

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

ЮДІН Володимир Володимирович

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНУ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-22
В.В. Юдін

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	5
1.1. Поняття організаційна культура	5
1.2. Особливості формування організаційної культури	9
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТРОСТЯНЕЦЬКОЇ ОТГ.....	17
2.1. Склад, структура та забезпеченість управлінським персоналом Тростянецької ОТГ	17
2.2. Аналіз ефективності організаційної культури та кадрової політики органу місцевого самоврядування	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	31
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	44

ВСТУП

Однією з ключових умов підвищення ефективності державного управління є гармонізація цінностей індивідів, груп та організацій з законодавчо встановленими та нормативно регламентованими ціннісними вимогами до професійної діяльності у цій сфері. Тому дослідники дедалі частіше фокусуються на державних установах для аналізу поточного стану організаційної культури на керівних посадах.

Організаційна культура впливає на кадровий потенціал колективу в цілому та окремих працівників і вважається одним з найважливіших елементів системи управління людськими ресурсами. Лояльність працівників, адміністративна залученість та здатність стимулювати і зменшувати опір організаційним змінам перестали бути суто теоретичними питаннями, а сьогодні стоять на порядку денному органів державної влади. Нині організаційна культура вважається ключовим механізмом підвищення ефективності діяльності державних установ. Впровадження та застосування ефективної системи корпоративної культури в українському державному управлінні може допомогти вирішити існуючі управлінські проблеми та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

ажливу цінність для вивчення питання підвищення ефективності формування організаційної культури в органах публічного управління становлять наукові праці закордонних дослідників, таких як Н. Ашканасі, Ч. Вільдером, М. Петерсон, Д. Денісон, А. Мішра, Г. Хофстед, Б. Нойєн, Д. Огайв, Г. Сандерс, Е. Ллойд, Е. Шейн, а також українських вчених, таких як Н. Артеменко, С. Гайдученко, В. Гошовська, Н. Липовська, А. Ліпенєць, В. Малиновський, В. Мартиненко, Ю. Палех, І. Письменний, С. Серьогін, С. Яромич та інші.

Незважаючи на значну практичну важливість цієї проблеми та великий інтерес до неї з боку фахівців у сфері управління персоналом, в Україні не проводиться масштабних наукових досліджень на цю тематику.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних та практичних питань щодо організаційної культури та забезпечення її позитивного впливу на

ефективність діяльності органів державної влади в системі державного управління.

Основні завдання кваліфікаційної роботи:

- дослідити теоретичні засади формування організаційної культури органу публічного управління;
- проаналізувати організаційно-правове забезпечення роботи з кадрами в органах місцевого самоврядування;
- розкрити напрями діяльності кадрових служб органів державного управління;
- визначити проблеми та пріоритети удосконалення організаційної культури органу публічного управління.

Об'єктом дослідження є організаційна культура органу місцевого самоврядування Тростянецька ОТГ.

Предметом дослідження є особливості формування організаційної культури в органах публічної влади.

Інформаційною основою дослідження слугують публікації українських та зарубіжних науковців, закони України, постанови Кабінету Міністрів, статистичні дані Тростянецької ОТГ, нормативні акти, а також статистичні матеріали і результати досліджень, проведених автором.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні процесу формування організаційної культури в органах публічного управління через визначення пріоритетних напрямків реформування та мотивації державних службовців.

Практична значущість отриманих результатів полягає у їхньому потенціалі для підвищення ефективності організаційної культури, що, у свою чергу, забезпечить результативну діяльність Тростянецької ОТГ.

Обсяг та структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 48 сторінок. Робота містить 7 таблиць і 9 рисунків, список використаних джерел налічує 52 позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття організаційна культура

Організаційна культура - це поєднання політики та ідеології, система пріоритетів, мотивацій та розподілу влади. Вона характеризує колективні та індивідуальні цінності, норми та поведінкові орієнтири її членів, а також, зокрема на державній службі, основні переконання, нормативні стандарти та моделі поведінки, які поділяють працівники організації.

Організаційна культура є ключовим елементом внутрішнього середовища організації, що забезпечує оптимальну інтеграцію всередині та адаптацію зовні, і виступає важливою характеристикою рівня розвитку організації. Вона формується внаслідок міжособистісної взаємодії її членів протягом еволюційного розвитку та під цілеспрямованим впливом керівництва. Організаційна культура включає як імпліцитні елементи (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат), так і експліцитні (письмове та нормативне забезпечення управління, символи, традиції, образи і бренди).

Комунікації, що сприяють формуванню культури, об'єднані в рамках організаційної соціалізації. Це передбачає безперервну комунікацію основних елементів культури з працівниками, яка включає формальні канали (наприклад, ознайомлення нових співробітників з основними цінностями організації) та неформальні канали (наприклад, моделювання поведінки через наставництво). Важливо зазначити, що соціалізація сприяє формуванню почуття безпеки як у керівників, так і у підлеглих.

Аналіз наукової літератури щодо сутності організаційної культури дозволяє класифікувати всі існуючі визначення цієї категорії на три групи: 1) атрибутивні, 2) сутнісні та 3) структурні. Деякі атрибутивні дефініції організаційної культури наведені в таблиці 1.1.

Атрибутивні дефініції організаційної культури

№ з/п	Автор	Формулювання визначення
1	Е.Пенн	«система колективних базових уявлень, які вибувають групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність і тому розглядаються як пінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем» [13]
2	Г.Захарчнн	«система взаємовідносин, які склались в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії» [28]
3	В. Співак	«система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою і є притаманними даній корпорації, відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших в соціально му і матеріальному середовищі та проявляються у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і оточуючого середовища [П]
4	Т.Соломанідіна	«соціально-духовне поле компанії, яке формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлених! неусвідомлених процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу в компанії, і які дають можливість компанії просуватись до успіху» [9]

Так, індуктивне визначення трактує організаційну культуру як характеристику організації, набуту в процесі історичного розвитку та міжособистісної взаємодії, і наголошує на наявності в її структурі імпліцитних та експліцитних компонентів.

Атрибутивне визначення також «акцентує увагу на цілях організаційної культури (досягнення успіху, виконання місії, адаптація компанії до зовнішнього середовища, забезпечення внутрішньої інтеграції) та її основних проявах (цінності, кодекси поведінки, підходи до вирішення проблем)» [35]. У складі елементів організаційної культури автори, що надають визначення цієї категорії, зазвичай виділяють такі компоненти: цінності, очікування, переконання, символи, норми, процедури, стандарти успіху, традиції, ритуали, стилі управління, а також системи винагород і покарань.

Структурні визначення, подібно до тих, що належать до групи «Атрибути», зосереджуються на меті організаційної культури: сприяти успіху, впливати на робочу поведінку персоналу та підвищувати адаптивність підприємства. Формулювання визначень організаційної культури наведені в таблиці 1.2.

Формулювання визначення організаційної культури

№ п п	Автор (автори)	Формулювання визначення організаційної культури
1	К. Камерон, Р. Куїнн	«проявляється в тому, то є для неї цінним, які є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх» [23]
2	Г. Хасі	«система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників» [33]
3	Є. Малінін	«система визнаних трудовим колективом цінностей, переконань, вірувань, норм, традицій, які визначають відповідний стереотип поведінки людей у сфері трудової діяльності» [30]
4	Велика економічна енциклопедія	«культура підприємства включає уявлення про завдання корпорації, її призначення, цілі, характер продукції і ринків: стиль діяльності і управління: критерії досягнення цілей і оцінки результатів: засоби внутрішньої інтеграції (мова спілкування, прийом на роботу, спосіб розподілу влади, систему винагород і покарань, церемонії, ритуали та ін). Всі ці елементи впливають на взаємозв'язки, взаємовідносини працівників, керівників і підлеглих, підрозділів і підприємств, на координацію Ек діяльності, форми їх співробітництва в процесі прийняття рішень, шляхи попередження і вирішення конфліктів» [5]

Відмінності в існуючих поглядах на природу організаційної культури передбачають і відмінності у сприйнятті її проявів. «Представники феноменологічного підходу зосереджуються на ціннісних аспектах корпоративної культури, звертаючи увагу лише на нематеріальні складові проявів культури, такі як менеджмент, лідерство та політика щодо персоналу і клієнтів компанії» [33].

Водночас матеріальним проявам організаційної культури приділяється недостатньо уваги.

Існуюча розбіжність у поглядах на природу організаційної культури передбачає і розбіжність у сприйнятті її проявів. «Представники феноменологічного підходу зосереджують увагу на ціннісних аспектах корпоративної культури і лише на нематеріальних складових проявів культури, таких як менеджмент, лідерство та політика щодо персоналу і клієнтів компанії» [7].

При цьому недостатньо уваги приділяється матеріальним проявам організаційної культури.

Організаційна культура також розглядається як інструмент управління.

Основою організаційної культури є культура управління. Сучасна концепція «управлінської культури» є формою використання культурної спадщини, що склалася у сфері управління, і може розглядатися як важлива сфера впливу на поведінку і ставлення підлеглих. У широкому розумінні вона зосереджується на організації роботи та традиціях управління управлінської організації, стилі роботи та особистій культурі менеджерів. У вузькому розумінні - це мораль, службова етика, управлінська естетика, такт і відповідальність персоналу. До цього набору доречно додати певні організаційні та правові принципи, завдяки яким ця культура забезпечує успіх будь-якої організації [26].

На думку Н.Нижник, управлінська культура - це певна інтегральна характеристика стану менеджменту в державному управлінні, комплексний показник управлінського досвіду, рівня управлінських знань, почуття міри, стилю і тактики поведінки суб'єктів управління [31].

М. Богатирьов простежив вплив організаційної культури на складові організаційного розвитку і навпаки (табл. 1.3) [20].

Отже, організаційна культура задає певні координати, які пояснюють, чому організація чи компанія функціонує так, а не інакше. Організаційна культура дозволяє практично безболісно вирішувати проблему узгодження індивідуальних цілей з цілями компанії в цілому, створюючи загальний культурний простір, що містить цінності, правила та моделі поведінки, які поділяють всі співробітники [27].

Таблиця 1.3

Складові організаційної культури

Організаційна культура як інструмент управління	
Управлінський вплив організаційної культури	Управлінський вплив на організаційну - культуру
- організаційна структура - організаційна практика - організаційна поведінка і стиль керівництва - організаційні процеси - темпи розвитку організації - система критеріїв для заохочення працівників - реакція керівників на критичні ситуації в організації - критерії відбору призначення, просування і звільнення працівників	- кадрова політика - місії і цінності організації - історія виникнення і розвитку - досвід використання інструментів - формальні положення

Можемо навести найбільш повне, на нашу точку зору, визначення

організаційної культури найповніше відображає суть цієї категорії з перспективи теорії управління. Важливість організаційної культури зумовлена кількома чинниками. По-перше, вона надає працівникам відчуття організаційної ідентичності та формує їхнє сприйняття компанії. По-друге, організаційна культура є важливим джерелом стабільності та безперервності, забезпечуючи працівників почуттям безпеки. Крім того, знання про організаційну культуру допомагає новим співробітникам адекватно інтерпретувати події в організації та зрозуміти навколишнє середовище. [4].

Культура, перш за все, стимулює у працівників високе почуття відповідальності за виконання поставлених перед ними завдань. Оцінюючи та винагороджуючи таких людей, організаційна культура визначає їх як рольові моделі. Організаційна культура також формує певний імідж організації або компанії та відрізняє її від будь-якої іншої організації. Організаційна культура створює систему соціальної стабільності в організації і є своєрідним соціальним клеєм, який скріплює організацію, забезпечуючи специфічні для неї стандарти поведінки. Її не можна розглядати як абсолют. Вона постійно змінюється разом зі зміною людей та подій на підприємстві.

1.2. Особливості формування організаційної культури

Культура є важливою змінною, яка впливає на функціонування організації, але дуже важко піддається аналізу.

Значна кількість організацій прагнуть розвинути чітко виражену культуру, яка стає основою їхньої ідентичності в зовнішньому середовищі, невід'ємною частиною їхнього іміджу та важливим фактором успіху. Культура та її елементи, такі як символи, міфи, ритуали, цінності та переконання, формують владні відносини і структури, а також визначають сфери взаємодії та комунікації.

Організаційна культура є проміжним елементом між організацією та її працівниками, оскільки вона об'єднує організацію навколо спільних цілей і водночас задовольняє потреби та прагнення працівників (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові організаційної культури

Автор [47] називає це «організаційною автономною нервовою системою», «програмуванням колективного розуму» та «ментальним програмним забезпеченням». Культура допомагає усунути організаційну невизначеність у поведінці працівників і сприяє ефективній поведінці.

Дослідники вважають, що роль управління культурою в сучасних організаціях буде швидко зростати. Це є результатом спрощення організаційних структур (принцип простоти), більшої свободи та повноважень організаційних одиниць (принцип автономії), зменшення значення директивного та ієрархічного управління та одночасного оновлення організаційної культури.

Варто зазначити, що вітчизняні організації адаптуються до нових європейських моделей праці та сучасних інструментів управління (включаючи управління за допомогою організаційної культури). Культура також описується як організаційна або корпоративна культура, що означає, що організаційна культура має щось додаткове, чого немає в корпоративній культурі. Ця додаткова особливість є політичною. Більшість досліджень культури зосереджені на організаціях приватного сектору, і лише деякі з них розглядають державний сектор. Концепція цінностей є особливо важливою у сфері державних послуг, де такі цінності, як справедливість, лояльність, чесність, підзвітність та доброчесність є ключовими. Однак останнім часом цінності з'явилися в контексті

модернізації державних послуг, особливо в контексті впровадження адміністративних реформ, які мають на меті забезпечити більшу ефективність та результативність державних послуг [4].

Публічні послуги принципово відрізняються від приватного сектору. Широта цілей і меж державного управління вказує на те, що процес зміни організаційної культури в цьому секторі є більш складним, ніж у приватному секторі. Відмінності в операційному середовищі мають значний вплив на організаційну культуру, що, можливо, пояснює, чому культурні зміни на державній службі відбуваються складніше, ніж у приватному секторі.

Розуміння організаційної культури в державному управлінні повинно враховувати політику, тобто те, як державні службовці взаємодіють з політичними аспектами та суспільством загалом. Місії організацій державного сектору суттєво відрізняються від місій приватних організацій. Більшість державних установ є неприбутковими й не залежні від прибутку як джерела або мети своєї діяльності. На відміну від них, організації приватного сектору спрямовані на отримання прибутку, вважаючи його основним джерелом свого функціонування. Оскільки державні організації є основними виконавцями державної політики, вони не можуть уникнути політичного контексту. Це підкреслює різницю між поняттями «організаційна культура» та «корпоративна культура». Організаційна культура стосується цінностей і практик в організаціях державного сектору, в той час як корпоративна культура зазвичай стосується організацій приватного сектору. Незалежно від характеристик та рівня організаційної культури, вона виступає як потужний фактор в організації, суттєво впливаючи на її діяльність. Культура мотивує членів організації до певних дій. Р. Тан та Х. Сан стверджують, що організаційна культура походить із соціальної культури і функціонує як "невидима рука" в державному управлінні. Хоча ця "рука" залишається відносно стабільною, в довгостроковій перспективі вона повинна еволюціонувати разом із суспільством.

Е. Ллойд вказує на те, що в науковому середовищі існують суперечки щодо сутності поняття організаційної культури. Деякі вчені вважають, що організаційна культура — це те, якою організація "повинна бути", тоді як інші

вважають її тим, чим організація "є насправді". Незважаючи на це, обидві точки зору погоджуються, що культура складається з переконань, припущень і цінностей. Цінності відіграють ключову роль у формуванні організаційної культури; вони визначають критерії, за якими люди віддають перевагу певним станам речей.

Зв'язок між переконаннями і цінностями стає ставленням, коли ці елементи вкорінюються в організації і більше не підлягають сумніву. Цінності, переконання і припущення поділяються членами організації. Г. Хофстеде та його співавтори провели дослідження, яке показало, що практики відіграють головну роль у формуванні організаційної культури, а не самі цінності. Таким чином, організаційна культура формується на основі робочих практик і трансформується, коли працівники беруть на себе нові обов'язки. У той час як соціальна культура базується на цінностях, організаційна культура ґрунтується на практиках, які є видимими та усвідомленими.

Дослідники організаційної культури виявили різні параметри, що допомагають зрозуміти, як вона впливає на функціонування організацій. Хофстед та інші, а також Дж. Сталкер і Т. Бернс, визначили шість параметрів організаційної культури, які стосуються практик, що відрізняють організації одна від одної. Ці параметри, наведені в таблиці 1.4, включають такі аспекти, як:

Таблиця 1.4

Параметри організаційної культури

Параметр	Характеристика
Орієнтація на процес проти орієнтації на результати	Контраст між турботою про засоби та турботою про цілі можна співвіднести з відмінностями між механістичними і органічними системами управління. У механістичній системі акцент ставиться на технічних аспектах і удосконаленні процесів, що призводить до фокусу на ефективності засобів, а не на досягненні поставлених цілей. Натомість органічна система управління надає перевагу цілісному підходу, зосереджуючись на загальному добробуті та розвитку організації, що сприяє досягненню стратегічних цілей.
Орієнтація на співробітників проти орієнтації на роботу	Протиставлення турботи про працівників і турботи про виконання роботи підкреслює різні підходи в управлінні. Зосередження на працівниках передбачає врахування їхніх потреб, мотивацій та добробуту, що сприяє створенню позитивного робочого середовища та підвищенню

		задоволеності. Натомість акцент на виконанні роботи концентрується на досягненні результатів, продуктивності та виконанні завдань. Це може призвести до збільшення ефективності, але в деяких випадках ігнорування потреб працівників може негативно вплинути на їхню мотивацію та продуктивність. Таким чином, баланс між цими двома підходами є критично важливим для успішного управління.
Прихильність професіоналізму	проти	Підкреслює різницю між ідентифікацією співробітників, що походять з організації, та професійним підходом до виконання роботи. Коли співробітники ідентифікують себе з організацією, вони формують відчуття приналежності та лояльності, що може сприяти колективному духу і взаємодії.
Відкрита система закритої системи	проти	Фокусується на тенденції організації реагувати на навколишнє середовище
Слабкий контроль жорсткого контролю	проти	Показує контрасти у внутрішній структурі організації
Нормативне прагматичного	проти	Ілюструє різні підходи організацій до обслуговування клієнтів. Нормативна організація сприймає свою місію щодо клієнтів як дотримання встановлених правил і стандартів. Для неї важливо виконати свої зобов'язання відповідно до норм і політик, які зазвичай є незмінними і формалізованими. Такий підхід може забезпечити стабільність, але іноді призводить до недостатньої гнучкості у відповіді на змінні потреби клієнтів.

Джерело: складено на основі [48; 51].

Автори стверджують, що ці виміри можуть бути не універсально доступними або недостатніми. Організаційна культура в різних контекстах може потребувати додаткових вимірів, а деякі з шести визначених вимірів можуть вважатися менш корисними. Вони також розрізняють орієнтованість на результат і орієнтованість на клієнта: «намагання обслуговувати клієнтів не означає автоматично бути орієнтованим на результат» [47; 48].

С. Гош та Б. К. Шривастава [45] зазначають, що поняття організаційної культури можна трактувати по-різному, і не всі визначення є взаємодоповнюючими або узгодженими. Проведений аналіз літератури, що стосується шкал, застосовуваних у дослідженнях організаційної культури, свідчить про відсутність уніфікації в цій галузі. Автори зазначають, що кожна з існуючих шкал є унікальною, без жодної спільної теоретичної основи. Це вказує на значну варіативність підходів до вимірювання організаційної культури, що може ускладнювати порівняння результатів різних досліджень і впливати на загальне розуміння даної категорії. Таким чином, подальші дослідження в цій сфері потребують розробки більш стандартизованих і теоретично обґрунтованих шкал для покращення порівняльного аналізу та узагальнення отриманих результатів.

С. Гош і Б. К. Шривастава [45] виділили сім параметрів організаційної культури на основі моделі Ф. Р. Клакхона і Ф. Л. Стродтбека; Е. Х. Шейн [20] визначив деякі з цих параметрів, намагаючись зрозуміти зміст культури і поставив запитання щодо кожного параметра. Відповіді на ці запитання визначають зміст цієї культури, але автори застерігають від небезпеки надмірного узагальнення параметрів.

G. L. Harrison та K. M. Baird [46] здійснили порівняння організаційної культури австралійських організацій державного сектора з культурою організацій приватного сектора, використовуючи Профіль організаційної культури.

О'Рейлі та його колеги (O'Reilly, J. Chatman та D. F. Caldwell) [50] зосередили свою увагу на таких вимірах, як орієнтація на результат, повага до людей, увага до деталей, командна орієнтація та інновації. Вони також досліджували відповідність особистості та культури організації та її вплив на робочі ставлення і поведінку співробітників. У рамках свого дослідження дослідники розробили профіль організаційної культури, що дозволяє кількісно оцінити культуру організації. Для цього вони провели два типи факторного аналізу: індивідуальний і організаційний (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Профіль організаційної культури	
Індивідуальний факторний аналіз	Організаційний факторний аналіз
Інноваційність і прийняття ризику	Інноваційність
Увага до деталей	Стабільність
Орієнтація на результат або результати	Повага до людей
Агресивність і конкурентоспроможність	Орієнтація на результат
Підтримка	Увага до деталей
Акцент на зростанні та винагороді	Орієнтація на команду
Орієнтація на співпрацю та команду	Агресивність
Рішучість	

Джерело: сформовано на основі [50].

У дослідженні Д.Р. Денісона та А.К. Мішри [44] використано чотири організаційні характеристики (залученість, адаптивність, узгодженість та відчуття місії) для визначення взаємозв'язку між організаційною культурою та

ефективністю організації.

Більшість досліджень організаційної культури зосереджуються на організаціях приватного сектору. Проте організації державного сектору суттєво відрізняються, оскільки в них значну роль відіграє політика. Вивчення організаційної культури державного сектору має враховувати її зовнішній контекст, що включає взаємозв'язок з політикою та суспільством в цілому.

У зовнішньому контексті організації можна охарактеризувати за їхнім ставленням до політики та відносинами з громадянами і громадянським суспільством. У рамках цієї типології державні службовці можуть бути класифіковані як класичні або політичні [13]. Класичні державні службовці зосереджені на дотриманні процедур і правил, тоді як політичні державні службовці акцентують увагу на актуальних питаннях і програмах.

У внутрішньому контексті ставлення службовців може варіюватися залежно від певних характеристик, таких як дистанція влади, уникнення невизначеності, лідерство у прийнятті рішень та уподобання самих службовців. Дистанція влади є важливим фактором, який впливає на поведінку працівників під час прийняття рішень. Коли дистанція влади висока, рішення приймаються працівниками вищого рангу, а працівники нижчого рангу лише виконують ці рішення. У випадку низької дистанції влади, керівники і підлеглі активно консультуються один з одним у процесі прийняття рішень.

Уникнення невизначеності є ще одним ключовим фактором, що впливає на прийняття рішень. Працівники, які мають високий рівень уникнення невизначеності, зазвичай суворо дотримуються правил та інструкцій і виявляють обережність у ризикових ситуаціях. Натомість, працівники з низьким рівнем уникнення невизначеності більше схильні до ризику та можуть не дотримуватися правил або навіть їх порушувати.

Чиновники потребують інформації для прийняття рішень. В ієрархічних структурах прийняття рішень, де рішення приймаються зверху вниз, працівники змушені обмежувати пошук інформації своїм начальством, колегами та іншими особами. На противагу цьому, в колегіальних структурах прийняття рішень працівники змушені шукати інформацію за межами організації, тобто у політиків, громадян, наукових установ, бізнес-асоціацій та організацій громадянського

суспільства. Ще однією особливістю прийняття рішень є відбір працівників на основі їхніх соціальних цінностей та культурного походження. Соціальні цінності та культурні характеристики обраних працівників повинні бути корисними для організації.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТРОСТЯНЕЦЬКОЇ ОТГ

2.1. Склад, структура та забезпеченість управлінським персоналом Тростянецької ОТГ

Метою управлінської праці є координація спільних зусиль команди для досягнення конкретного запланованого результату, а результатом цієї праці є ефективність у реалізації управлінських відносин. Особливістю управлінської праці є те, що процес управління фокусується на питанні «ким управляти», а не «чим управляти». Тому продуктом управлінської діяльності є управлінські послуги, які формуються на основі інформаційного забезпечення.

Управлінські послуги, які становлять основу економічної підготовки виробництва, є характерною рисою всієї виробничо-господарської діяльності. Склад управлінських послуг визначається змістом спеціальних функцій управління, а вони проявляються через різні етапи прийняття управлінських рішень.

Організація праці є особливо важливою в контексті прийняття ефективних управлінських рішень у сфері праці. Рівень організації праці повинен бути однією з основних позицій, що впливають на дозвіл на працевлаштування. Ключовою умовою для досягнення високого рівня організації праці є її проектування та моделювання.

- Менеджмент праці в організації має здійснюватися за двома основними напрямками. По-перше, необхідно проводити перебудову менеджменту на основі впровадження якісно нових інноваційних принципів. По-друге, важливо встановити ефективне управління організацією праці, оскільки це є основою для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення високої соціальної ефективності в діяльності трудового колективу.

- Система місцевого самоврядування територіальної громади включає в себе ряд взаємопов'язаних структурних елементів. До цих органів належать територіальна громада, внутрішні громади, які утворюють жителі населених

пунктів, селищна рада — представницький орган місцевого самоврядування, що представляє територіальну громаду та виконує функції і повноваження місцевого самоврядування відповідно до Конституції та законів України. Серед інших важливих посадових осіб — селищний голова, який є головною особою громади, виконавчі органи ради (виконавчий комітет, управління, відділи, служби тощо), староста села, а також органи самоорганізації населення. -

- Селищний голова, обирається всіма жителями селища шляхом вільних виборів, базуючись на загальному, прямому, рівному виборчому праві з таємним голосуванням у порядку, визначеному законом. Згідно з Конституцією України, строк повноважень селищного голови становить п'ять років. Повноваження міського голови починаються з моменту оголошення районною виборчою комісією рішення про його обрання на пленарному засіданні ради і закінчуються з моменту вступу на посаду іншої особи, обраної згідно з законом. Перед передачею повноважень міський голова складає присягу: «Усвідомлюючи свою високу відповідальність, урочисто присягаю вірно служити територіальній громаді та народу України, неухильно додержуватися і сприяти втіленню в життя Конституції України та законів України, охороняти права, свободи і законні інтереси людей, сумлінно виконувати свої службові обов'язки».

За пропозицією селищного голови збори обирають зі свого складу шляхом таємного голосування керівника депутатського секретаріату. Керівник секретаріату ради працює в раді на постійній основі і має статус службовця місцевого самоврядування.

Форма правління та повноваження голови автономії визначаються Конституцією України, законами України, Статутом автономії та Регламентом ради. У процесі виконання своїх повноважень голова автономії є підзвітним, підконтрольним і відповідальним перед територіальною громадою. Він також відповідає перед Радою, а при виконанні делегованих повноважень, що походять від органів виконавчої влади, є підконтрольним відповідному органу виконавчої влади.

Організаційна структура органу місцевого самоврядування формується з урахуванням загальної чисельності апарату, кількості структурних підрозділів,

необхідних для виконання покладених на них функцій і повноважень, та видів штатних посад (службовці місцевого самоврядування, працівники та робітники). Паралельно додатково визначаються категорії службовців ОМС у кожному структурному підрозділі: головний спеціаліст - провідний спеціаліст - спеціаліст першої категорії - спеціаліст другої категорії - спеціаліст, але категорії визначаються відповідно до складності повноважень та їх обсягу (у тому числі «місцевості» їх виконання), а категорії посад, які раніше обіймали службовці, - відповідно до категорії посади, яку вони займали. Категорія займаної посади не має значення .

Адміністративна структура Тростянецької сільської ради є досить розгалуженою.

До структурних підрозділів ради належать:

- відділ бухгалтерського обліку та звітності;
- відділ правового забезпечення та надання адміністративних послуг;
- відділ містобудування, будівництва, земельних ресурсів, житлово-комунального господарства та комунальної власності;
- відділ освіти, культури, охорони здоров'я, молоді, спорту та соціального Відділ бухгалтерського обліку та звітності
- відділ програмного, аналітичного забезпечення та інформаційної підтримки;
- відділ з питань внутрішньої політики, зв'язків з громадськістю та фінансового управління;
- відділ діловодства.

Працівники регіональних муніципалітетів, автономних організацій, депутати парламенту та старости зобов'язані дотримуватись законодавства, що встановлює кодекс поведінки для муніципальних службовців Управління фінансів та депутатів.

Недотримання цього кодексу вважається:

- для посадових осіб — неналежним виконанням службових обов'язків;

- для депутатів Ради — порушенням присяги та норм етики.

Порушення Кодексу може стати підставою для притягнення винних осіб до відповідальності відповідно до чинного законодавства.

Заступник голови ради є депутатом представницького органу місцевого самоврядування, що представляє інтереси територіальної громади та виборців району (селища). Рада має статус юридичної особи, має власну печатку, рахунки в Державному казначействі України та інших фінансових установах, а також має право набувати майнові та особисті немайнові права, виконувати відповідні обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, діючи як неприбуткова організація.

Рада районної об'єднаної громади складається з 26 делегатів.

Витрати на діяльність ради включаються до місцевого бюджету території.

Повноваження депутатів ради починаються в день відкриття першої сесії нового скликання з моменту офіційного оголошення виборчою комісією результатів виборів і закінчуються в день відкриття першої сесії нового скликання, якщо повноваження депутата не закінчилися раніше.

Приймаючи на себе права депутата Тростянецької селищної ради, я обіцяю дбати про добробут громади та благополуччя її мешканців, гідно представляти своїх виборців та відстоювати їхні права і свободи. Я зобов'язуюсь дотримуватись Конституції України, законів України та Статуту громади, виконувати свої обов'язки в інтересах територіальної громади.

Повноваження депутатів, порядок організації та забезпечення їх діяльності встановлюються Конституцією України, Законом України «Про статус депутатів» та іншими законодавчими актами. Депутати можуть втратити свої повноваження достроково у випадках і порядку, передбачених законом, і виконують свої обов'язки на громадських засадах.

Для забезпечення своєї діяльності Рада створює допоміжний орган - Апарат Ради. Апарат Ради підпорядковується селищному голові, який спрямовує і контролює його роботу, а також функціонально підпорядковується секретарю Ради, який організовує його діяльність. Загальна чисельність апарату Ради, розмір та структура видатків на його утримання, а також інші питання, пов'язані з

функціонуванням апарату Ради, визначаються відповідно до законодавства України.

Виконавчу раду очолює Голова Комітету з врегулювання. У разі його відсутності або неможливості виконання ним своїх обов'язків роботу виконавчого комітету організовує заступник селищного голови з питань, пов'язаних з діяльністю виконавчого органу Ради.

Виконавчий комітет є юридичною особою, має власну печатку, рахунок в установі банку, має право від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

До складу виконавчого комітету територіальної громади села Тростянець Демидівка входять 23 представники різних підприємств, установ та організацій, що здійснюють свою діяльність на території громади. Наразі є вакантною посада заступника голови з питань діяльності виконавчого комітету.

Відповідно до закону, виконавчий комітет є підзвітним і підконтрольним Верховній Раді. Селищний голова зобов'язаний звітувати перед радою про діяльність виконавчого комітету в порядку, встановленому законодавством України.

Кількісний та персональний склад виконавчого комітету формується за поданням селищного голови та затверджується радою. До складу виконавчого комітету за посадою входять селищний голова, його заступник, керуючий справами виконавчого комітету, секретар ради, селищні старости, начальники управлінь та відділів ради, керівники інших виконавчих органів, а також інші особи. Депутати ради, за винятком керівника секретаріату ради, не можуть входити до складу виконавчого комітету.

Порядок скликання засідань виконавчого комітету та порядок прийняття рішень визначається Регламентом виконавчого комітету, який затверджується самим виконавчим комітетом. Засідання виконавчого комітету є відкритими для громадськості, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Робочими органами виконавчого комітету є постійні та тимчасові комісії, які обираються з числа делегатів. Ці комісії вивчають проблеми та потреби, проводять попередні експертизи та готують проекти рішень виконавчого

комітету.

2.2. Аналіз ефективності організаційної культури та кадрової політики органу місцевого самоврядування

Організаційна культура органу місцевого самоврядування формуються на основі чотирьох основних джерел інформації:

1. «Нормативні документи» - це закони, статuti, регламенти та інші офіційні документи, які регулюють діяльність організації та визначають її функції і повноваження.

2. «Погляди і ціннісні орієнтації керівника організації» - стиль управління, цінності та переконання керівника впливають на формування культури організації, оскільки вони задають тон для взаємодії та роботи всіх членів команди.

3. «Погляди і цінності, які привносять нові члени організації» - нові співробітники приносять свої цінності та досвід, які можуть вплинути на існуючу культуру організації і призвести до її еволюції або зміни.

4. «Процес колективного накопичення досвіду співробітниками» - спільний досвід роботи, навчання та розвитку в організації сприяє формуванню спільних цінностей, норм поведінки та традицій.

Становлення ефективної кадрової політики в органах місцевого самоврядування вимагає вирішення багатьох проблем, які

відображені у таблиці 2.1, де детально описані конкретні проблеми та можливі шляхи їх вирішення.

Таблиця 2.1

Проблемний комплекс кадрової політики

Назва проблеми	Її характеристика	Шляхи вирішення
Концептуальні	Застарілість кадрового концепту в аспекті розуміння кадрової системи, кадрових процесів, ролі держави, відповідність постіндустріальному інформаційному суспільству з ринковою економікою	Налагодження моніторингу та системних досліджень кадрових процесів, створення галузевих та провідних НДІ, формування національного експертного співтовариства з кадрових питань

Нормативно-правові	Відсутність цілісної нормативно-правової бази кадрового забезпечення суспільства та держави	Формування цілісної системи нормативно-правової регуляції кадрової системи, кадрової роботи та кадрової політики
Інституційні	Відсутність або недостатня розвиненість інститутів та організацій кадрової роботи, кадрової системи та кадрової політики	Формування відповідних інститутів та організацій, підвищення їх інституційної спроможності, забезпечення їх динамічного розвитку
Матеріально - фінансові	Недостатнє матеріально-фінансове забезпечення кадрової роботи, управління, політики	Пріоритетне фінансування кадрової роботи, управління та політики
Технологічні	Відсутність або застарілість кадрових технологій	Формування портфеля кадрових технологій
Кадрові	Відсутність або застарілість кадрів, які займаються кадровою роботою, кадровим управлінням, кадровою політикою	Налагодження підготовки та перепідготовки кадрів, які займаються кадрами на кожному етапі кадрового циклу

Не існує єдиної найкращої корпоративної культури для всіх органів місцевого самоврядування. Кожен орган влади має свою унікальну культуру, яка формується в залежності від цілей, специфіки роботи та контексту середовища, в якому він функціонує. Це може включати історичні, соціальні та економічні фактори, а також характер взаємодії з громадою.

Згідно з думками працівників, існує кілька заходів, які можуть позитивно вплинути на якість виконуваної роботи. Вони представлені на рисунку 2.2. Основні фактори, які, на думку респондентів, можуть поліпшити їх роботу, включають:

1. «Підвищення заробітної плати» - це один з найзначніших мотиваторів, який стимулює працівників до покращення продуктивності та якості виконуваних завдань.

2. «Поліпшення умов праці» - комфортне робоче середовище, яке включає належну інфраструктуру, може суттєво вплинути на ефективність співробітників.

3. «Оснащення робочого місця» - наявність сучасного обладнання та технологій сприяє оптимізації робочих процесів.

4. «Навчання» - підвищення кваліфікації працівників через професійний розвиток та навчальні програми сприяє зростанню їх компетенцій і мотивації.

Ці аспекти є важливими для створення сприятливого робочого середовища, яке, в свою чергу, позитивно вплине на результати діяльності

органів місцевого самоврядування.

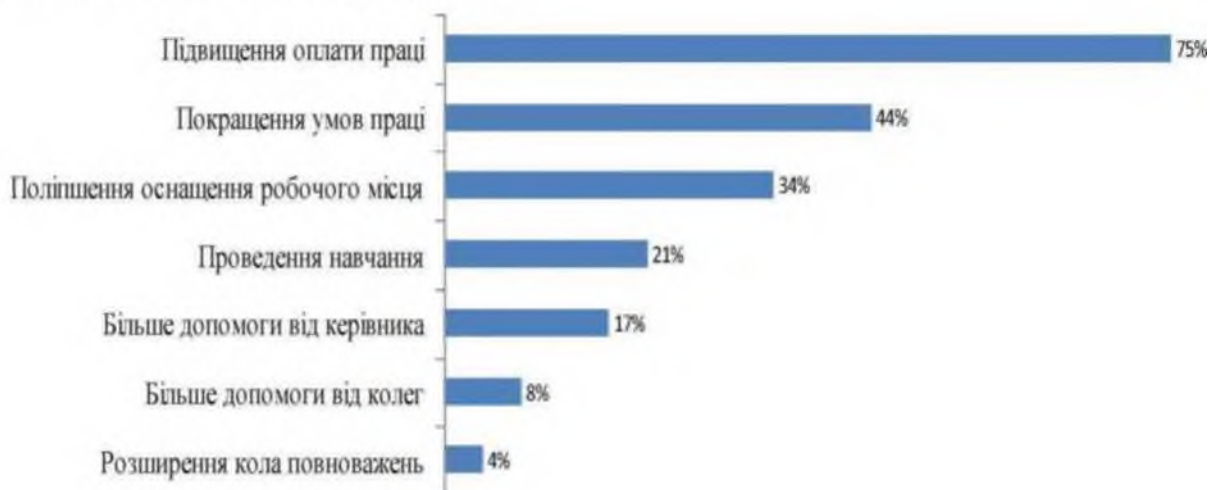
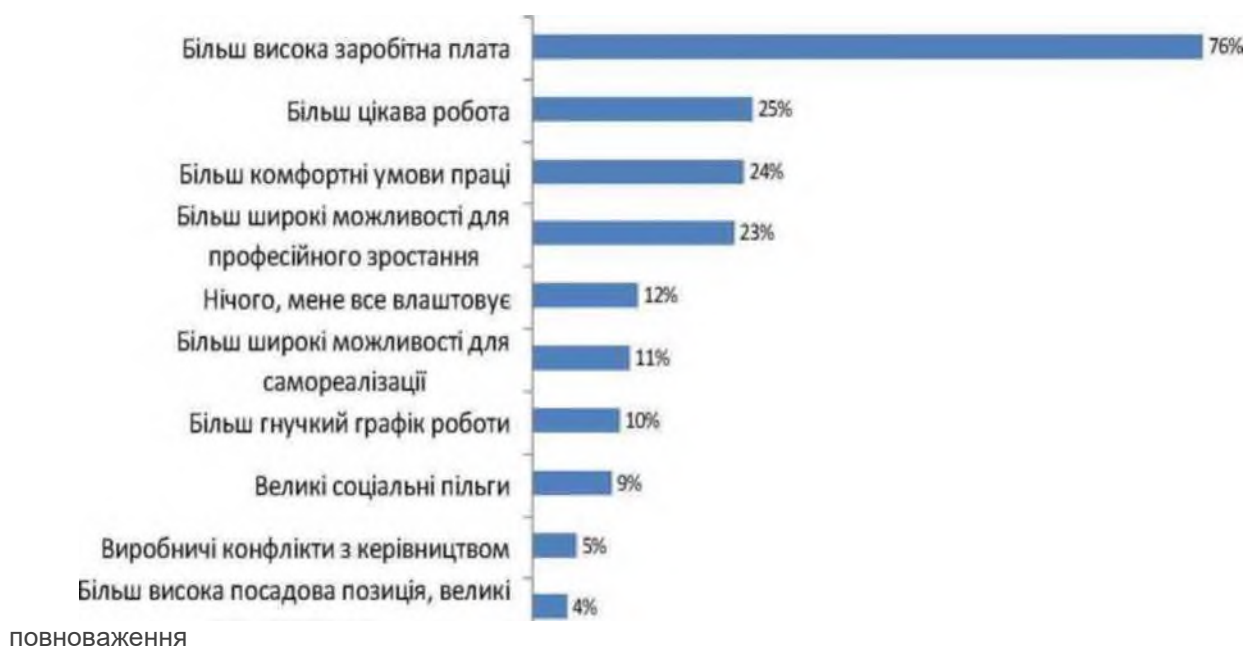


Рис. 2.2. Заходи з позитивним впливом на виконувану роботу

Розподіл факторів, здатних спонукати працівників підприємства змінити місце роботи, представлено на рис.2.3.



Особисті неприязні стосунки з керівником

Рис. 2.3. Спонукаючі фактори до зміни місця роботи

На думку респондентів, найважливішим фактором, що спонукає працівників до зміни роботи, є вища заробітна плата, далі йдуть цікавіша робота, приємніші умови праці та ширші можливості для кар'єрного зростання.

Задоволеність працівників змістом роботи та можливостями розвитку є важливими аспектами, які впливають на загальну продуктивність і мотивацію в організації. Оцінка задоволеності проводилася з огляду на кілька ключових факторів. Зокрема, важливу роль відіграє посада в компанії, яка визначає рівень

відповідальності та впливу на робочі процеси. Система розподілу повноважень допомагає працівникам усвідомлювати своє місце в організації та можливість впливати на прийняття рішень, тоді як чітке розуміння відповідальності запобігає конфліктам і підвищує ефективність роботи.

Крім того, наявність можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку, включаючи навчання та тренінги, є суттєвими факторами, що впливають на задоволеність працівників. Важливим аспектом є також ступінь участі співробітників у соціальних процесах компанії, що допомагає їм відчувати себе частиною команди. Згідно з результатами опитування, представленими на рисунку 2.4, більшість респондентів вважають свою позицію на підприємстві відносно стабільною в даний момент. Це свідчить

про загальне задоволення умовами праці та можливостями розвитку, що, у свою чергу, позитивно вплине на їхню продуктивність і лояльність до організації.

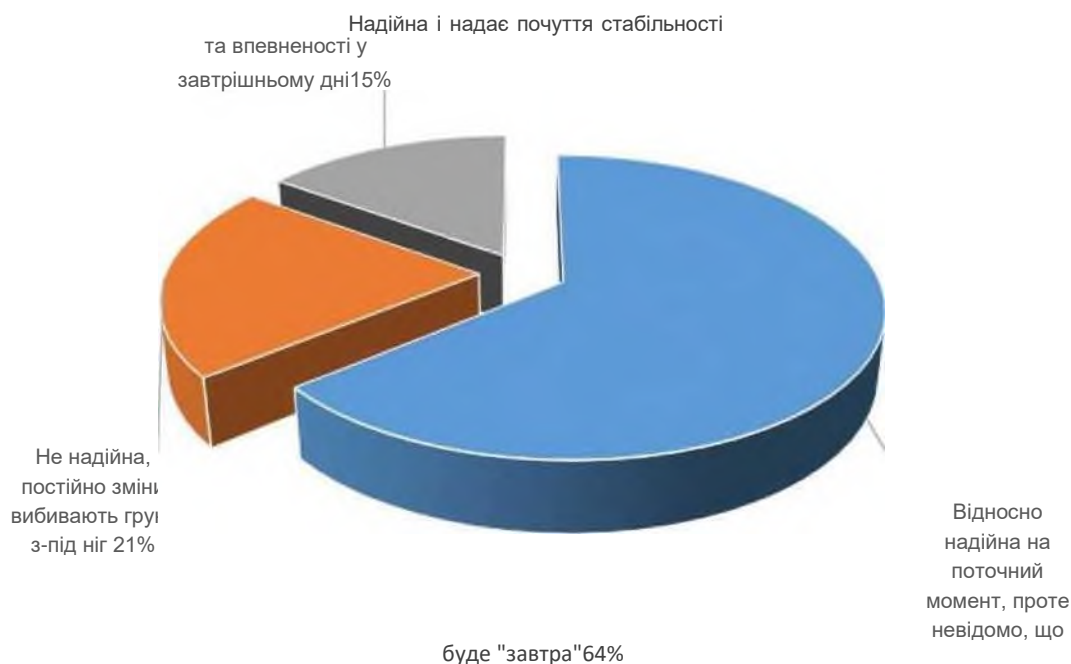


Рис. 2.4. Оцінка Працівниками своєї позиції в Тростянецькій ОТГ

Однак вони не зовсім впевнені в завтрашньому дні. Це пов'язано, головним чином, з частими процесами реструктуризації та оптимізації робочої сили. Це створює невпевненість у завтрашньому дні та підвищує рівень незахищеності в колективі, що, в свою чергу, негативно впливає на продуктивність праці.

Система розподілу повноважень в оцінюваних компаніях, зображена на рисунку 2.5, є не зовсім правильною. Система розподілу повноважень в оцінюваних компаніях, зображена на рисунку 2.5, є не зовсім правильною. Існуюча система затримує ділову активність та створює труднощі у прийнятті рішень. Водночас, вона повинна підвищувати відповідальність за виконану роботу.

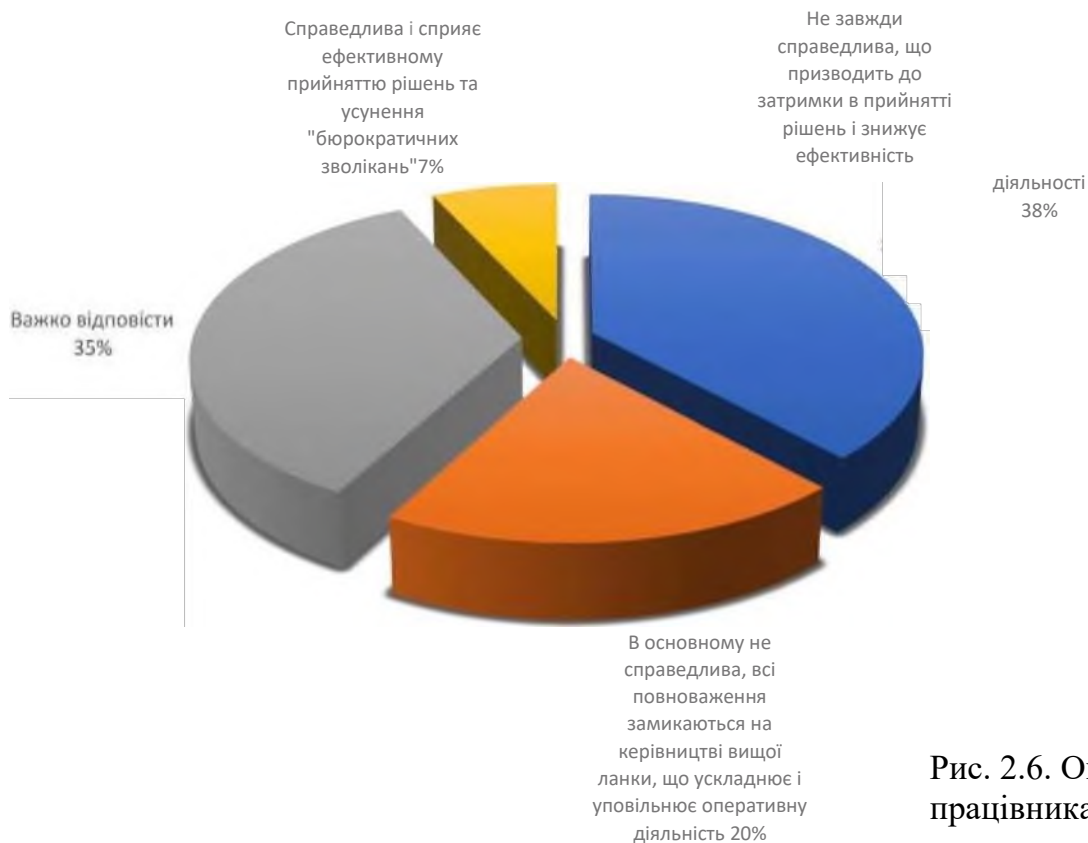


Рис. 2.6. Оцінка працівниками системи розподілу

повноважень в селищній раді
Тростянецької ОТГ

Крім того, можуть бути керівники компаній, які навмисно перешкоджають талановитим молодим працівникам просуватися вгору по кар'єрних сходах, вважаючи, що таким чином вони можуть отримати конкурентну перевагу.

Ситуація з оцінкою можливостей професійного розвитку виявилася досить складною. З одного боку, більше 20% респондентів проходять навчання та підвищують кваліфікацію за рахунок компанії, а 21% займаються цим самостійно. Однак, з іншого боку, майже третина респондентів не змогли дати чіткої відповіді на це питання або висловили небажання навчатися та підвищувати свою кваліфікацію, що видно на рисунку 2.6.

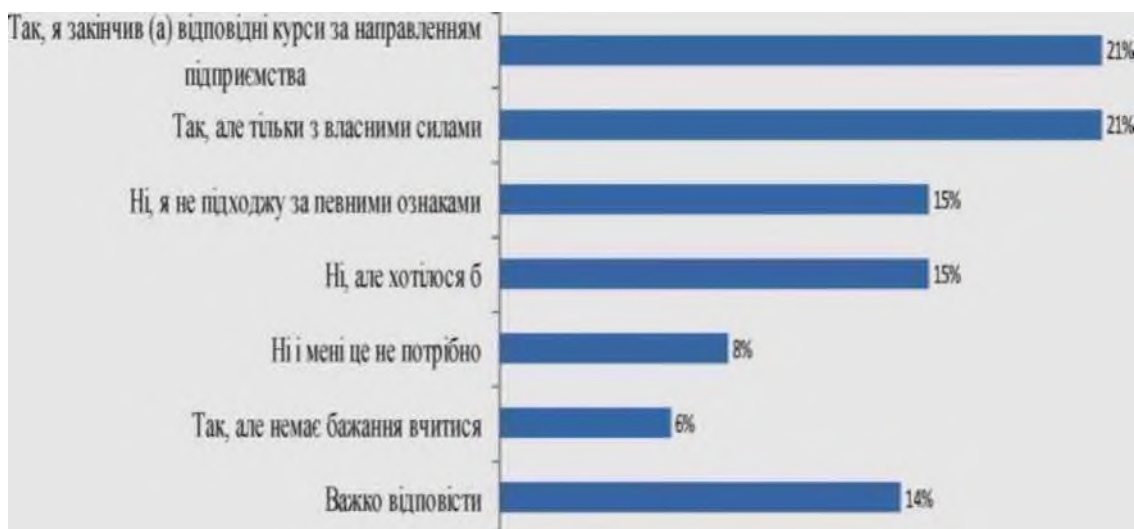


Рис. 2.6. Оцінка працівниками можливостей підвищення кваліфікацій

Дослідження показало, що працівники, особливо молодь, недостатньо залучені до соціальних процесів. Соціальні процеси в більшості випадків відіграють важливу роль у зростанні та самореалізації працівників, дозволяючи їм тимчасово відволіктися від виробництва та розширити коло спілкування в компанії. З іншого боку, слід також звернути увагу на тих працівників, які з тих чи інших причин хочуть брати участь, але не можуть, оскільки деякі працівники просто не зацікавлені в існуючих видах соціальних процесів і не беруть в них участі в достатній кількості.

Оцінка задоволеності працівників взаємовідносинами в трудових колективах на досліджуваних підприємствах проводилася за ключовими параметрами взаємовідносин між працівниками, між керівниками і працівниками та між підрозділом і рештою підприємства.

У рамках оцінки взаємовідносин у трудових колективах основних підрозділів органу місцевого самоврядування основними завданнями було дослідити, як безпосередні керівники ставляться до виробничих ініціатив своїх підлеглих, як працівники отримують зворотний зв'язок та оцінку результатів своєї роботи, наскільки вільно працівники можуть спілкуватися зі своїми керівниками у проблемних ситуаціях, а також комунікації [33].

Такі питання, як людські стосунки в робочому колективі, здатність працівників спілкуватися з керівництвом у проблемних ситуаціях та можливість самореалізації на роботі, були виявлені в ході дослідження і заслуговують на

пильну увагу. Згідно з даними опитування, проблеми взаємовідносин між сектором та рештою підприємства також є досить серйозними.

Оцінюючи рівень мотивації персоналу, керівництво отримало такі результати: 11,0% респондентів зазначили дуже високу мотивацію, 17% — високу, 56,3% — середню, 8,9% — низьку, а 7,6% — дуже низьку. Зокрема, 17% опитаних вважають свою мотивацію недостатньою. Система мотивації має на меті стимулювати виробничу поведінку співробітників, а її головне призначення полягає в поєднанні матеріальних інтересів працівників із досягненням стратегічних завдань підприємства.

В ході дослідження з'ясувалося, що в установі відсутня чітко сформульована концепція або стратегія мотивації. Було виявлено, що значна частина керівників не розуміє, як правильно будувати цю стратегію всередині організації. Така стратегія повинна бути розроблена для підприємства та впроваджена на всіх рівнях управління, а керівників слід навчити її застосуванню. Наразі базова стратегія мотивації в організації базується на практиці грошових винагород та штрафів.

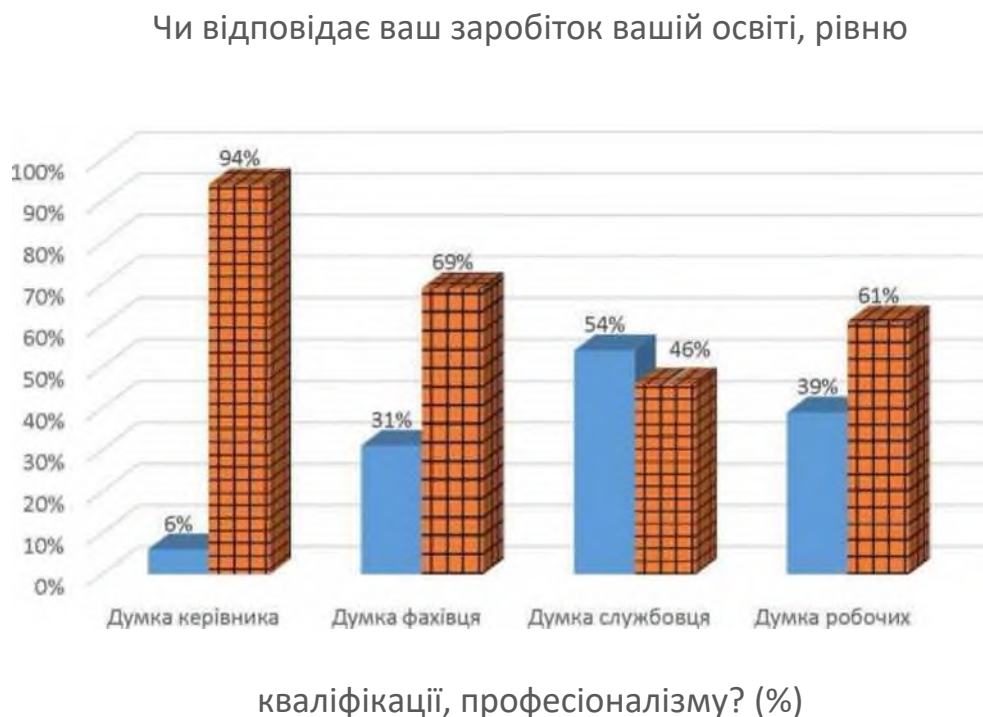
Що стосується чинників, які знижують бажання співробітників працювати, їх можна розглянути в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Чинники зниження бажання роботи співробітників

Як Ви думаєте, які чинники знижують бажання ваших співробітників працювати (крім заробітної плати)?	Кількість осіб, які дали таку відповідь (%)
Недостатня кваліфікація, нестача навчальних програм, слабка професійна підготовка	35
Відсутність необхідних умов для роботи, Несприятливі умови роботи	26
Висока інтенсивність роботи, зайве завантаження працівників	14
Слабкі дисциплінарні заходи, відсутність контролю	27

Деякі керівники вважають, що наявна система мотивації є занадто обмеженою та не відповідає вимогам мотиваційного середовища і виробничим потребам організації в майбутньому. З таблиці можна побачити, що основним фактором, який знижує бажання співробітників працювати, є недостатня

професійна кваліфікація. Це також підтверджують думки працівників щодо відповідності їх заробітку рівню кваліфікації та професіоналізму, що ілюструється на рисунку 2.7.



Аналіз засвідчує, що керівники підприємств не повною мірою вивчили та застосували інструменти мотивації персоналу. Виявлено, що рівень мотивації працівників є значно нижчим, ніж у керівників. Хоча цей факт не обов'язково є

негативним, він вказує на варіації в отриманих оцінках. Рівень мотивації серед керівників переважно оцінюється як високий, з 45,1% опитаних, і їх оцінки зазвичай не падають нижче середнього рівня. Натомість, працівники в основному

Рис. 2.7. оцінка відповідності заробітку рівню освіти оцінюють свою мотивацію вище середнього — 52,4% опитаних, проте деякі з них також вказують на "низький рівень мотивації" (11%) та "дуже низький рівень мотивації" (2,4%).

Багато керівників (36,6%) вважають, що найбільш ефективним способом впливу на персонал є комбінація внутрішніх та зовнішніх видів мотивації. При цьому найбільший акцент роблять на зовнішній позитивній мотивації, такій як матеріальні винагороди, схвалення і престиж (31,7%), далі йде внутрішня

мотивація, що забезпечує задоволення від роботи, можливості творчості та участі в управлінні (19,5%), а на третьому місці — зовнішня негативна мотивація, яка включає систему покарань (11%).

Про недоліки в мотиваційному аспекті управління персоналом свідчить також те, що лише 28% опитаних відчують, що їхні потреби значною мірою задовольняються на підприємстві, тоді як 51,2% опитаних відчують це лише в незначній мірі, а 4,9% - взагалі не задовольняються. Не дивно, що 73,2% опитаних розглядають свою роботу лише як засіб забезпечення нормального існування собі та родині.

Отже, керівництву варто ретельніше підійти до розробки та впровадження ефективних мотиваційних програм, проводити постійний моніторинг ситуації та коригувати заходи відповідно до зовнішніх і внутрішніх умов.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Після аналізу ситуації щодо оцінки та рівня розвитку організаційної культури в організації необхідно розпочинати організовувати стратегічні сесії. Як пояснює М. Іванова, стратегічна сесія - це форма групової роботи, спрямована на спільне розроблення стратегічних рішень організації, за участю керівників і ключових співробітників компанії [25].

Під час проведення стратегічних сесій необхідно врахувати:

- важливість визначення пріоритетів і завдання, що виконуються поетапно;
- доцільність сконцентруватися не більше ніж на трьох-п'яти взаємопов'язаних завданнях;
- вплив цих взаємопов'язаних пріоритетних завдань на ефективність;
- обов'язковість регламентації завдань та пріоритетність упровадження їх через окрему програму розвитку організаційної культури.

Стратегічні сесії необхідно проводити на постійній основі, для того щоб перевіряти та контролювати етапи розвитку організаційної культури в організації.

На *другому етапі* (рисунок) відбувається формування команди змін та формування комплексного та системного бачення організаційної культури, що охоплює напрями (цінності державної служби, організаційні цінності, норми та традиції, психологічний клімат у колективі, стиль управління в організації, комунікації внутрішні та зовнішні), її організаційно-формальне закріплення в документах, поширення на структурні підрозділи організації.

На цьому етапі формування команди змін або вибір агентів змін є важливим завданням. При проведенні організаційних змін необхідно враховувати роль як формальних, так і неформальних лідерів у організації, які можуть бути здатні втілювати зміни. Так звані провідники змін часто мають більшу вагу, ніж керівники підрозділів, оскільки успіх реформ часто залежить від підтримки

неформальних лідерів. В умовах організаційних змін вимоги до адміністративно-управлінського персоналу стають набагато суворішими [42].

Від авторитету агентів змін (керівників структурних підрозділів та неформальних лідерів в організації) залежатиме результат роботи щодо подолання як групового, так і індивідуального опору серед державних службовців під час проведення організаційних змін, а саме щодо формування бажаного стану організаційної культури. У зв'язку з цим на *третьому етапі* (рисунок), ключовою буде робота з персоналом в органах державної влади.

З огляду на вищевикладене та враховуючи теоретичні напрацювання А. Жаркешової [1], визначимо кілька напрямів в управлінні персоналом щодо формування організаційної культури:

1. *Робота з людьми* завжди є психологічно складною. Тому необхідно розраховувати на агентів змін як рушійну силу, цінний ресурс та ідеологів для розвитку сильної організаційної культури. Причому така культура повинна формувати нові цінності та норми бажаної поведінки для всіх. У цьому сенсі велику ідеологічну роботу покладено на агентів змін, за головної умови - постійної демонстрації підтримки генеральної ідеї змін з боку керівництва. Чинниками, що впливають на процес та швидкість розвитку організаційної культури, є співвідношення рушійної сили, що сприяє змінам, та сили опору. Згідно з Дж. Коттером і Д. Коеном [4], необхідно провести аналіз силового поля серед персоналу, щоб зрозуміти, які чинники в організації є сприятливими, а які віддаляють агентів змін від бажаного стану та які чинники протистоять рушійним силам. Ідея аналізу силового поля належить німецькому вченому- психологу Курту Левіну, який досліджує особистість та поведінку людини під час індивідуальних змін.

2. *Посилення системи роботи з персоналом в ідеологічному плані*, для чого рекомендується:

- для поповнення лав державних службовців, прихильних до цінностей організації, слід добирати кандидатів на роботу відповідно до профілю “ідеальний державний службовець”;

- застосовувати методи психологічної мотивації, постійно відзначати позитивні результати, уникати покарань і осуду за невдачі;

- постійно демонструвати найкращі практики успіху;

- мотивувати агентів змін;

3. *Формування командного духу* (Формування та розвиток навичок командної роботи) - є важливим аспектом, оскільки, згідно з висновками вчених, мотивація персоналу та його прихильність до організації значно зростають у згуртованих групах і командах. У таких колективах працівників об'єднує спільний досвід перемог і невдач, що сприяє зміцненню їхніх взаємин і підвищенню ефективності спільної діяльності.

4. *Навчання персоналу.* У практиці зміни культури і зміни свідомості державних службовців розвинених країн світу значних результатів досягається через навчання та розвиток лідерства, комплекс навчальних програм як для рушійної сили (лідерів, агентів змін, керівників), так і для інших співробітників.

Таким чином, для реалізації рекомендацій та пропозицій необхідний безперервний розвиток стратегічно важливого процесу змін ресурсами, що виражаються в розвитку лідерства, налагодженні комунікацій для внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи потужну інформаційну роботу, навчанні персоналу за програмами лідерства, цінностей державної служби (наприклад, за досвідом Сінгапура і Республіки Корея) та постійній ідеологічній роботі з персоналом.

5. *Комунікації* - вибудовування ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій; ідеологічна робота у формі регулярних інформаційних повідомлень, що підтримують, пропагують цінності державної служби, історії успіху (найкращі практики успіху), кейси, формулювання набору затверджених законодавчо цінностей державної служби в місії, нормативно-правових актах, стратегічних планах, положеннях, регламентах, правилах. Це все, безсумнівно, забезпечить потрібний ефект у щоденній практичній діяльності державних органів, коригуючи поведінку державних службовців і громадян у цілому.

У зв'язку з вищевикладеним вбачаємо за необхідність розробити стратегічний комунікаційний план для органу державної влади, що забезпечить просування позитивного іміджу державної служби. Результат комунікаційної роботи буде сприяти розвитку організаційної культури.

Розвиток державної служби в Україні, з дня здобуття незалежності, пов'язано з процесами трансформації системи державного управління. Система державної служби пройшла вже декілька етапів реформ, і на цей час триває робота над формуванням власної української моделі, заснованої на принципах меритократії, ефективності та підзвітності суспільству, яка б поєднувала в собі досягнення світового досвіду та специфічні властивості української системи державного управління.

3.2 Розробка та впровадження ефективної платформи управління персоналом в Тростянецькій ОТГ

Асоціація об'єднаних територіальних громад (Асоціація ОТГ) створила платформу «Управління людськими ресурсами» для підтримки органів місцевого самоврядування в розробці нових політик у сфері управління людськими ресурсами під час реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

Головною метою цієї платформи є зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у виконанні їхніх завдань та компетенцій. Для досягнення цієї мети платформа надаватиме інформаційні та консультаційні послуги, організовуватиме навчальні заходи, що сприятимуть розвитку управлінських навичок у сфері людських ресурсів.

Окрім того, платформа здійснюватиме аналіз навчальних потреб посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, готуючи відповідні пропозиції для їх задоволення. Вона також працюватиме над розробкою рекомендацій та пропозицій для Національного агентства України з питань державної служби щодо реалізації державної політики в управлінні людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, зокрема вдосконалення

нормативно-правової бази.

Платформа забезпечить експертну підтримку керівникам справами (секретарям) виконавчих комітетів, керівникам служб персоналу та посадовим особам, які відповідають за управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Це стане особливо важливим у контексті виконання їхніх законодавчих функцій та повноважень в умовах реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Додатково, Платформа створить базу кращих практик у сфері управління людськими ресурсами, що допоможе об'єднаним територіальним громадам України вдосконалювати свої підходи до управління персоналом.



Рис. 3.1. Проект секторальної платформи надання адміністративних послуг та управління персоналом в Тростянецькій ОТГ

Аналіз практики реалізації проектів організаційного розвитку виявляє ряд поширених помилок. Зокрема, однією з таких помилок є "відсутність подій", коли персонал організації чує про початок змін, але надалі нічого не відбувається. Інша проблема - "робота на словах", коли організація швидко вводить в ужиток нові слова та гасла, але насправді ситуація не змінюється.

Також поширеною помилкою є "догодити керівництву" - коли певні дії вживають лише тому, що цього вимагає вище керівництво, а не через внутрішні переконання. Це породжує "недовіру - вину не маловірів", коли люди не вірять словам керівників, оскільки їхні дії не підкріплюють обіцянок.

Крім того, до типових помилок відносять "бліцкриг" - коли керівники прагнуть до швидких, миттєвих результатів, вважаючи, що зміна організаційної культури є простим завданням. З іншого боку, трапляються випадки "процесу без продукту" - коли є багато слів, нарад, завдань, які неможливо виконати, та "продукту без процесу" - коли є плакати і гасла, але вони не спричиняють конкретних дій.

Серед ключових причин невдачі фахівці виділяють кілька факторів: бажання змінювати інших без змін у власній поведінці, прагнення до ретельного планування, що призводить до труднощів з прийняттям невизначеності, спрощення завдань та фокусування лише на відомих аспектах. Крім того, акцент на подоланні опору замість співпраці, стереотипні цілі та аргументація, а також відсутність стратегічного управління змінами також сприяють невдачам.

Усвідомлення та врахування цих типових помилок і факторів невдач допомагає організаціям підвищити ефективність проектів організаційного розвитку.

Одним із стратегічних напрямків модернізації апарату управління органу місцевого самоврядування є підвищення якості надання управлінських послуг. Ключовою передумовою для цього є формування клієнтоорієнтованої організаційної культури в державній установі.

Керівники можуть досягти більшої чутливості організаційної культури до потреб клієнтів шляхом реалізації низки рекомендацій. Зокрема, при доборі персоналу слід надавати перевагу кандидатам, чий риси характеру та погляди відповідають вимогам орієнтації на якісне обслуговування споживачів послуг, таким як дружелюбність, уважність та ентузіазм. Програми адаптації та розвитку персоналу повинні акцентуватися на стандартах надання якісних управлінських послуг, навчати майстерності активного слухання та проявляти турботу про споживачів.

Важливо також усунути зайві формальні обмеження, які заважають службовцям гнучко реагувати на запити клієнтів, надаючи їм більшу автономність у прийнятті

рішень. Ефективні лідери мають постійно демонструвати на практиці підвищену увагу до потреб та запитів клієнтів. Оцінка діяльності службовців має ґрунтуватися на їх поведінці та компетенціях, пов'язаних з якістю обслуговування, а системи заохочення та винагороди - стимулювати і просувати працівників за рівнем якості обслуговування клієнтів.

Комплексне впровадження цих рекомендацій сприятиме формуванню в державній установі клієнтоорієнтованої організаційної культури.

ВИСНОВКИ

Ефективність державних інституцій визначається насамперед формуванням нової організаційної культури, яка визначає зміст і характер роботи державного службовця, незалежно від його посади в інституції. Дослідники теоретичних засад організаційної культури акцентують увагу на значенні інформаційного сектору як сучасного механізму її формування. Організаційна культура сприймається як комплексна система, що включає в себе різні субкультури, які виникають через різниці в діяльності, організаційній структурі та потенціалі працівників.

Вагомим елементом формування організаційної культури в органах місцевого самоврядування є культура працівників, усвідомлення ними значення рішень, які приймає їхня організація, а також необхідність їх практичного втілення. Наприклад, якщо посадовець не наполягає на важливості рішення, то рівень його відповідальності відповідно знижується. Культуру відповідальності можна значно підвищити, якщо посадовець актуалізує ключові національні цінності та орієнтири діяльності відповідних державних органів. Рішення, прийняті централізовано, не завжди обґрунтовані та підтримуються на місцях.

Таким чином, організаційна культура органу місцевого самоврядування - це система моральних норм, цінностей, традицій, ритуалів, символів, правил, заборон та ідей, характерних для місцевого самоврядування. Вона формується в процесі спільної діяльності посадових осіб у організації, розділяється всіма її членами, впливає на їхню поведінку та діяльність, а також сприяє досягненню цілей органу місцевого самоврядування. Ця система є інструментом, який організація використовує для реалізації своїх цілей.

Ефективне управління залежить від культурної системи, яка створює умови для розвитку у персоналу відданості своїм завданням і цілям, інтересу до своєї роботи, сумлінного ставлення до виконання своїх обов'язків, ініціативності та творчого підходу до роботи. Така культура розвиває весь потенціал працівників, які працюють на розвиток місцевого самоврядування.

Організаційна структура органу місцевого самоврядування формується з

урахуванням загальної чисельності працівників, кількості структурних підрозділів, необхідних для виконання покладених на них функцій і повноважень, та видів штатних посад.

Адміністративна структура об'єднаної громади складається з різних відділів, включаючи бухгалтерський облік та звітність, правове забезпечення та надання адміністративних послуг, містобудування, будівництво, земельні ресурси, житлово-комунальне господарство та комунальну власність. Також функціонують відділи освіти, культури, охорони здоров'я, молоді, спорту та соціального захисту населення, програмного та аналітичного забезпечення, внутрішньої політики, зв'язків з громадськістю та фінансового управління, а також служби у справах дітей.

Для забезпечення виконання рішень, прийнятих депутатами Ради, створено виконавчий комітет, який виконує функції розпорядчого органу. Цей комітет очолює селищний голова, відповідно до порядку, визначеного Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Робочими органами Ради є постійні та тимчасові комісії, що обираються з числа делегатів, які вивчають проблеми та потреби, проводять попередні експертизи та готують проекти рішень для Ради. Комітети контролюють виконання рішень Ради та Виконавчого комітету.

Найбільша частка працівників Тростянецької ОТГ - це люди віком від 30 до 40 років (36,5%), державні службовці віком від 20 до 30 років становлять трохи більше 23%, а працівники віком від 40 до 50 років - трохи більше 21%.

Не існує єдиної найкращої корпоративної культури для всіх муніципалітетів. У кожному конкретному випадку вона визначається цілями, особливостями органу влади та факторами операційного середовища.

Більшість респондентів вважають, що підвищення заробітної плати, поліпшення умов праці та оснащення робочих місць, а також навчання, сприяють покращенню якості роботи. Основним чинником, який спонукає працівників змінювати місце роботи, є висока заробітна плата. На другому місці знаходиться цікава робота, далі йдуть комфортні умови праці та можливості для кар'єрного зростання.

Задоволеність робочим місцем оцінювалася за кількома критеріями, такими

як простір навколо робочого місця, його розташування, рівень освітлення, шуму та якість повітря. Результати показують, що більшість респондентів вважають своє поточне становище в компанії відносно стабільним.

В рамках оцінки відносин у робочій групі основного підрозділу органу місцевого самоврядування були визначені наступні питання: відносини в робочій групі, можливість працівників спілкуватися з керівниками у проблемних ситуаціях та можливість самореалізації на роботі.

Дослідження показало, що організація не має чітко визначеної мотиваційної «концепції» або «стратегії». Деякі керівники вважають, що це занадто вузьке поняття мотивації, яке не відповідає мотиваційному середовищу та майбутнім виробничим потребам організації. Основним чинником низької мотивації до праці є недостатня професійна кваліфікація, про що свідчать погляди працівників на відповідність кваліфікації рівню кваліфікації та доходу.

На основі цього дослідження ми пропонуємо:

- Основні підходи, принципи роботи та стратегічні цінності не є найважливішими, оскільки вони розробляються керівництвом, з яким взаємодіють працівники нижчої ланки.

- Керівникам агенцій варто ретельно проаналізувати, які з субкультур ефективних підрозділів найкраще підтримують цінності організації та відповідають її стратегії, створюючи сприятливі умови для самореалізації (саморозкриття) працівників та поширюючи досвід ефективно функціонуючих структурних підрозділів на інші підрозділи агенції.

- При формуванні організаційної культури агентства важливо визначити основні напрямки змін у структурі організаційної культури. Існує чотири основні типи структурних змін: зміни у складі стейкхолдерів організації; децентралізація; переосмислення мети роботи з метою підвищення гнучкості ролей; зміна структур для задоволення нових потреб.

Ми вважаємо, що визнання організаційної культури може бути більш ефективним і результативним, якщо враховувати тенденції, загрози та можливості. Важливо протидіяти стереотипам, які обмежують людські можливості, усвідомлювати участь індивідів у колективній діяльності та їх

цілісність. Формування позитивного іміджу організації, визначення відповідних систем мотивації працівників, а також встановлення місії, цілей, цінностей і ідеалів організації є ключовими аспектами. Крім того, важливо розуміти індивідуальну та колективну поведінку, а також стилі і проблеми лідерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. Донецьк: Дон НУЕТ, 2020. 238 с.
2. Березюк С.В., Оніщенко М.Л. Інформаційні технології у підприємницьких структурах. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2. С.118-131
3. Березюк С.В., Фіщук Н.Ю. Особливості регулювання діяльності державних службовців України. *Збірник наукових праць Одеського національного аграрного університету. Серія економіка*. Одеса, 2013. Том 18. Випуск 3/1. С. 30-35.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: [навч. посібник] / Бойчик І. М. К. : Атіка, 2004. 480 с.
5. Германюк Н.В. Трудові ресурси агросфери в умовах інтеграційного розвитку. The Visegrad Four - Ukrainian dimension. Integration - step by step: Kollektive monograph / under the editorship of T. Derkach, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor. Riga, Latvia: Izdevnieciba “ Baltija Publishing”, 2017. 308 p. С. 234-246.
6. Германюк Н.В. Формування професійної компетентності фахівців аграрної сфери. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2017. №27. С. 128-131
7. Головня О.М. Теоретико-методологічні засади формування соціально орієнтованої економіки за допомогою комплексних методів прогнозування. Economics, management, law: socio-economic aspects of development. Edizioni Magi, Roma, Italy., 2016. Volume 1. С. 27-38.
http://conf.at.ua/29.01.2016_italija_tom_1.pdf
8. Головня О.М. Державні соціально-економічні програми як інструмент регулювання довгострокового розвитку., Матеріали міжнародної конференції «Proceedings of academic science - 2015» - Великобританія 2015. С. 78-90.
http://www.rusnauka.com/33_IAN_2015/Economics/

9. Гринько А.А. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт надання адміністративних послуг / *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету : зб. наук. пр. Серія: Юриспруденція*. 2015. №7. С.160-163
10. Гройсман В. Б. Основні напрями та технології децентралізації влади // *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 232-237.
11. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // *Інновація економіка: всеукр. наук.-виробн. журн*. Тернопіль: ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194-198.
12. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості // *Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ*, 2013. № 10 (189). С. 37-50.
13. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом // *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341-347.
14. Додон Н. Конфлікт культур і духовних цінностей / Н. Додон // *Східні слов'яни: історія, мова, культура, переклад: збірка ст. - Дніпродзержинськ : ДДТУ*, 2007. С. 100-111.
15. Киш Л.М. Реалізація кадрової політики на підприємствах АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. №2. С.27-36.
16. Киш Л.М., Поліхун В.М. Порівняльний аналіз продуктивності праці управлінського персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 13-2. С.94-99.
17. Климчук А.О. Особливості використання бенчмаркінгу у мотивації конкурентних переваг персоналу. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. №1. С. 21-32.
18. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. №1. С.218- 234.
19. Корпоративна культура: навч. посіб. / Євтухова Т. І., Легенько Ю. В., Родіонов О. В. [та ін.]. - К.: [б. в.], 2013. 185 с.
20. Кубай О.Г., Снігур В.Л., Кіреєва Е.А. Сучасний стан та державне

регулювання ринку праці. *Економічні студії*. 2014. №1 (01). С.90-95

21. Левицька І.В., Климчук А.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулюванні персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. №4. С.46-57.

22. Логоша Р.В. Теорії державного регулювання економіки в контексті сучасної моделі ринку. Information economy: knowledge, competition and increase: collective monograph. C.E.I.M., Valencia,Venezuela., 2017. 108 p. P. 30- 39.

23. Мазур В.А., Германюк Н.В., Дмитрук Р.В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. №1. С. 7-20.

24. Маматова Т. В. Оцінювання організаційної культури як інструмент системи надання якісних послуг органами державного контролю / Т. В. Маматова, Е. О. Сергієнко // *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. - Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 2 (28). С. 91-102.

25. Мартиненко В., Гайдученко С. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 1 (9). С. 59-63.

26. Мартиненко В. М., Євдокімов В. О., Сергєєва Л. М. Культура управління. Харків: Видавництво ХАРІ НАДУ при Президентові України «Магістр», 2008. 60 с.

27. Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник / Ю.В. Герасименко, О.Г. Підвальна. - Вінниця: ТОВ «Консоль». 2017, 256 с.

28. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посібник] / А. П. Міщенко. - К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 366 с.

29. Мельничук О.Ф., Ковальчук С.П. Трудова дисципліна як правова категорія. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. 2020. Випуск № 6. С.165-166.

30. Мулик Т.О., Войтенко О.А. Аналіз інвестиційно-фінансової діяльності підприємства. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/4012.pdf>

31. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка // *Політичний менеджмент*. 2009. № 5 (14). С. 103-

113.

32. Онищук Ю.В., Зубар І.В. Закордонна міграція трудових ресурсів як перешкода сталому економічному розвитку України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. №5. С.37-49.

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

34. Офіційний сайт Тростянецької ОТГ. URL: <http://www.trostryanets.rada.ua/index.htm>.

35. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). 1997. № 24.

36. Пронько Л.М. Становлення і розвиток місцевої влади в Україні. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016 р. (7). № 3. С. 88-97.

37. Пронько Л.М., Козак К.В. Сучасний стан системи професійного навчання персоналу ДМСУ та напрямки його вдосконалення. *Крымский экономический вестник*. 2013. вип.2. С. 111-113.

38. Пронько Л.М., Кухар О.В. Теоретичні засади управління кадровою політикою підприємства. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. Вінниця. 2013. Вип. 1 (48). С. 185-189.

39. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. *Економіка АПК*. 2019. № 6 С.64-72.

40. Самборська О.Ю. Сучасний стан безробіття в Україні та шляхи його подолання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. №7(23). С32-38.

41. Сергієнко Е. О. Організаційна культура в публічному управлінні: термінологічні проблеми / Е. О. Сергієнко // *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 18/19. С. 361-367.

42. Сорокіна Н. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро, 2019. № 4 (43). С. 112-121.

43. Шпикуляк О.Г. Мотивація трудової діяльності в економіці та організації: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету*. 2007. С172-185.
44. Denison D. R., Mishra A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 1995. Vol. 6. No. 2. P. 204-223.
45. Ghosh S., Srivastava B. K. Construction of a reliable and valid scale for measuring organizational culture. *Global Business Review*. 2014. Vol. 15. Iss. 3. P. 583-596.
46. Harrison G. L., Baird K. M. The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*. 2015. Vol. 40. Iss. 4. P. 613-629.
47. Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D. D., Sanders G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. No. 2. P. 286-316.
48. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York : McGraw-Hill, 2010.
49. Lloyd E. Organizational culture. In: *Organizational Behavior*. London : Kogan Page Ltd, 2013. P. 209-240.
50. O'Reilly C. A., Chatman J., Caldwell D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34. No. 3. P. 487- 516.
51. Stalker G., Burns T. *The Management of Innovation*. London : Tavistock, 1961.
52. Tan R., Sun H. Transformations of organizational culture in the public sector. *Cross-Cultural Communication*. 2012. Vol. 8. Iss. 4. P. 46-52.

