантаження керівника. У контексті цього у роботі запропоновано структурно-логічну схему психологічної готовності Голови Більче-Золотецької об'єднаної територіальної громади до здійснення професійної управлінської діяльності.

9. Стверджуючи, що важливими складовими теорії адміністрування в місцевому самоврядуванні є вивчення і прогнозування поведінки посадових осіб, вимірювання і виявлення можливостей зміни їх поведінки, у роботі автор запропонував структурно-логічну схему оцінювання діяльності персоналу органів місцевого самоврядування, в тому числі, досліджуваного. Обгрунтовуючи цю схему, автор пропонує доповнити Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань системою показників, які охоплювали б усі види результативності роботи і оцінювання праці службовців органу місцевого самоврядування (професійна етика, самостійність виконання завдань, громадська оцінка роботи працівника та ін.).

Список використаних джерел

1. Бабінова О. О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід. К. : Фенікс, 2011. 268 с.
2. Всесвітня декларація місцевого самоврядування. Ріо-де-Жанейро, 23-26 вересня 1985 року. Місцеве та регіональне самоврядування України. 1994. Вип. 1–2. С. 65-69.
3. Голова ОТГ і староста: повноваження, субординація та службові відносини. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/8755>
4. Грищук М.В. Принципи місцевого самоврядування як основні засади організації та функціонування місцевого самоврядування: політико-правовий аналіз. URL: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/263/app-37_Grischuk_M_V_%28266-270%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
5. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні: навч.-наук. вид. авт. кол.: М.М.Білинська, Я.Ф.Радиш, І.В.Рожкова та ін. ; за заг. ред. проф. М. М. Білинської. К.; Львів : НАДУ, 2012. 240 с.
6. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036.
7. Желюк Т.Л. Державна служба: навч. посібник. Тернопіль, ТНЕУ, 2013. 357с.
8. 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>
9. Зарубіжний досвід публічного адміністрування : метод. рек. авт. кол.: Н.М.Мельтюхова, В.В.Корженко, Ю.В.Дідок та ін.; за заг. ред. Н.М.Мельтюхової. К. : НАДУ, 2010. 28 с.
10. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. К. : НАДУ, 2016. 296 с.
11. Ігнатенко О.С., Плющ Р.М. Узагальнення моделей організацій як об'єкта управління. Державне управління в Україні: реалії та перспективи: Зб. наук. пр. За заг. ред. В.І.Лугового, В.М.Князева. К.: Вид-во НАДУ, 2005. С. 41-47.

12. Конституція України. ВВР. 1996. № 30. Ст. 141.
13. Корнієнко М.І. Пошук варіантів продовжується. Місцеве та регіональне самоврядування України. 1994. Вип. 1-2 (6-7). С.17-18.
14. Корнієнко М. І. Проблеми конституційного регулювання місцевого самоврядування в Україні. Концепція розвитку законодавства України. М-ли наук.-практ. конф. Київ, 1995. С. 157.
15. Королюк С. Адаптивний стиль керівництва як складова управлінської культури керівника освітнього закладу. Директор школи, ліцею, гімназії. 2007. № 3. С. 89-92.
16. Кривокульська Н.М. Керівник адміністративної служби: навч. пос. Тернопіль, ТНЕУ, 2015. 240с.
17. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник. Тернопіль, КРОК, 2015. 250с.
18. Куйбіда В. С., Толкованов В. В. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах. Київ: Крамар, 2010. 258 с.
19. Ліпенцев А., Фокшей У. Діагностика організаційної культури в державних установах. А.Ліпенцев, У.Фокшей. Вісн. УАДУ. 2010. Вип. 3. С. 150-154.
20. Лобанов В.В. Работа с высшим административным персоналом в США (Современный опыт в государственном управлении): Монография. М., 2003. 106 с.
21. Майданник О. Становлення та розвиток української моделі місцевого самоврядування. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_1_2018-55-59.pdf
22. Мартиненко В., Гайдученко С. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-1/doc/2/02.pdf>
23. Махначова Н. Реформування муніципальної публічної влади в Україні: концептуальний підхід. URL: [nbuv.gov.ua > j-pdf > ecde_2015_3_18](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecde_2015_3_18)

24. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія. С.М.Серьогін, О.В.Антонова, І.І.Хожило та ін. ; за заг. та наук. ред. проф. С.М.Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 290 с.
25. Муніципальний менеджмент : підручник. А.Ф. Мельник, Г.Л. Монастирський, О.П. Дудкіна. Тернопіль, ТНЕУ, 2013. 363 с.
26. Огородник Г.П. Формування сучасної моделі організаційної культури в органах місцевого самоврядування: теоретичні і практичні аспекти. Збірник тез всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 15 травня 2020 року).
27. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
28. Організаційна культура: Навчально-методичний посібник навчальної дисципліни “Філософські засади державного управління”. Уклад.: Т.Е.Василевська, В.М.Князєв, А.В.Ліпенцев; За заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна, А.О.Чемериса, С.В.Загороднюка, О.Л.Приходько, Л.О.Воронько. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 32 с.
29. Плющ Р. Оцінювання праці посадових осіб місцевого самоврядування. URL: [academy.gov.ua > txts > REGIONALNE > 01-PLYUC](http://academy.gov.ua/txts/REGIONALNE/01-PLYUC)
30. Покотило Т. Шляхи підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: соціологічний аналіз. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2015-1/doc/2/10.pdf>
31. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. С. 170.
32. Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 33. С. 175.
33. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11.06.2001 року. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/93-15>

34. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII (Редакція станом на 21.12.2019). URL: zakon.rada.gov.ua
35. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс “Призна адміністрація” : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2007р. №933 (із змінами). URL: www.kmu.gov.ua/
36. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001р. №1440 (редакція 18.08.2017р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF>
37. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014р. №333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
38. Про затвердження перспективного плану формування територій громад Тернопільської області: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.04.2020р. №482-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-perspektivnogo-a482r>
39. Публікації Світового банку. URL: <http://go.worldbank.org/MKOGR258VO>
40. Семененко І. Організаційна та корпоративна культура в державному управлінні: термінологічний аналіз. URL: [Pubupr_2014_4_38.pdf](#)
41. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: zakon.rada.gov.ua/go/5/2015
42. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року №474-р. URL: zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-p
43. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. URL: [ape_2012_6_31%20\(1\).pdf](#)
44. Сурмін Ю.П. Проблеми та напрями змін державного управління в Україні в сучасних умовах. Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-

практ. конф. за міжнар. участю. К.: НАДУ, 2014. Т.1. С. 10-13.

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

46.Управление изменениями: учебно-метод. пособ. В.К.Крутиков, Т.В.Дорожкина, Ю.В.Зайцев, О.В.Федорова. Калуга: ИП Шилин «Эйдос», 2014. 85 с.

47.Хто в громаді головний: порівняння повноважень органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/8751>

48.Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник. М.М.Шкільняк,О.Ф.Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л.Крисько, І.О.Демків. Тернопіль.: Крок, 2017. 351с.

49.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.

50.Якою має бути модель управління об'єднаної територіальної громади. Аналітична записка. URL: <http://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2012/08/YAkoyu-maye-buti-model-upravlinnya-ob-yednanoyi-teritorialnoyi-gromadi-.pdf>

51.Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовці. С.Яроміч, І.Гречкосій. Вісн. НАДУ. 2006. №1. С. 111-115.

52.Hivinski Zen W., Miles Jennifer. The Wholistic Competency Profile (WCP). Model. Personnel Psychology Centre - Public Service Commission Of Canada. Nov., 1997.

53.Jelinek M., Smirchich L., Hirsh P. Introduction: A code of Many Colours. Administrative Science Quarterly. 2013. № 28. P. 331-338.

