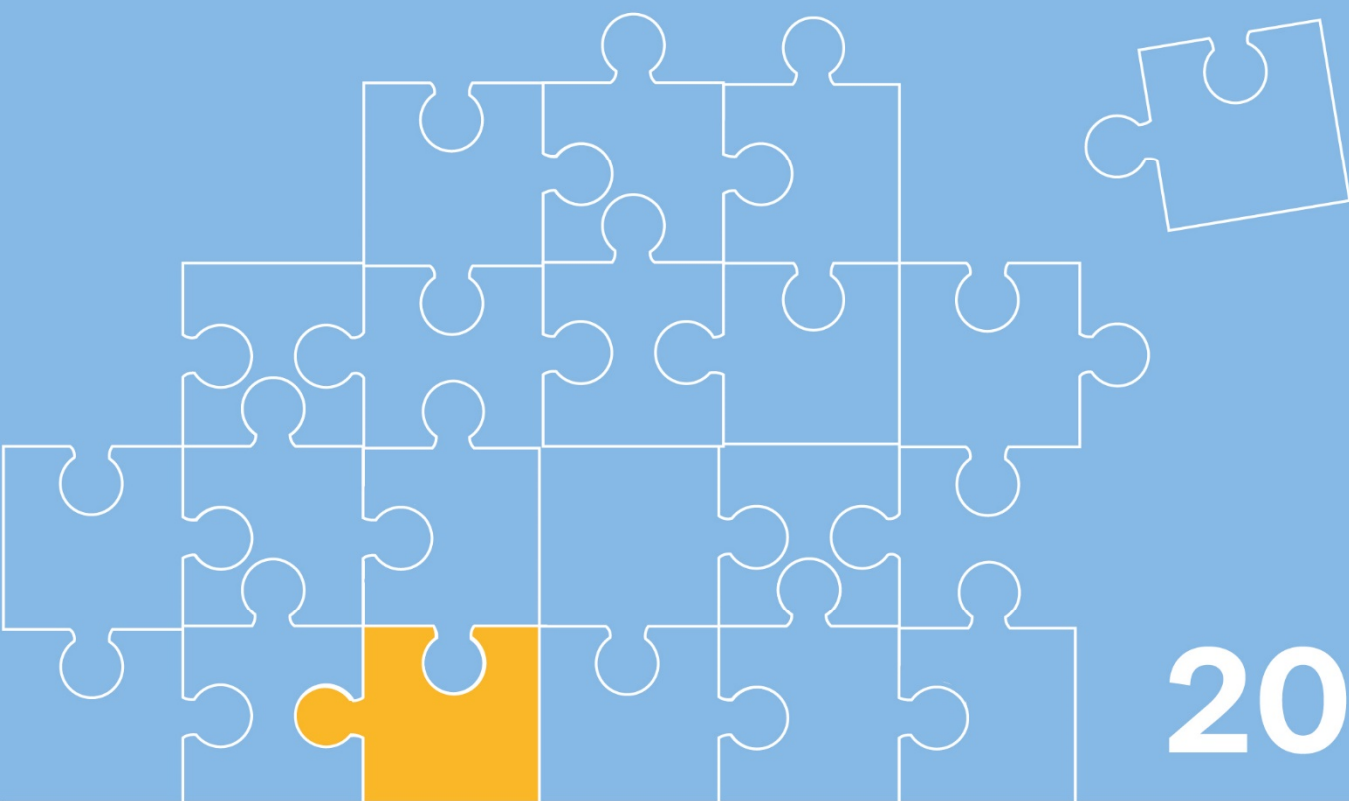




АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

«ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ: ВАША ТОЧКА ЗОРУ»



2023

Зміст

Вступ	4
Методологічні засади	5
1. Соціально-демографічні характеристики респондентів, узагальнений портрет публічного службовця	6
2. Практика роботи та відносини: правила та регламент роботи (загальне бачення системи)	12
3. Практика та критерії добору персоналу	20
4. Практика взаємодії та комунікації	25
5. Мотивація та задоволеність роботою публічного службовця	29
6. Професійний розвиток публічного службовця	35
7. Практика організації та оцінка роботи публічного службовця	41
8. Результативність органу публічної влади	47
9. Дискримінація на робочому місці	51
10. Добросовісність і захищеність на публічній службі	55
11. Бренд роботодавця публічної служби	63
12. Організаційна культура та цінності публічної служби	69
13. Бажані зміни публічної служби	75
Висновки та рекомендації	86

Перелік термінів і скорочень

В межах цього опитування використано такі поняття:

Публічна служба — державна служба або служба в органах місцевого самоврядування.

Публічний службовець — державний службовець або посадова особа в органах місцевого самоврядування.

- ДС (державні службовці);
- НАДС (Національне агентство України з питань державної служби)
- ОМС (орган місцевого самоврядування).
- ПОМС (посадова особа місцевого самоврядування);
- ЦОВВ (центральний орган виконавчої влади)



ВСТУП

Актуальність дослідження «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору» зумовлена реалізацією Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р¹.

Мета опитування – визначити параметри організаційної культури на публічній службі, з'ясувати її переваги та недоліки, а також відслідкувати еволюцію цінностей і поведінкових установок публічних службовців для подальшого підвищення ефективності публічної служби.

У 2023 р. дослідження проведено (вчетверте²) Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) та фахівцями ГО «Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка» за сприяння норвезького Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS). До цього річного опитування вперше долучено посадових осіб місцевого самоврядування, що сприяє комплексному підходу до аналізу організаційної культури сектору публічної служби.

Над переліком запитань, використаних під час дослідження, працювала робоча група щодо формування організаційної культури державної служби та служби в органах місцевого самоврядування при НАДС. Дослідження реалізовано методом анонімного онлайн-опитування, в якому взяли участь 43 862 публічні службовці, у тому числі 39 557 ДС та 4 305 ПОМС, які відповіли на більшість запитань опитувальника та надали особисту інформацію про стать, вік, стаж і не мали протиріч у заявленому стажі роботи та віку.

Отримані дані є підґрунтям для ефективної роботи над подальшим розвитком організаційної культури публічної служби: підвищенням залученості публічних службовців та якості досягнутих результатів, реалізацією ціннісного підходу у процесі виконання поставлених завдань.

Звіт підготовлено колективом авторів: Алюшина Н.О., канд. психол. наук; Бондар Т.В., канд. соціол. наук; Бурдін Я.Є.; Вершигора Н.В.; Ганюков О.А., канд. філос. наук; Дмитрук Д.А., канд.соціол. наук; Дурнев О.А.; Зінченко А.Г., канд. іст. наук; Левцун О.Г., канд. соціол. наук; Марушкевич Ю.В.; Нехаєнко О.В.; Олійник А.О., Рукомеда Р., канд. пол. наук.

Довідково. До робочої групи щодо формування організаційної культури державної служби та служби в органах місцевого самоврядування при НАДС увійшли представники: Проекту зі зниження ризиків корупції в системі управління персоналом Міністерства оборони України, Програми Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні», Програми розвитку ООН в Україні, Проекту EU4PAR, USAID «Взаємодія», Програми ООН Жінки в Україні, Програми «Жінки-лідерки» Національного демократичного інституту міжнародних відносин, Проекту ЄС «Право-Justice», компонент Політика та координація у секторі юстиції, Програми підтримки ОБСЄ для України, Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад», Асоціації «Професійний уряд», Секретаріату Кабінету Міністрів України, Вищої школи публічного управління, Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, Національного агентства України з питань державної служби, Національного агентства з питань запобігання корупції, Команди підтримки реформ Міністерство інфраструктури України, Юридичного інституту Державного університету економіки і технологій.

¹ Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

² Вперше дослідження «Державна служба в Україні: Ваша точка зору» проведено у 2019 р. в межах проекту «Цикл зворотного зв'язку державної служби» – спільного проекту Секретаріату Кабінету Міністрів України, Асоціації українців-випускників провідних університетів світу «Професійний уряд» (PGA), Центру демократії, розвитку та верховенства права Стенфордського університету (CDDRL) та Київської школи економіки (KSE).

Методологічні засади



Опитування орієнтоване на збір інформації від державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Для забезпечення можливості порівняльного аналізу з попередніми опитуваннями, проведеними у 2019, 2020 та 2021 роках, були використані, вживані під час попередніх хвиль, формулювання запитань. Зокрема, деякі запитання було відкориговано з урахуванням викликів сьогодення.

Метод опитування: збір інформації реалізовано за допомогою методу анонімного онлайн-опитування з використанням платформи SurveyMonkey. Інструмент дослідження передбачав використання стандартизованої форми, що забезпечило узгодженість і надійність отриманої інформації. Опитування відбувалося на робочих місцях респондентів із забезпеченням повної анонімності та конфіденційності наданої інформації.

Рекрутинг учасників: здійснювався через адміністративні канали шляхом надсилання листів-запрошень до державних органів та органів місцевого самоврядування від імені НАДС.

Цільові групи дослідження:

- державні службовці (категорія «А», «Б» і «В»)
- посадові особи місцевого самоврядування (категорія «Перша», «Друга», «Третя», «Четверта», «П'ята», «Шоста» та «Сьома»).

Тематичні розділи анкети охоплювали різні аспекти, зокрема, соціально-демографічну інформацію, запитання, що пов'язані з організаційною структурою та загальним баченням публічної служби, механізмами взаємодії та комунікації в контексті публічної служби, оцінкою задоволеності публічними службовцями роботою, їхнім професійним розвитком, суспільною роллю, ефективністю публічної служби та їх окремих органів, а також організаційною культурою, доброчесністю та цінностями публічної служби.

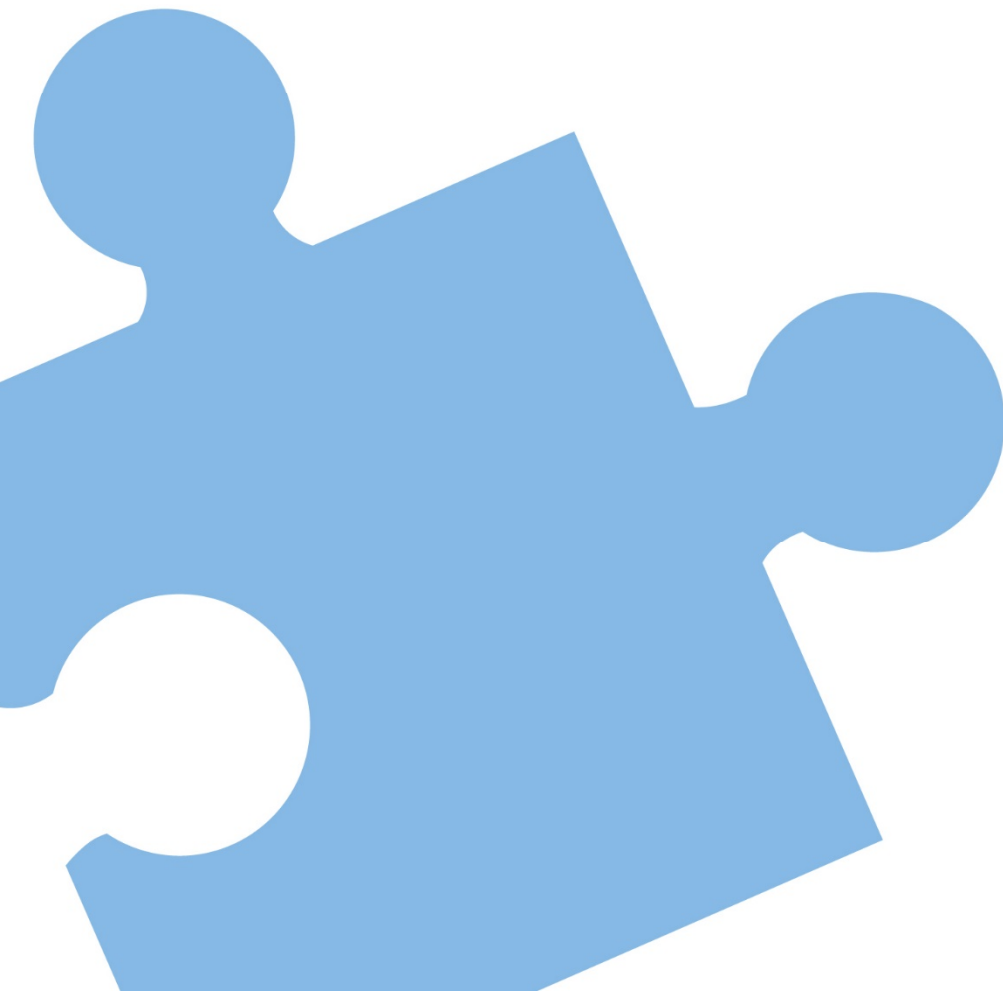
Етичні принципи проведення дослідження. Під час організації та проведення дослідження були дотримані етичні принципи та стандарти, що викладені у Кодексі професійної етики соціолога Соціологічної асоціації України. Процедура опитування передбачала добровільну участь, надаючи учасникам право відмовитись як від відповіді на будь-яке запитання, так і від участі в опитуванні. Інструментарій дослідження гарантував повагу до учасників, використання тактовної манери спілкування та дотримання принципу невтручання в приватне життя. Процедура опитування також забезпечувала конфіденційність інформації, а накопичені дані були захищені паролем доступу. В процесі опитування не збиралася інформація про респондентів, яка дозволила б ідентифікувати їхню особу.

Реалізована вибіркова сукупність. Загальна кількість учасників цього дослідження становить 47 646 респондентів. Проте у деяких випадках незавершені опитування та неправдоподібні дані щодо свого віку або тривалості служби призвели до вилучення таких даних із загальної бази. Таким чином, загальний масив даних для аналізу складається з відповідей 43 862 респондентів, серед яких 39 557 осіб - державні службовці та 4305 осіб – посадові особи місцевого самоврядування.

Дані опитування аналізувались за допомогою статистичного програмного забезпечення SPSS. Використання соціально-демографічної інформації щодо респондентів уможливило проведення детального аналізу структури працюючих публічних службовців та їх порівняння з генеральною сукупністю (державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування відповідно). Застосування кількісної методології збору інформації у поєднанні з процедурою зважування даних за регіоном, статтю та віком дозволило отримати репрезентативну інформацію. Під час аналізу були описані відмінності у відповідях респондентів, які є державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування, з подальшим розмежуванням за віковою ознакою, статтю, професійною категорією, стажем роботи та макрорегіоном.

РОЗДІЛ 1

СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСПОНДЕНТІВ, УЗАГАЛЬНЕНИЙ ПОРТРЕТ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ



Під час дослідження було використано угруповання на 7 макрорегіонів, де знаходяться державні органи/органи місцевого самоврядування, у яких працюють респонденти: **Захід**: Волинська, Львівська, Рівненська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська, Чернівецька області; **Центр**: Вінницька, Кіровоградська, Полтавська, Хмельницька, Черкаська області; **Північ**: Житомирська, Київська, Сумська, Чернігівська області; **Схід**: Дніпропетровська, Запорізька, Харківська області; **Донбас**: Донецька, Луганська області (підконтрольні території); **Південь**: Миколаївська, Одеська, Херсонська області; **м. Київ**. У державному органі/органі місцевого самоврядування, який знаходиться у Центрі або на Заході України працював кожен п'ятий респондент (19,7% та 19,4% відповідно); на Сході України працював кожен шостий респондент (16,1%); на Півночі України або у м. Київ працював кожен восьмий респондент (12,2% та 11,9% відповідно); на Півдні України або на Донбасі працював кожен десятий респондент (10,4% та 10,3% відповідно) (Табл. 1; Рис. 1).

Таблиця 1

Область, в якій знаходиться державний орган/орган місцевого самоврядування, де працюють респонденти, %

Макрорегіон	Область	Серед всіх	Серед ДС	Серед ПОМС
Центр	Вінницька	4,8	3,9	13,2
	Кіровоградська	3,3	3,4	2,5
	Полтавська	6,5	6,7	4,5
	Хмельницька	2,1	1,8	4,6
Захід	Черкаська	3,0	3,2	0,7
	Волинська	2,5	2,7	0,1
	Закарпатська	1,8	1,7	2,9
	Івано-Франківська	2,4	2,6	0,3
	Львівська	4,9	4,6	7,7
	Рівненська	2,8	2,8	2,4
	Тернопільська	1,7	1,7	2,7
Схід	Чернівецька	3,3	3,5	1,7
	Дніпропетровська	6,2	6,6	2,8
	Запорізька	3,4	3,4	3,6
Північ	Харківська	6,5	5,4	17,2
	Житомирська	3,4	3,1	6,0
	Київська	2,2	2,0	4,1
	Сумська	3,2	3,1	4,3
Південь	Чернігівська	3,4	3,4	2,5
	Миколаївська	2,9	3,1	0,9
	Одеська	5,6	5,2	9,1
Донбас	Херсонська	1,9	2,1	0,2
	Донецька	7,3	7,8	2,0
м. Київ	Луганська	3,0	3,0	3,6
	-	11,9	13,2	0,4

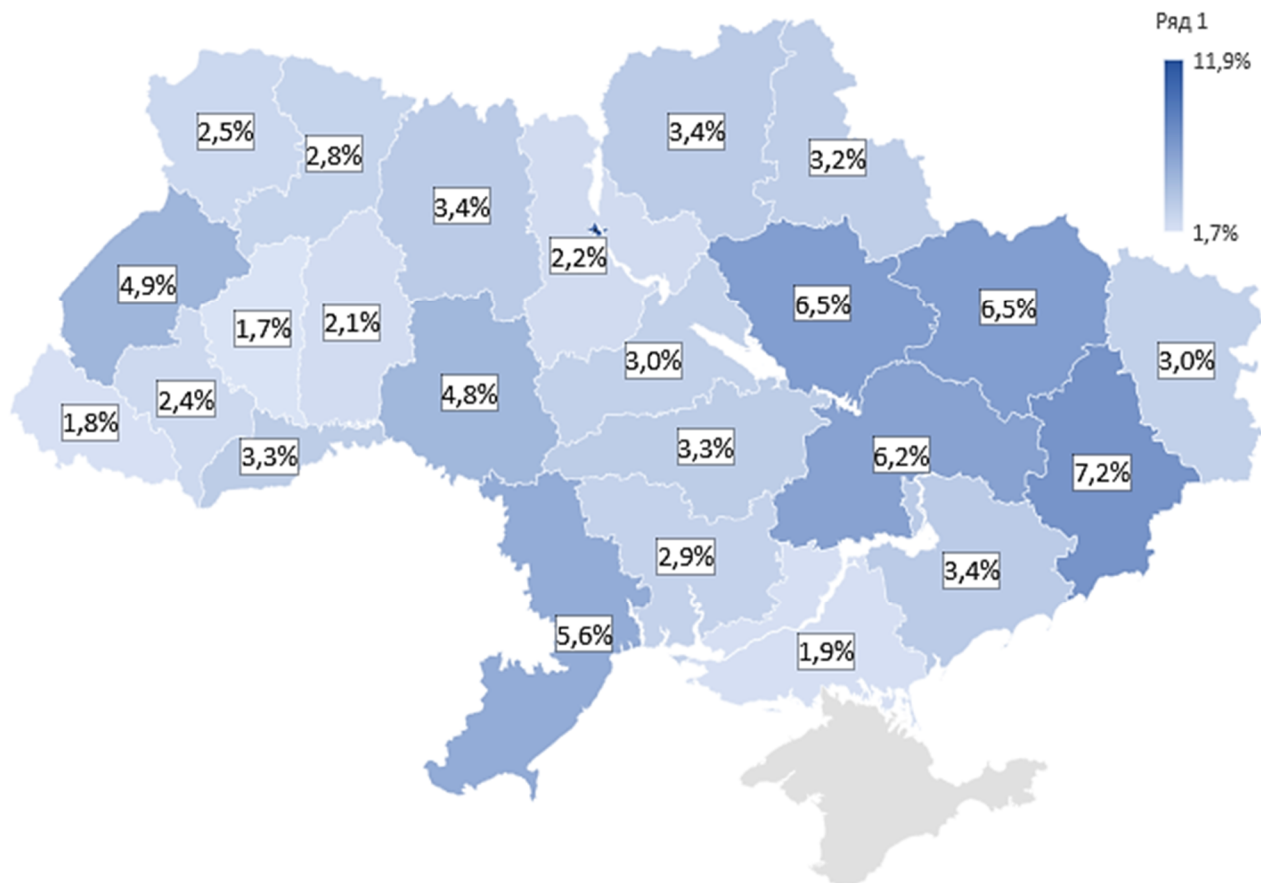


Рис. 1. Місцезнаходження державних органів або органів місцевого самоврядування, в яких працюють респонденти, %

Участь в опитуванні взяли переважно люди, вік яких становить більше ніж 35 років. Майже кожен четвертий опитаний (23,3%) віком 20–35 років; 72,3% респондентів віком 36–60 років; 4,1% належать до вікової групи 61–64 роки; 0,4% – віком 65–70 років (Рис. 2). Серед опитаних публічних службовців переважна більшість – жінки (75,1%) (Рис. 3).

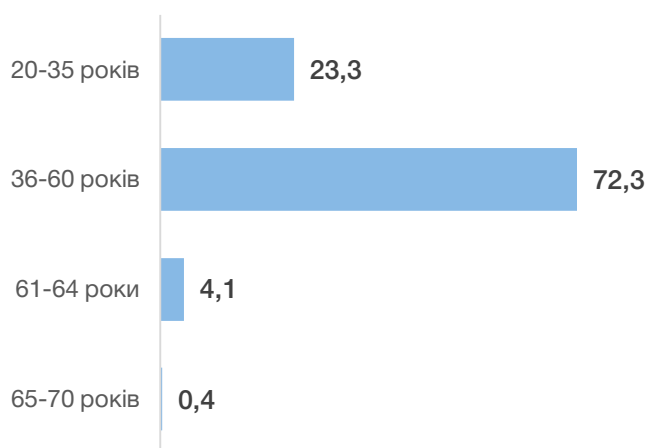


Рис. 2. Розподіл респондентів за віком, %

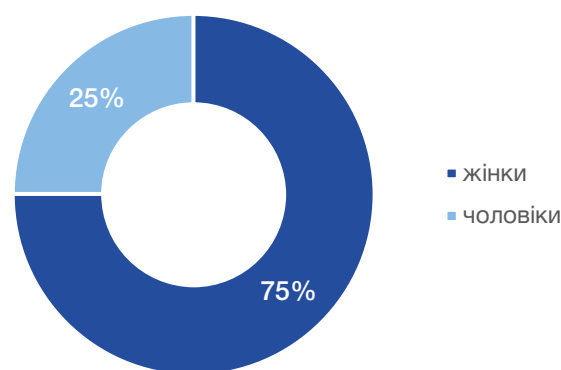


Рис. 3. Стать респондентів, %

Понад половину опитаних (55,6%) мають освітній рівень спеціаліста, більше ніж третина (38,4%) – магістра. Незначна частка респондентів мають освітній рівень бакалавра або нижче (5,2%) та наукові ступені кандидата наук (доктора філософії (PhD.)) та доктора наук (Табл. 2).

Найвищий здобутий освітній рівень/науковий ступінь респондентів, %

	Освітній рівень респондентів				
	Бакалавр або нижче	Спеціаліст	Магістр	Кандидат наук, (доктор філософії (PhD.))	Доктор наук
Серед всіх	5,2	55,6	38,4	0,8	0,1
Серед державних службовців/иць	5,1	56,0	38,0	0,8	0,1
Серед ПОМС	5,8	51,5	42,0	0,7	0,1

Серед опитаних респондентів 90,2% є ДС, а 9,8% – ПОМС (Рис. 4).

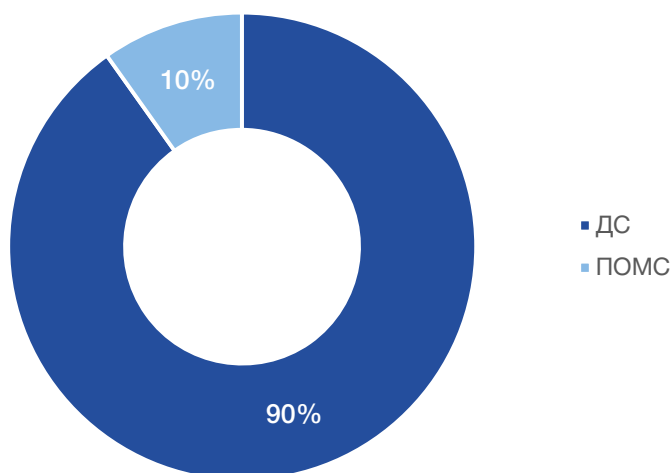


Рис. 4. Частка ДС і ПОМС серед опитаних, %

Майже половина опитаних ДС працюють у територіальних органах міністерств/ЦОВВ (48,5%). Кожен шостий (15,9%) працює у районній/обласній державній (військовій) адміністрації (зокрема, управління, департаменти зі статусом юридичної особи публічного права); кожен восьмий (12,3%) – у ЦОВВ (міністерстві, службі, агентстві, інспекції, комісії, бюро), державному колегіальному органі або іншому органі, юрисдикція якого поширюється на всю країну; 11,1% працюють в органах судової влади або прокуратурі; 1,7% - в органах охорони правопорядку або органах військового управління; а ще 10,6% респондентів працюють в інших органах, у структурі яких є посади державної служби (Рис. 5).

Переважає більшість опитаних ДС (68,9%) займають посади категорії «В», майже третина (31,0%) – посади категорії «Б» та 0,03% – посади категорії «А».

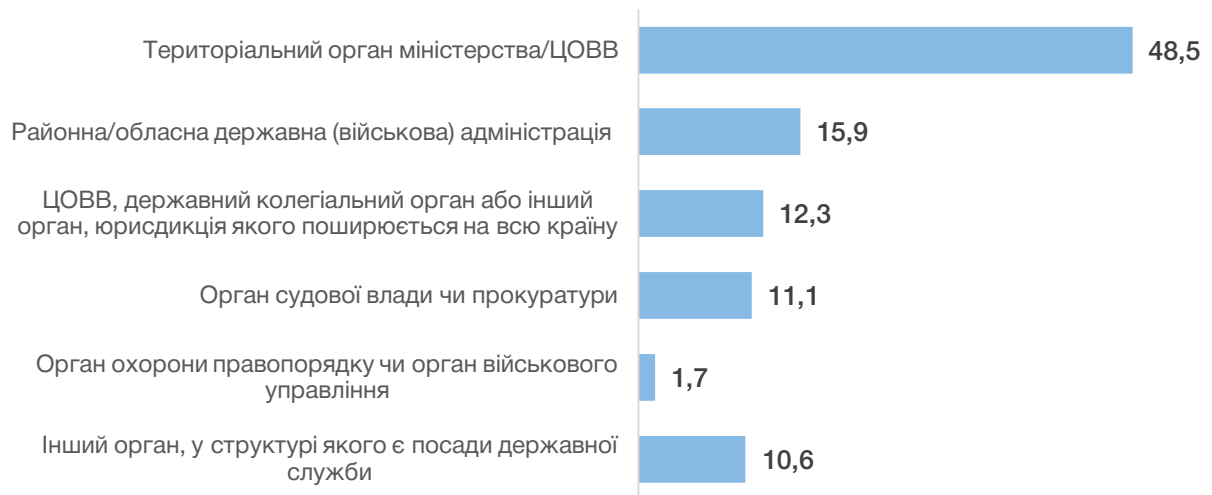


Рис. 5. Державний орган, в якому працюють опитані державні службовці, %

Серед опитаних ПОМС понад половину (54,1%) працюють в апаратах міської ради або їх виконавчих органах; 13,3% працюють в апаратах селищної ради або її виконавчих органах; майже кожен дев'ятий (11,3%) – в апараті сільської ради або її виконавчому органі; 3,1% – в апаратах районної в місті ради або її виконавчому органі; 2,4% - у виконавчих апаратах обласної ради; кожен сотий (1,0%) – у виконавчому апараті районної ради; а ще 14,7% респондентів працюють в інших органах, у структурі яких є посади органу місцевого самоврядування (Рис. 6).

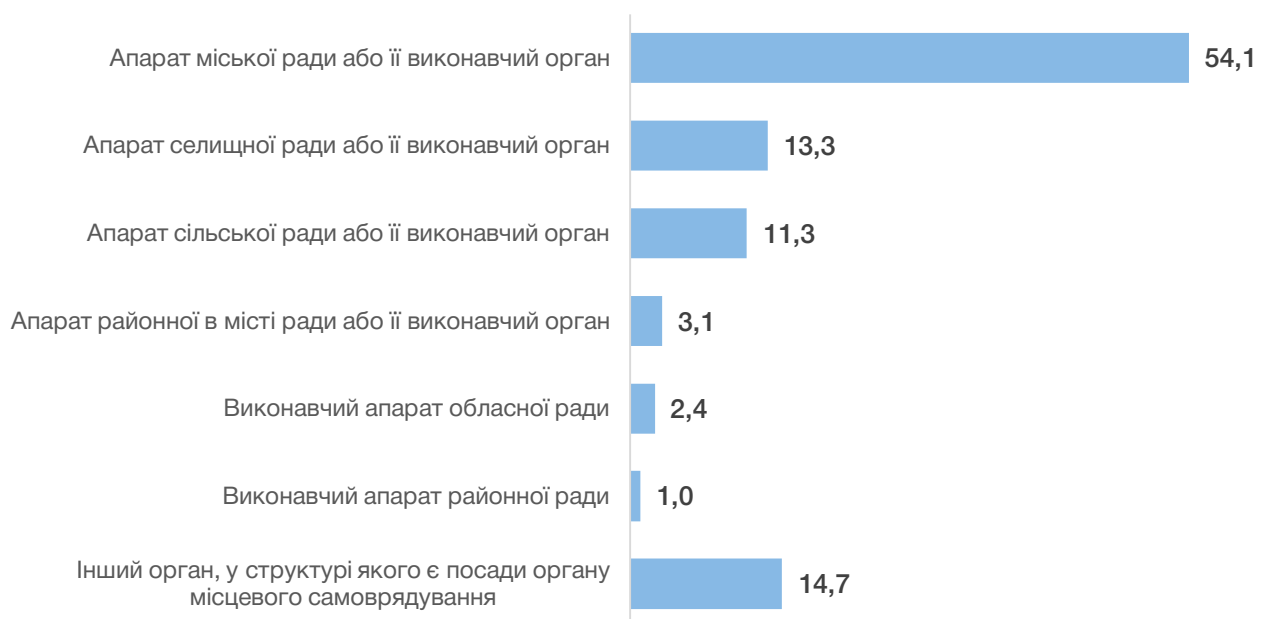


Рис. 6. Орган місцевого самоврядування, в якому працюють опитані ПОМС, %

Більшість опитаних ПОМС (42,6%) займають посади шостої категорії; 29,4% мають посади п'ятої категорії; кожен п'ятий (19,7%) – сьомої категорії; кожен двадцятий (4,8%) – четвертої категорії; 1,3% – першої категорії; і по 1,1% респондентів займають посади другої та третьої категорії.

У цілому респонденти мають значний стаж роботи. Більше ніж половина опитаних (63,8%) має стаж роботи 11+ років, стаж 15,6% респондентів сягає 26+ років. Ситуація серед ДС є схожою до загальних результатів: 65,1% мають стаж роботи на державній службі 11+ років, стаж 16,4% сягає 26+ років. Стаж ПОМС є меншим від загального результату та результату серед ДС: 52,3% мають стаж роботи в ОМС 11+ років, стаж 7,9% сягає 26+ років (Табл. 3).

Стаж роботи (повних років) респондентів на державній службі/в органах місцевого самоврядування, %

	Серед всіх	Серед ДС	Серед ПОМС
1 рік та менше	6,3	6,2	7,6
2-3 роки	7,7	7,1	13,1
4-5 років	6,7	6,5	8,9
6-10 років	15,6	15,3	18,2
11-15 років	16,5	16,5	16,9
16-20 років	17,4	17,5	16,5
21-25 років	14,3	14,7	11,0
26 років і більше	15,6	16,4	7,9

Результати опитування щодо тривалості роботи респондентів в органах публічної влади є дещо схожими на дані щодо стажу роботи. Крім того, що загальний строк роботи в наявному органі публічної влади є досить великим, майже половина респондентів (47,7%) зазначила, що вони працюють на нинішньому місці роботи понад 11 років, можна також помітити, що серед ПОМС менше людей, які довго працюють на одному місці, ніж серед ДС (Табл. 4).

Таблиця 4

Тривалість (повних років) роботи респондентів в органі публічної влади, %

	Серед всіх	Серед ДС	Серед ПОМС
1 рік та менше	11,7	11,7	11,7
2-3 роки	14,5	13,1	27,4
4-5 років	8,4	8,2	10,7
6-10 років	17,6	17,5	18,7
11-15 років	12,5	12,7	10,9
16-20 років	13,6	13,9	10,9
21-25 років	10,8	11,4	5,4
26 років і більше	10,8	11,6	4,3

Висновки до розділу

Абсолютну більшість респондентів (75,1%) становлять жінки. Вік переважної більшості опитаних (72,3%) становить 35-60 років. Більшість респондентів мають освітній рівень спеціаліста (55,6%).

Серед респондентів, які є ДС, більшість (48,5%) працює в територіальних органах міністерств/ЦОВВ.

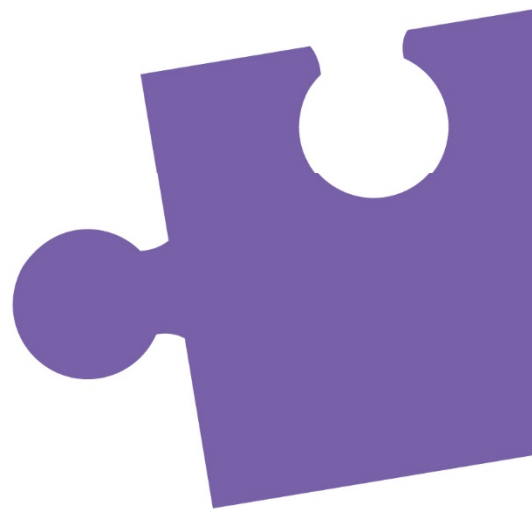
Серед респондентів, які є ПОМС, більшість (54,1%) працює в апараті міської ради або її виконавчому органі.

Більшість респондентів мають значний стаж роботи. При цьому стаж роботи ПОМС є меншим, ніж ДС.

Майже половина респондентів працюють в наявному органі публічної влади більше ніж 11 років. При цьому є відмінності щодо тривалості роботи на нинішньому місці: ДС довше працюють на одному робочому місці, ніж ПОМС.

2

ПРАКТИКА РОБОТИ ТА ВІДНОСИНИ: ПРАВИЛА ТА РЕГЛАМЕНТ РОБОТИ (ЗАГАЛЬНЕ БАЧЕННЯ СИСТЕМИ)



Практика роботи та відносини у колективі є важливим фактором, що впливає на ефективність публічних службовців. Результати опитування публічних службовців надають відомості про особливості сприйняття ними таких відносин та досвіду роботи. Опитані публічні службовці досить високо оцінюють ефективність та корисність роботи органів публічної влади. Так, 91% респондентів відмітили, що робота їх органу публічної влади спрямована на забезпечення і захист прав та інтересів громадян України (Табл. 5). Під час аналізу виявлено, що оцінка роботи органів публічної влади певною мірою залежить від вікової групи респондентів: 88,5% респондентів віком 20–35 років зазначили, що робота їхнього органу публічної влади спрямована на захист прав та інтересів громадян; серед респондентів віком 36–60 років таких було 91,6%; серед респондентів віком 61–64 роки – 92,2%; а серед респондентів віком 65–70 років – навіть 98,2%. Такі результати можуть свідчити про певну відмінність у цих груп самокритики та критичного мислення – чим старший за віком публічний службовець, тим менш критично він сприймає роботу органу публічної влади.

Оцінка впливу цифровізації на роботу публічних службовців є позитивною: 84,7% зазначили, що цифровізація процедур і процесів у їх органі публічної влади дозволяє більш ефективно та якісно виконувати роботу, допомагати громадянам України (Табл. 5).

91%

респондентів відмітили, що робота їх органу публічної влади спрямована на забезпечення і захист прав та інтересів громадян України

Таблиця 5

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями..?», %

	Серед всіх			Серед ДС			Серед ПОМС		
	Згодні ³	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні ⁴	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні
Робота мого органу публічної влади спрямована на забезпечення і захист прав та інтересів громадян	91,0	6,6	2,4	90,5	7,0	2,5	95,2	3,5	1,3
Цифровізація процедур і процесів у моєму органі публічної влади дозволяє мені більш ефективно та якісно виконувати свою роботу	84,7	10,1	5,2	84,6	10,1	5,3	86,1	9,9	4,0

Більшість опитаних ДС вважають себе та інших діючих ДС України радше «відданими державі», а не «відданими суспільству». Це може свідчити про те, що ДС вважають свою роботу, насамперед, служінням саме державі (Табл. 6). Здобутий освітній рівень/науковий ступінь є фактором, який впливає на самосприйняття ДС. Так, респонденти з більш високим освітнім рівнем або науковим ступенем переважно характеризують себе як відданих суспільству, а не державі. Серед респондентів з бакалаврським рівнем або нижче, середнє значення⁵ становило 42,13. У групі спеціалістів воно зросло до 45,14, а серед магістрів досягло 45,94. Респонденти з науковими ступенями показали ще вищі середні значення: серед кандидатів наук (докторів філософії) воно складало 54,91, а серед докторів наук – 59,92.

Проте певні відмінності між самосприйняттям ДС і сприйняттям своїх колег таки існують. Так, більшість опитаних ДС сприймають більшість діючих ДС України як консервативних, у той час як себе вони характеризують новаторами. Це може вказувати на протиріччя в підходах до виконання службових

³ Сума відповідей «Повністю згоден(а)» та «Згоден(а)».

⁴ Сума відповідей «Не згоден(а)» та «Зовсім не згоден(а)».

⁵ Де «0» – це «Віддани державі», а «100» – «Віддани суспільству».

обов'язків, наявність стереотипів і непорозуміння між державними службовцями та переоцінку себе (Табл.6).

Таблиця 6

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви охарактеризували б більшість діючих державних службовців України?» та «Як Ви охарактеризували б себе особисто?»

Запитання	Середнє значення	Діапазон значень
Як Ви охарактеризували б більшість діючих державних службовців України?	41,09	0 – віддані державі, 100 – віддані суспільству
	60,45	0 – новатор, 100 – консерватор
Як Ви охарактеризували б себе особисто?	45,38	0 – відданий(а) державі, 100 – відданий(а) суспільству
	39,06	0 – новатор, 100 – консерватор

Серед опитаних ПОМС можна побачити ситуацію складності у наданні характеристики для більшості діючих ПОМС України. Це може свідчити про відсутність загальної думки щодо оцінки більшості своїх колег. Також це може вказувати на те, що погляди респондентів стосовно своїх колег розподілені приблизно рівним чином між характеристикою їх як відданих органам місцевого самоврядування та відданих жителям територіальних громад, а також характеристикою як новаторів та консерваторів (Табл.7). Респонденти молодшого віку частіше характеризують більшість діючих ПОМС як консерваторів, а не новаторів: серед респондентів віком 20–35 років середнє значення⁶ оцінки більшості діючих ПОМС України становить 56,56. У групі респондентів віком 36–60 років середнє значення знижується до 50,17, а серед опитаних віком 61–64 роки та 65–70 років воно становить 42,19 та 43,42 відповідно.

Самохарактеристика ПОМС є відносно стійкою: більшість ПОМС вважають себе відданими жителям територіальних громад і характеризують себе як новатори (Табл. 7).

Таблиця 7

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви охарактеризували б більшість діючих посадових осіб місцевого самоврядування України?» та «Як Ви охарактеризували б себе особисто?»

Запитання	Середнє значення	Діапазон значень
Як Ви охарактеризували б більшість діючих посадових осіб місцевого самоврядування України?	51,74	0 – віддані органу місцевого самоврядування, а 100 – віддані жителям територіальних громад
	51,46	0 – новатор, а 100 – консерватор
Як Ви охарактеризували б себе особисто?	62,20	0 – відданий(а) органу місцевого самоврядування, а 100 – відданий(а) жителям територіальних громад
	32,79	0 – новатор, а 100 – консерватор

У середньому публічні службовці радше схиляються до думки, що публічна служба працює найкраще, коли публічний службовець проявляє ініціативу та користується власними професійними судженнями і нормами професійної етики, аніж коли публічний службовець неухильно виконує доручення

⁶ Де «0» – це «Новатор», а 100 – «Консерватор».

своїх керівників (середнє значення дорівнює 64,5⁷). Це свідчить не тільки про їхнє бажання бути активними на своїй посаді, але й про впевненість у власних силах (Рис. 7).



Рис. 7. Середні значення відповідей респондентів на запитання щодо роботи публічного службовця

Більшість респондентів зазначають про відсутність перепон у своїй роботі. На думку 82,4% опитаних публічних службовців, на займаній ними посаді є можливість щодня робити те, що їм вдається виконувати найкраще. Також 89,8% респондентів відповіли, що вони діють на основі своєї посадової інструкції, яка є зрозумілою (чіткою) та допомагає їм у роботі (Табл. 8). За результатами опитування, залежно від вікової групи, різний відсоток респондентів працює відповідно до посадової інструкції (тобто, використовує її у своїй роботі): 86,9% респондентів віком 20–35 років; 90,5% респондентів віком 36–60 років; 94,1% респондентів віком 61–64 роки; та 94,6% респондентів віком 65–70 років. Так, про використання відповідних положень та наказів зазначили 72,9% серед опитаних ДС категорії «А», посадових інструкцій — 90,0% серед опитаних ДС категорії «Б» та 89,6% серед опитаних ДС категорії «В». Серед ПОМС такої залежності відповідно до категорії посад не виявлено.

Таблиця 8

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями...?», %

	Серед всіх			Серед ДС			Серед ПОМС		
	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні
На займаній мною посаді я щодня маю можливість робити те, що мені вдається виконувати найкраще	82,4	11,9	5,7	82,0	12,1	5,9	85,8	10,2	4,0
Я дію на основі моєї посадової інструкції, яка є зрозумілою/чіткою і допомагає мені в роботі ⁸	89,8	6,8	3,4	89,7	6,8	3,5	90,7	6,3	3,0

94,5% респондентів розуміють, як їхня робота співвідноситься з цілями та пріоритетами органу, в якому вони працюють (Табл. 9).

⁷ Де «0» – «Публічна служба працює найкраще, коли публічний службовець неухильно виконує доручення своїх керівників», а «100» – «Публічна служба працює найкраще, коли публічний службовець проявляє ініціативу та користується власними професійними судженнями і нормами професійної етики».

⁸ ДС категорії «А» замість посадових інструкцій використовують: акти законодавства, положення про відповідний державний орган, накази про розподіл обов'язків, з яких випливають їх функції та повноваження, а також визначені їм завдання і КРІ. Виходячи з цього відповіді респондентів категорії «А» на зазначене питання слід трактувати як дію на основі перелічених актів та документів.

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями:», %

	Серед всіх			Серед ДС			Серед ПОМС		
	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні
Я розумію, як моя робота впливає на досягнення цілей і пріоритетів органу публічної влади, в якому я працюю	94,8	3,5	1,7	94,5	3,7	1,8	97,3	1,9	0,8

Такий розподіл відповідей свідчить про наявність у респондентів чіткого розуміння мети, пріоритетів і завдань їх роботи, що може бути результатом:

1) Ефективної співпраці й наявної добре спроектованої та реалізованої системи управління в органах публічної влади.

Так, 92,2% респондентів високо оцінюють рівень співпраці в їх робочому колективі; 87,3% зазначили поважливе ставлення з боку безпосередніх керівників; 85,2% відмітили, що вони завжди отримують підтримку колег, коли потребують її, особливо під час вирішення складних завдань; а 83,3% можуть вільно висловлювати свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику (Табл. 10).

Таблиця 10

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями..?», %

	Серед всіх			Серед ДС			Серед ПОМС		
	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні
Люди, з якими я працюю, співпрацюють для досягнення результатів	92,2	4,8	3,0	92,1	4,8	3,1	92,9	4,8	2,3
Мій безпосередній керівник ставиться до мене з повагою	87,3	8,6	4,1	87,2	8,6	4,2	87,9	8,2	3,9
Я завжди отримую підтримку колег, коли їй потрібно, особливо під час вирішення складних завдань	85,2	11,1	3,7	85,3	11,0	3,7	84,2	12,0	3,8
Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику	83,3	10,9	5,8	83,2	11,0	5,8	84,4	10,2	5,4

Потрібно зазначити про наявні відмінності між певними категоріями працівників. Так, чим вищою є категорія ДС, тим меншу вони отримують підтримку від колег, коли їй потрібно, особливо під час вирішення складних завдань: серед ДС категорії «А» таких 71,5%, а серед представників категорій «Б» та «В» – по 85,3%.

Помітною є відмінність щодо стажу роботи публічних службовців. Незважаючи на доволі високий загальний рівень, підтримку колег більше отримують або працівники, які відносно нещодавно працюють на публічній службі (до 3-х років), або працівники, які працюють на публічній службі вже довгий час (понад 21 рік) (Табл. 11).

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями..?» залежно від стажу роботи (повних років) на державній службі/службі в органах місцевого самоврядування, %

Я завжди отримую підтримку колег, коли її потребую, особливо під час вирішення складних завдань	Стаж роботи на державній службі/службі в органах місцевого самоврядування							
	1 рік та менше	2-3 роки	4-5 років	6-10 років	11-15 років	16-20 років	21-25 років	26 років і більше
Згодні	90,4	89,2	83,5	82,9	83,6	82,8	85,5	88,2
Ні згодні, ні не згодні	8,1	8,5	10,9	11,8	12,6	13,1	10,7	9,3
Не згодні	1,5	2,3	5,6	5,4	3,8	4,1	3,8	2,4

2) Залученість та зацікавленість респондентів у досягненні цілей органу публічної влади.

Публічні службовці мотивовані виконувати свої обов'язки належним чином та робити внесок у роботу організації. Так, 91,9% респондентів за необхідності докладають додаткові зусилля та працюють понаднормово для виконання службових обов'язків (Табл. 12). Серед ДС категорії «А» менше тих, які зазначили про докладання додаткових зусиль понаднормової праці для виконання службових обов'язків (72,7%), ніж ДС категорії «Б» (94,5%) та «В» (90,5%).

Таблиця 12

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями..?», %

	Серед всіх			Серед ДС			Серед ПОМС		
	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні
За необхідності я докладаю додаткові зусилля та працюю понаднормово для виконання службових обов'язків	91,9	4,2	3,9	91,7	4,3	3,0	93,8	3,5	2,7

Проте можна зазначити про середній рівень заохочення та мотивування працівників в органах публічної влади. Хоча 75,9% респондентів відмітили, що в їхньому органі публічної влади враховують надані ними експертні пропозиції при прийнятті рішень, про заохочення інноваційності в органах публічної влади зазначили лише 67,0% респондентів, а про заохочення ініціативності – 68,3%. Лише понад половину респондентів (52,8%) вважають, що їх вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників. Наявна певна відмінність відповідей на ці запитання між ДС та ПОМС, зокрема, в ОМС більше заохочується інноваційність та ініціативність, а керівники, на думку респондентів, краще генерують високий рівень мотивації у співробітників (Табл. 13).

Таблиця 13

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями..?» %

	Серед всіх			Серед ДС			Серед ПОМС		
	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні	Згодні	Ні згодні, ні не згодні	Не згодні
У моєму органі публічної влади враховують надані мною експертні пропозиції при прийнятті рішень	75,9	14,5	9,6	75,3	14,8	9,9	81,7	11,7	6,6
У моєму органі публічної влади заохочується інноваційність	67,0	18,7	14,3	65,7	19,3	15,0	78,9	13,1	8,0
У моєму органі публічної влади заохочується ініціативність	68,3	18,1	13,6	67,3	18,6	14,1	78,0	13,6	7,4
У моєму органі публічної влади вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників	52,8	26,2	21,0	51,6	26,7	21,8	63,5	22,5	14,0

Потрібно виокремити також наявні відмінності між певними групами працівників щодо цих питань. Так, чим старшим є публічний службовець, тим більше його колеги враховуватимуть надані ним експертні пропозиції при прийнятті рішень: 73,0% респондентів віком 20–35 років повідомили про те, що їх колеги враховують їхні експертні пропозиції; серед респондентів віком 36–60 років ця частка сягає 76,6%, серед респондентів віком 61–64 роки – 80,0%, а серед респондентів віком 65–70 років таких 90,9%. Схожу ситуацію можна побачити в оцінці заохочення інноваційності й ініціативності в органі публічної влади та генеруванні мотивації з боку вищого керівництва – чим більшим є вік респондента, тим вище він оцінює ці процеси (Табл. 14).

Таблиця 14

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями..?», за віком респондентів, %

		Вік респондентів, років			
		20-35	36-60	61-64	65-70
У моєму органі публічної влади враховують надані мною експертні пропозиції при прийнятті рішень	Згодні	73,0	76,6	80,0	90,9
	Ні згодні, ні не згодні	16,6	14,0	12,0	3,9
	Не згодні	10,4	9,4	8,0	5,2
У моєму органі публічної влади вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників	Згодні	50,6	52,7	64,5	70,8
	Ні згодні, ні не згодні	26,7	26,4	21,0	25,5
	Не згодні	22,6	21,0	14,5	3,6
У моєму органі публічної влади заохочується інноваційність	Згодні	63,0	67,7	75,3	86,6
	Ні згодні, ні не згодні	21,7	18,1	14,3	11,5
	Не згодні	15,3	14,2	10,4	2,0
У моєму органі публічної влади заохочується ініціативність	Згодні	64,7	68,9	77,0	83,6
	Ні згодні, ні не згодні	21,0	17,4	14,1	13,6
	Не згодні	14,3	13,7	8,8	2,7

Висновки до розділу

Результати дослідження свідчать про активність, відповідальність і позитивне ставлення публічних службовців до своєї роботи, про наявність у них чіткого розуміння мети, пріоритетів і завдань органів публічної влади, а також їхню готовність до використання ініціативи та нових технологій для досягнення кращих результатів.

Опитані публічні службовці високо оцінюють вплив роботи публічного органу, в якому вони працюють, на забезпечення та захист прав й інтересів громадян України. Високо оцінюється рівень співпраці у колективі для досягнення результатів і рівень підтримки колег. Цікавим є те, що наявність значної підтримки з боку колег найбільше фіксувалася серед двох груп працівників: тих, які недавно почали працювати на публічній службі (займають посаду менше ніж 3 роки), а також серед тих, які вже працюють у цій сфері протягом тривалого періоду (понад 21 рік).

Результати опитування свідчать про відсутність перепон у роботі більшості публічних службовців. Значна кількість опитаних зазначила, що на займаній ними посаді вони мають можливість щодня займатися тим, що вдається їм найкраще. Більшість респондентів також підтвердили, що вони діють згідно зі своєю посадовою інструкцією, яка є зрозумілою та допомагає їм у роботі. Відсоток працівників, які використовують посадові інструкції, залежить від вікової групи (найвищий відсоток спостерігається серед респондентів у віковій групі 65–70 років). Більшість респондентів високо оцінює можливість вільно висловлювати свої думки та занепокоєння, а також респонденти відчувають повагу з боку безпосередніх керівників. Проте майже половина публічних службовців незадоволена відносинами з керівником в питаннях мотивації та врахуванням їх експертних пропозицій. Майже третина респондентів негативно оцінює заохочення інноваційності та ініціативності, а чверть зазначили про те, що у їх органах публічної влади не враховують надані ними експертні пропозиції при прийнятті рішень. Проте чим більшим є вік респондента, тим вище він оцінює процеси заохочення інноваційності й ініціативності та генерування мотивації з боку керівництва і тим більше враховуються його експертні пропозиції при прийнятті рішень. В органах місцевого самоврядування більше підтримується інноваційність та ініціативність, а керівники

забезпечують вищий рівень мотивації серед співробітників, ніж на державній службі. Вплив на цей розподіл може мати середовище, в якому працюють ДС та ПОМС.

Респонденти в цілому вважають, що публічна служба працює найефективніше, коли службовці самостійно проявляють ініціативу та користуються власним професійним судженням і нормами професійної етики, замість того, щоб безумовно виконувати вказівки своїх керівників. Абсолютна більшість респондентів (91,9%) зазначає, що за необхідності вони докладають додаткові зусилля та працюють понаднормово для виконання службових обов'язків. Більшість публічних службовців вважають себе радше новаторами, ніж консерваторами, проте інших публічних службовців – радше консерваторами, ніж новаторами. Це може вказувати на присутність професійних стереотипів та сприйняття інших службовців як менш ініціативних і менш схильних до змін, навіть якщо вони такими себе не вважають.

В ході аналізу виявлено, що "відданість державі" переважає "відданості суспільству" у сприйнятті більшості державних службовців. Це може свідчити про пріоритет інтересів держави над інтересами суспільства. Таке переважання притаманне радше для авторитарних, ніж демократичних суспільств.

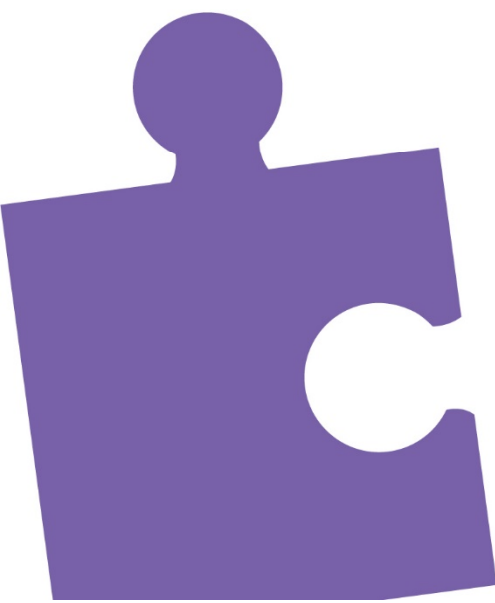
Водночас рівень освіти та науковий ступінь впливають на самосприйняття державних службовців, особи з вищою освітою більш схильні вважати себе відданими суспільству. У випадку ПОМС, більшість з них вважає себе радше «відданими жителям територіальних громад», а не «відданими органу місцевого самоврядування», що може свідчити про їх орієнтацію на потреби та інтереси саме місцевих жителів та бажання працювати на благо громади.

Більшість ДС сприймають своїх колег радше як «відданих державі», ніж як «відданих суспільству». Серед ПОМС спостерігається відсутність переважаючої думки щодо оцінки своїх колег як «відданих органам місцевого самоврядування» або «відданих жителям територіальних громад».



3

**ПРАКТИКА ТА КРИТЕРІЇ
ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ**



Висловили повну або часткову згоду з тим, що їх орган публічної влади здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками та етичними принципами, 76,5% опитаних публічних службовців. Частіше такої думки дотримуються ПОМС (сума відповідей «повністю згоден» та «скоріше, згоден» становить серед них 80,7%), дещо рідше – ДС (відповідно 76,1%). Показово, що 11,3% публічних службовців надали нейтральну («ні згодні, ні не згодні») відповідь на це запитання, що може свідчити про відсутність у кожного дев'ятого з опитаних певних уявлень про практики добору та призначення персоналу. Водночас 12,2% з опитаних не погодилися з твердженням, що їх орган публічної влади здатний добирати та призначати спеціалістів відповідно до їх знань, навичок та етичних принципів. Серед ДС та ПОМС питома вага таких респондентів майже однакова. ПОМС частіше, порівняно з ДС, схильні погоджуватися з думкою про здатність органів влади добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів відповідно до професійних знань, навичок та етичних принципів. Повністю або частково (сума відповідей «повністю згоден(а) та «скоріше, згоден(а)») погодилися з цим твердженням 80,7% ПОМС та 76,1% ДС (Рис. 8).



Рис. 8. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Мій орган публічної влади здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками та етичними принципами?», %

Показник згоди з твердженням щодо наявності такого підходу до добору персоналу є значно вищим серед респондентів, опитаних на Донбасі (82,3%). Статистично значущих відмінностей у ставленні до практик добору та призначення залежно від віку публічних службовців не виявлено (Табл. 15).

Таблиця 15

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Мій орган публічної влади здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками та етичними принципами?», за віком респондентів та регіоном опитування, %

	Вік			Регіон			
	20-35 років	36 років і старше	Західний	Центральний	Східний	Донбас	Південний
Згодні ⁹	76,4	76,6	74,0	75,6	78,4	82,3	76,9
Ні згодні, ні не згодні	11,7	11,1	12,9	11,4	10,7	8,0	11,7
Не згодні ¹⁰	11,9	12,3	13,1	10,9	9,7	11,4	13,1

⁹ Сума відповідей «Повною мірою згодні» та «Скоріше, згодні».

¹⁰ Сума відповідей «Скоріше, не згодні» та «Зовсім не згодні».

На думку опитаних публічних службовців, найважливішим фактором, який вплинув на призначення респондента на займану ним посаду, є професійні знання. Понад 97% респондентів стверджують, що посідають свою посаду саме завдяки притаманним ним високим професійним знанням. Другим за впливовістю чинником є «особисті моральні якості», які, на думку опитаних, їм притаманні («дуже важливими», або, принаймні, «скоріше, важливим» цей чинник назвали 91,9% респондентів). Досвід роботи відмітили як важливий фактор 86,9% публічних службовців. Сповідування моральних принципів публічної служби вважають важливим чинником 87,6% публічних службовців. Інші фактори – лояльність до керівництва, особисті зв'язки та політичні зв'язки – є значно менш важливими для зайняття поточної посади респондента (вважають ці фактори «дуже важливими» або «скоріше, важливими» відповідно 51,5%, 30,5% та 19,0% опитаних (Рис. 9).

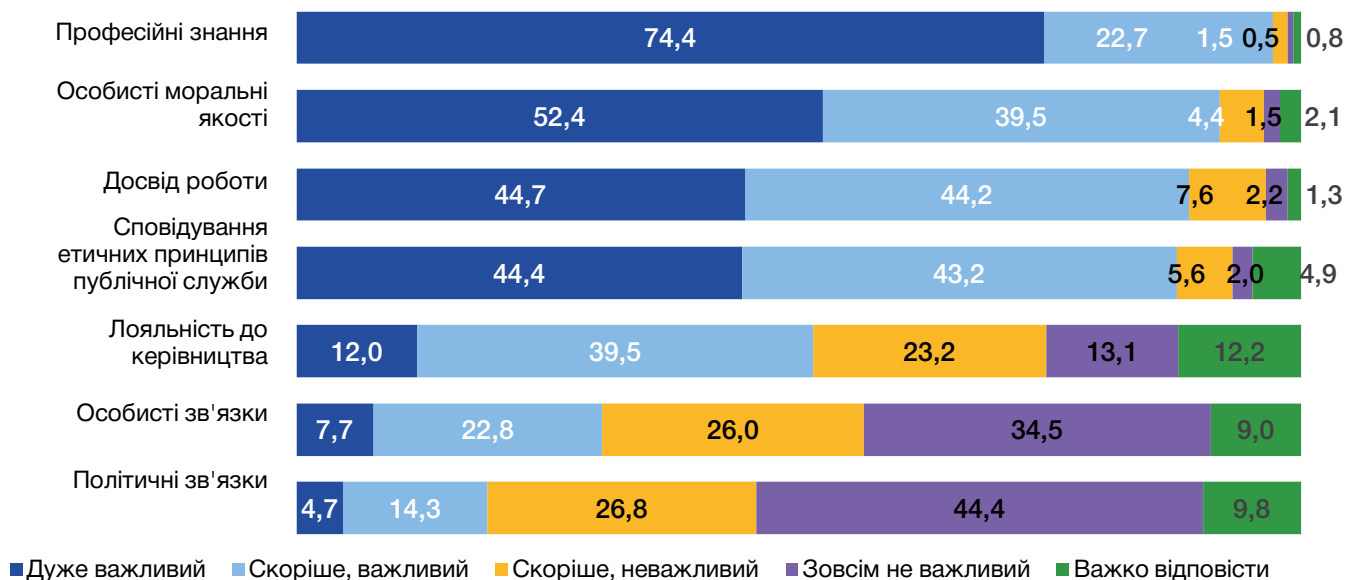


Рис. 9. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, наскільки важливим або неважливим є кожен наведений фактор для зайняття Вашої поточної посади?», серед всіх, %

Оцінюючи важливість різних факторів для зайняття поточної посади респондента, посадові особи місцевого самоврядування оцінювали їх важливість вище, ніж державні службовці.

Професійні знання визнаються важливим чинником при займанні посади усіма респондентами, незалежно від їх статі, віку та регіону проживання.

Важливість особистих моральних якостей жінки відмічали частіше, ніж чоловіки: відповідно у 93,0% і 88,5% випадків. Важливість цього чинника для зайняття посади є дещо вищою для публічних службовців Донбасу і нижчою серед респондентів, опитаних у західному регіоні (94,0% та 90,6% відповідно). Статистично значущих відмінностей у сприйнятті цього фактора залежно від віку опитаних не виявлено.

Важливість досвіду роботи однаковою мірою визнають як жінки, так і чоловіки (89,4% та 87,1% відповідно). Публічні службовці старшого віку (понад 36 років) вважають цей чинник важливим значно частіше порівняно з умовною молоддю віком 20–35 років (91,5% та 80,2% відповідно). Досвід роботи як фактор, який є важливим для посади респондента, частіше відмічали публічні службовці, опитані на Півдні України (90,0% при середньому значенні за вибіркою 86,9%).

Важливість лояльності до керівництва як фактора, що є важливим для займання посади, молоді (віком до 36 років) публічні службовці визначали частіше, ніж службовці старшого віку (59,1% та 49,2% відповідно).

Чоловіки дещо більше, порівняно з жінками, схильні вважати важливим чинником займання посади політичні зв'язки (21,6% та 18,1% відповідно). Політичні зв'язки є більш важливим чинником у сприйнятті молодих (віком 20–35 років) службовців: 22,2% порівняно з 18,0% серед респондентів віком від 36 років (Табл. 16).

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, наскільки важливим або неважливим є кожен з наведених факторів для зайняття Вашої поточної посади?», за віком респондентів та регіоном опитування, %¹¹

	Вік		Регіон				
	20-35 років	36 років і старше	Західний	Центральний	Східний	Донбас	Південний
Професійні знання							
Важливі ¹²	96,3	97,4	96,4	97,3	96,9	98,0	97,5
Неважливі ¹³	3,1	1,7	2,5	2,0	2,4	1,2	1,8
Особисті моральні якості							
Важливі	91,3	92,0	90,6	91,5	92,8	94,0	92,5
Неважливі	7,1	5,6	6,8	6,1	5,4	5,1	5,6
Досвід роботи							
Важливі	80,2	91,5	89,1	88,9	90,3	85,1	90,0
Неважливі	18,0	7,3	9,7	9,8	8,6	13,8	8,6
Сповідування етичних принципів публічної служби							
Важливі	86,1	88,1	87,6	87,0	88,8	88,3	87,9
Неважливі	9,8	6,8	8,2	7,3	6,7	7,9	7,9
Лояльність до керівництва							
Важливі	59,1	49,2	52,5	51,2	53,1	50,3	49,6
Неважливі	32,7	37,4	35,1	36,7	35,0	37,5	37,6
Політичні зв'язки							
Важливі	22,2	18,0	18,7	18,9	20,8	17,7	18,6
Неважливі	69,2	71,8	71,2	71,0	69,1	74,1	72,7

При аналізі результатів цього дослідження слід зважувати на чутливість цього запитання, оскільки публічні службовці оцінювали критерії, за якими відбулося їх призначення на займану посаду. Частка респондентів цілком могла сприйняти це запитання, як таке, що свідчить про наявність або відсутність у них особисто певних якостей і характеристик. Тобто, відповідь на застосоване формулювання у прихованому вигляді містить у собі самооцінку респондента, що могло вплинути на об'єктивність наданих відповідей.

Висновки до розділу

Понад три чверті (76,5%) опитаних публічних службовців висловили повну або часткову згоду з тим, що їх орган публічної служби здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками та етичними принципами. Водночас 11,3% публічних службовців виявилися неспроможними надати певну відповідь на це запитання, що може свідчити про відсутність у кожного дев'ятого з опитаних певних уявлень про практики добору і призначення персоналу, або про те, що вони спостерігали нездатність їх установ призначати професійних спеціалістів на відповідні посади.

Посадові особи місцевого самоврядування частіше, порівняно з державними службовцями, схильні погоджуватися з думкою про здатність органів влади вирішувати кадрові питання відповідно до професійних знань, навичок та етичних принципів.

На думку опитаних публічних службовців, найважливішим фактором, який вплинув на призначення респондента на займану ним посаду, є професійні знання. Понад 97% респондентів впевнені, що призначення на посаду відбувається з врахуванням професійних знань кандидата на публічну службу.

¹¹ Інші респонденти обрали варіант відповіді «Важко відповісти».

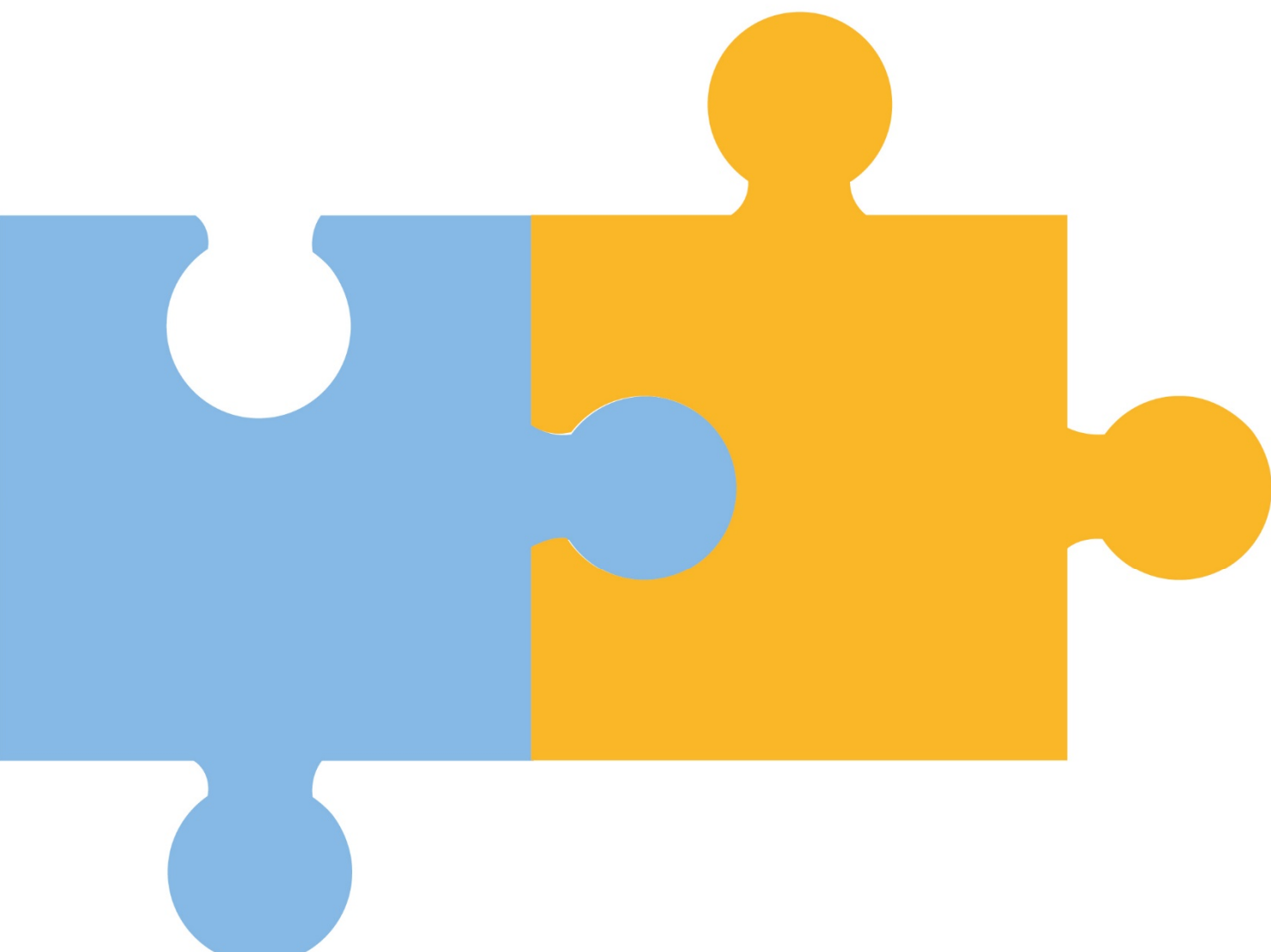
¹² Сума відповідей «Дуже важливий» та «Скоріше, важливий».

¹³ Сума відповідей «Скоріше, неважливий» та «Зовсім не важливий».

Професійні знання визнаються важливим чинником при займанні посади усіма респондентами, незалежно від їх статі, віку та регіону проживання.

Важливість особистих моральних якостей визнають 91,9% опитаних публічних службовців, важливість досвіду роботи – 88,8%. Сповідування етичних принципів публічної служби є важливим при призначенні на посаду на думку 87,6% респондентів, важливість лояльності для керівництва визнають понад половину – 51,5% опитаних, особисті зв'язки є важливими на думку 30,5%, політичні зв'язки визнали важливими 19,0% публічних службовців.

4 ПРАКТИКА ВЗАЄМОДІЇ ТА КОМУНІКАЦІЇ



Практика взаємодії всередині державного органу є достатньо високою (Табл. 17). Переважна більшість ДС зазначили, що їм легко взаємодіяти з колегами зі свого структурного підрозділу (85,6%), керівником структурного підрозділу, де вони працюють (75,5%) та ДС інших структурних підрозділів їх державного органу (71,9%). Найчастіше про легкість взаємодії з колегами свого структурного підрозділу зазначають державні службовці віком 25-30 років (87,8%) та віком 65-70 років (91,8%), службовці, які мають стаж роботи на державній службі 2-3 роки (89,6%). Про легкість взаємодії з керівником структурного підрозділу, де вони працюють, найчастіше також заявляють службовці віком 25-30 років (79,3%) та службовці, які мають стаж роботи на державній службі 1 рік і менше (81,9%) та 2-3 роки (79,3%). Легкість взаємодії з ДС інших структурних підрозділів державного органу більше, ніж в цілому за вибіркою, зазначають респонденти віком 65-70 років (80,9%) та працівники органів судової влади або прокуратури (78%).

85.6%

ДС зазначили, що їм легко взаємодіяти з колегами зі свого структурного підрозділу

Таблиця 17

**Розподіл відповідей представників ДС на запитання:
«Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб?», %**

	Легко ¹⁴	Ні легко, ні важко	Важко ¹⁵	Моя робота не передбачає такої взаємодії	У моєму державному органі немає таких посад
Політичне керівництво Вашого державного органу	23,1	15,9	3,9	26,5	30,7
Керівник Вашого державного органу	53,3	22,7	7,3	15,9	0,9
Керівник Вашого структурного підрозділу	75,5	14,2	5,2	2,9	2,2
Державні службовці Вашого структурного підрозділу	85,6	10,1	2,0	1,1	1,3
Державні службовці інших структурних підрозділів Вашого державного органу	71,9	22,0	3,6	1,6	0,9
Державні службовці інших державних органів	52,2	31,1	5,1	9,8	1,7
Зовнішні експерти	25,7	24,4	4,0	31,6	14,3
Посадові особи органів місцевого самоврядування	36,2	27,6	6,9	21,4	7,9
Представники громадськості / інститути громадянського суспільства	29,1	26,4	4,7	29,9	10,0
Представники бізнесу / представники юридичних осіб	29,9	29,1	5,9	25,7	9,4

Понад половину ДС відзначили легкість взаємодії з керівником державного органу, де вони працюють (53,3%), та ДС інших державних органів (52,2%). Серед тих, які зазначають легкість взаємодії з керівником державного органу, де вони працюють, більша частка службовців віком 25-30 років (55,5%) та віком 65-70 років (70,5%), ті, які мають стаж роботи на державній службі до 1 року (59,7%) та представники районної/обласної державної (військової) адміністрації (58%). З ДС інших державних органів легше взаємодіють службовці віком 65-70 років (61,6%) та працівники районної/обласної державної (військової) адміністрації (58,3%), органів судової влади або прокуратури (58,9%) та органів охорони правопорядку або органів військового управління (55%). Важче взаємодіяти тим, які мають стаж роботи на державній службі до 1 року (48,6%), працівникам ЦОВВ (міністерства, служби, агентства, інспекції, комісії, бюро) (49,7%) та територіальним органам ЦОВВ (49,1%).

Високим є рівень взаємодії ДС і з ПОМС, представниками громадянського суспільства, бізнесу та зовнішніми експертами (Табл. 18). Про легкість взаємодії найчастіше зазначають службовці віком 25-30 років (із зовнішніми експертами 29,9%) та службовці віком 65-70 років (із зовнішніми експертами 30,1%, з ПОМС 42,7%), службовці, які мають досвід роботи до 1 року (32,3% із зовнішніми експертами, 34,6% з організаціями громадянського суспільства, 32,3% з бізнесом). Із зовнішніми експертами більше, ніж у цілому за вибіркою, взаємодіють працівники ЦОВВ (29,1%), районної/обласної державної (військової) адміністрації (29,7%), органів правопорядку або органів військового управління (29,4%). Працівники органів судової влади або прокуратури менше, ніж в цілому за вибіркою, взаємодіють з ПОМС (29,6%), організаціями громадянського суспільства (25,2%) та бізнесом (20,9%).

¹⁴ Сума відповідей «Скоріше, легко» та «Дуже легко».

¹⁵ Сума відповідей «Скоріше, важко» та «Дуже важко».

Легкість взаємодії ПОМС у межах органів місцевого самоврядування та із зовнішніми стейкхолдерами є вищою, ніж у ДС (Табл. 18). ПОМС, як і ДС, легше взаємодіяти з посадовими особами (86%), керівником структурного підрозділу, в якому вони працюють (82,1%) та посадовими особами інших структурних підрозділів органу місцевого самоврядування (77,4%). Про легкість взаємодії з керівником структурного підрозділу зазначили здебільшого службовці віком 25–30 років (84,5%) та службовці зі стажем роботи до 1 року (85,2%) та 2–3 роки (84%). З посадовими особами інших структурних підрозділів органу місцевого самоврядування легко взаємодіяти переважно службовцям 20–25 років (80,6%) та 61–64 роки (80,9%), службовцям, що мають значний стаж роботи – понад 26 років (80,9%).

Понад половину ПОМС заявили про легкість взаємодії з керівництвом ОМС (67,4%), керівником ОМС (67,5%) та посадовими особами інших органів місцевого самоврядування (65,7%). Про легкість взаємодії з керівництвом ОМС та керівником ОМС більше, ніж в цілому за вибіркою, заявили працівники апарату сільської ради або її виконавчого органу (77,1% та 79,8% відповідно) та апарату селищної ради або її виконавчого органу (75,9% та 78,2% відповідно) та службовці, які мають невеликий стаж роботи на державній службі (2–3 роки – 71,4% та до 1 року 72,4% відповідно). З посадовими особами інших органів місцевого самоврядування легше спілкуватися службовцям віком 60–64 роки (71,2%), тим, які мають стаж роботи на державній службі до 1 року (73%) та 20–25 років (70,9%), працівникам апарату сільської ради або її виконавчого органу (76,7%) та апарату селищної ради або її виконавчого органу (69,6% відповідно).

52.9%

ПОМС зазначила про легкість взаємодії з ДС

Майже половина ПОМС зазначила про легкість взаємодії з ДС (52,9%), представниками громадянського суспільства (47%), бізнесу (45,5%) та зовнішніми експертами (43,2%). При цьому майже кожен сьомий зазначив, що його робота не передбачає такої взаємодії. З ДС легше, ніж в цілому за вибіркою, взаємодіяти службовцям 61–64 роки (55,3%), службовцям, які мають великий стаж роботи на державній службі (21–25 років – 55,4%, понад 26 років – 54,1%). Із зовнішніми стейкхолдерами, навпаки, легше взаємодіяти службовцям, які мають невеликий стаж роботи на державній службі. Так, із зовнішніми експертами більше, ніж в цілому за вибіркою, легше взаємодіяти тим, які мають стаж державної служби 2–3 роки (49,4%), з представниками громадських організацій – службовцям, які мають стаж роботи на державній службі 2–3 роки (49,7%), 4–5 років (49,3%) та 6–10 років (50,1%), з представниками бізнесу та представниками юридичних осіб – службовцям з досвідом роботи 2–3 роки (50,2%).

Після початку повномасштабної війни відносини між публічними службовцями для переважної більшості з них не змінилися (Рис. 10). Для 18,7% всіх опитаних публічних службовців відносини з колегами покращилися, особливо у ПОМС (21,5%). Частіше, ніж за вибіркою в цілому, зазначають покращення відносини з колегами публічні службовці віком 20–35 років (21,6%) та публічні службовці, які мають 2–3 роки стажу роботи на державній службі (24,5%).

Підсумовуючи, слід зазначити, що легкість взаємодії всіх опитаних ДС з іншими групами державних службовців, керівництвом державних органів та їх структурних підрозділів і зовнішніми стейкхолдерами є достатньо високою. Легкість взаємодії ПОМС особливо із зовнішніми стейкхолдерами є вищою, ніж у ДС. І в період війни для майже кожного п'ятого опитаного публічного службовця відносини з колегами покращилися.

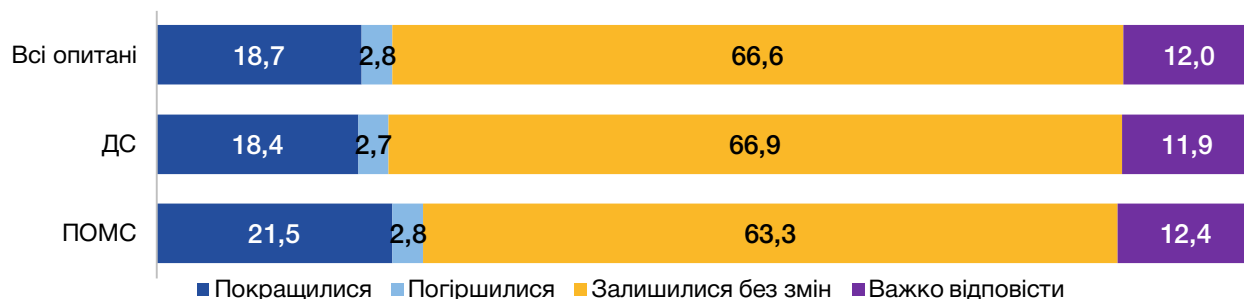


Рис. 10. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як змінилися відносини між Вами і Вашими колегами від початку повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)?», %

Розподіл відповідей представників ПОМС на запитання:
«Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб?», %

	Легко ¹⁶	Ні легко, ні важко	Важко ¹⁷	Моя робота не передбачає такої взаємодії	У моєму органі місцевого самоврядування немає таких посад
Керівник Вашого органу місцевого самоврядування	67,5	17,1	5,8	9,3	0,3
Керівництво органу місцевого самоврядування (крім очільника органу місцевого самоврядування)	67,4	19,5	5,5	7,0	0,6
Керівник Вашого структурного підрозділу	82,1	9,8	4,4	2,2	1,6
Посадові особи Вашого структурного підрозділу	86,0	9,7	2,1	1,0	1,3
Посадові особи інших структурних підрозділів Вашого органу місцевого самоврядування	77,4	18,2	3,1	1,1	0,2
Посадові особи інших органів місцевого самоврядування	65,7	24,5	3,2	5,7	0,9
Зовнішні експерти	43,2	26,1	3,7	17,0	10,0
Державні службовці	52,9	27,2	5,8	8,1	6,0
Представники громадськості/інститути громадянського суспільства	47,0	27,2	4,8	15,1	5,8
Представники бізнесу / представники юридичних осіб	45,5	29,6	5,6	14,5	4,8

Висновок до розділу

Підсумовуючи, слід зазначити, що легкість у взаємодії всіх опитаних публічних службовців з іншими групами державних службовців, керівництвом державних органів та їх структурних підрозділів і зовнішніми стейкхолдерами є достатньо високою. ПОМС демонструють вищий рівень взаємодії (особливо із зовнішніми стейкхолдерами), ніж ДС. Під час війни для майже кожного п'ятого опитаного публічного службовця відносини з колегами покращилися.

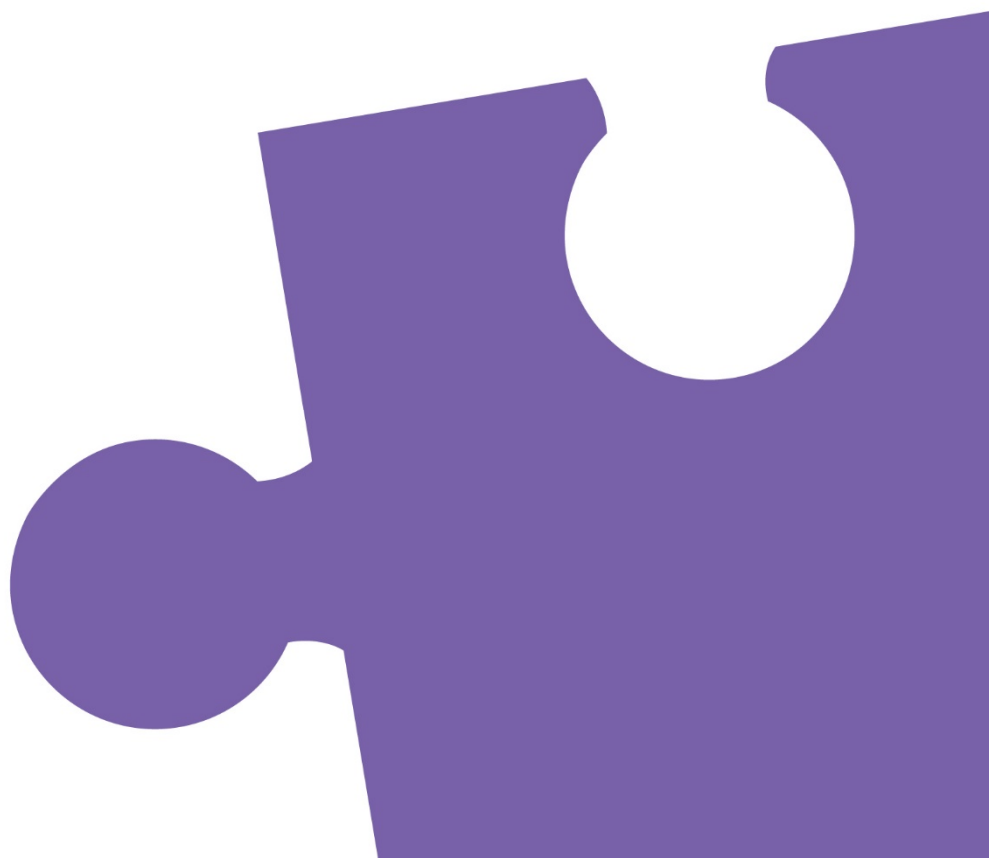
¹⁶ Сума відповідей «Скоріше, легко» та «Дуже легко».

¹⁷ Сума відповідей «Скоріше, важко» та «Дуже важко».



5

**МОТИВАЦІЯ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ
РОБОТОЮ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ**



Переважна більшість опитаних публічних службовців (80,2%) «повністю задоволені» або «задоволені» своєю роботою. Частка негативних оцінок («не задоволені» та «повністю не задоволені») складає 4,9%. ДС та ПОМС мають близькі показники задоволеності роботою. Водночас серед ПОМС дещо більше респондентів, які певною мірою задоволені своєю роботою, ніж серед ДС (85,6% та 79,6% відповідно). Розбіжності показників є невеликими, проте статистично значущими (Рис. 11).

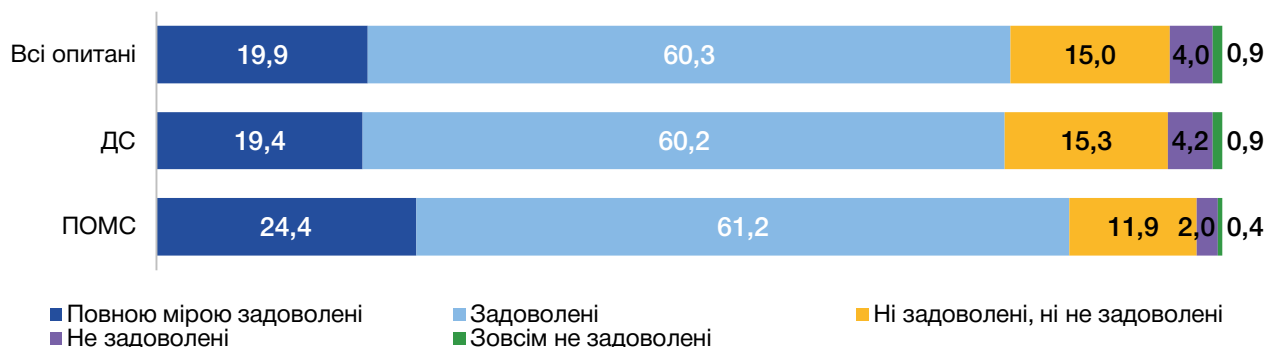


Рис. 11. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви в цілому задоволені своєю роботою?», %

Аналіз показав, що своєю роботою порівняно більше задоволені:

- жінки, ніж чоловіки (частка задоволених становить 81,6% та 76,1% відповідно);
- респонденти старшої вікової групи (65–70 років та 61–64 роки), ніж молодь віком 20–35 років (91,4%, 88,5% та 74,8% відповідно);
- службовці зі стажем роботи один рік і менше, ніж особи, які пропрацювали 2–3 роки (81,9% та 78,6% відповідно). При цьому найвищий показник задоволеності своєю роботою спостерігається серед тих, які пропрацювали на публічній службі понад 25 років (85,1%).

Задоволеність роботою як інтегральний показник залежить від низки чинників і обставин. Дослідження виявило, що більшість опитаних службовців «повністю задоволені» або «задоволені» своїм професійним вибором стати публічним службовцем (73,6%) та розвитком своєї кар'єри (60,2%). Отже, щодо символічної значущості професії та сприйняття можливостей для кар'єрного зростання, то тут ситуація досить благополучна. Водночас більше половини респондентів (57,1%) тією або іншою мірою не задоволені своєю заробітною платою. Частка позитивних оцінок в цьому випадку становить 21,8% (у два з половиною рази менше, ніж негативних). Це критичний розрив, що може свідчити про наявність негараздів в системі матеріального стимулювання публічних службовців (Рис. 12).

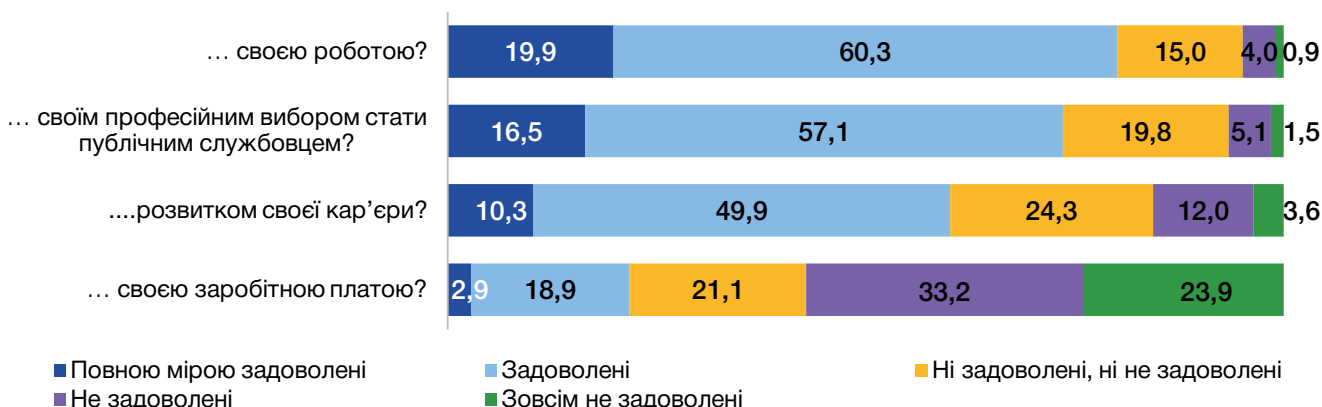


Рис. 12. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви в цілому задоволені..?», %

За результатами аналізу, своєю заробітною платою частіше не задоволені:

- ДС, ніж ПОМС (частка незадоволених становить 59,5% та 35,5% відповідно);
- молодь віком 20–35 років, ніж респонденти старших вікових груп 61–64 та 65–70 років (58,6%, 48,9% та 40,6% відповідно);

- службовці зі стажем роботи понад п'ять років, ніж респонденти, які пропрацювали один рік або менше (58,0% та 48,1% відповідно);
- респонденти з рівнем освіти магістра або науковим ступенем кандидата наук (PhD.) ніж, респонденти з рівнем освіти бакалавра і нижче (58,5%, 58,1%, 51,5% відповідно).

Якщо говорити детальніше саме про ДС, то найвищі показники задоволеності роботою, зарплатою, професійним вибором та кар'єрою (в кожному окремому випадку) демонструють працівники органів судової влади і прокуратури, а також органів охорони правопорядку і військового управління.

Щодо ПОМС, то найвищі показники задоволеності роботою, зарплатою та професійним вибором демонструють співробітники апарату сільських рад та їх виконавчих органів, а також працівники виконавчого апарату обласних рад. (У посадових осіб сільських рад також найвищий показник задоволеності кар'єрного розвитку). Працівники виконавчого апарату обласних рад в системі самоврядування об'єктивно мають більш високі зарплати та посадовий статус. Водночас для сільських жителів розмір заробітної плати, а головне – соціальний статус ПОМС є значним за місцевими мірками. Це створює підґрунтя для високих оцінок працівників сільських рад щодо власної задоволеності роботою, зарплатою, професійним вибором, а головне – кар'єрою (соціальним статусом). Найнижчими показники задоволеності роботою, зарплатою, професійним вибором та кар'єрним зростанням демонструють ПОМС шостої і сьомої категорії.

Приблизно дві третини респондентів серед ДС певною мірою задоволені кількістю і якістю інформації про поточну ситуацію в своїй установі та про перспективи її розвитку (66,8% та 62,7% відповідно). Інакше кажучи, ДС відчувають себе достатньо поінформованими щодо зазначених питань. Понад 70,0% опитаних ДС задоволені стилем лідерства свого керівництва та ступенем власного залучення до прийняття рішень (Рис. 13). Отже, в цілому можна говорити про високу інтегрованість ДС – інформаційну та організаційну - в роботу органу влади, де вони працюють.



Рис. 13. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені...», серед ДС, %

Найменш сприятливою є ситуація з визнанням досягнень працівників (за їх самооцінкою). Чимало опитаних ДС (17,6%) певною мірою незадоволені визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі: ці респонденти вважають, що їхні досягнення недооцінюються.

Порівняно частіше виявляють невдоволення з цього приводу:

- ДС органів судової влади або прокуратури (частка незадоволених становить 23,2%);
- фахівці з науковим ступенем кандидата наук (22,9%) та доктора наук (19,4%);
- працівники зі стажем роботи 6–10 років (20,0%), 11–15 років (20,1%), 16–20 років (19,4%);
- ДС категорії «В» (18,9%).

Порівняно з ДС респонденти серед ПОМС дещо більше задоволені різними аспектами своєї роботи, що характеризують інтегрованість працівника у діяльність установи. Особливо відрізняється у кращий бік задоволеність тим, як визнаються успіхи працівника в роботі. Якщо серед ДС 61,1% певною

мірою задоволені визнанням, яке вони отримують в роботі, то серед ПОМС аналогічний показник становить 71,7% (Рис. 14).

Слід також зазначити високу задоволеність ПОМС рівнем залученості до прийняття рішень, які впливають на їхню роботу (важлива характеристика інтегрованості працівника до діяльності установи). Якщо серед ДС 71,5% респондентів «повною мірою задоволені» або «задоволені» цим аспектом роботи, то серед ПОМС – 78,2%. Особливо високі показники задоволеності рівнем залученості до прийняття рішень демонструють респонденти з великим стажем роботи – вікової групи 61–64 роки (92,4%), особи, які обіймають посаду першої та другої категорії (84,2 та 87,2% відповідно), працівники апарату сільської ради або її виконавчого органу (81,9%).

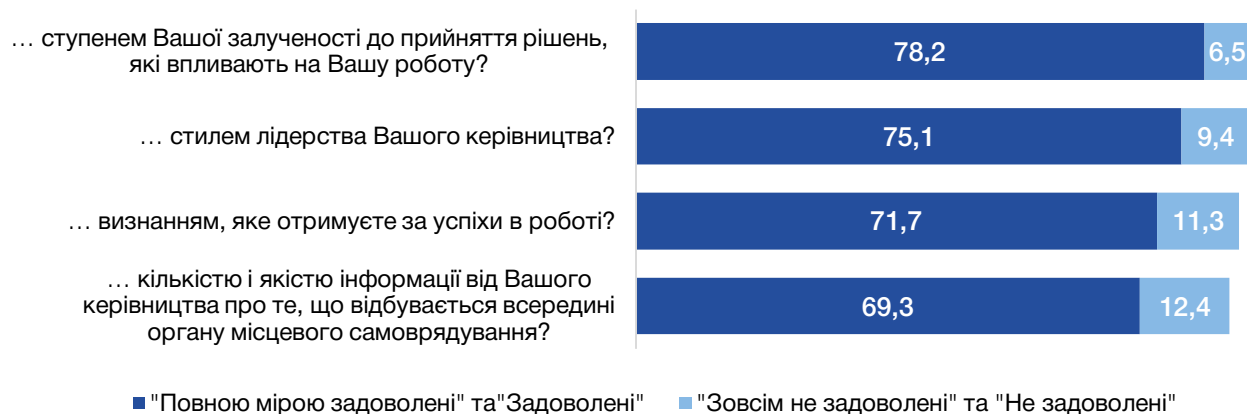


Рис. 14. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені...», серед ПОМС, %

Детальніше слід сказати про задоволеність представників ПОМС своїм визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі – це головний момент мотивування працівника.

Серед ПОМС порівняно частіше невдоволення з цього приводу висловлюють:

- молоді працівники віком 20–35 років (певною мірою незадоволені – 13,3%);
- працівники з науковим ступенем кандидата або доктора наук (17,2% та 25,0% відповідно);
- працівники виконавчого апарату районної та обласної ради (13,3% та 13,7% відповідно);
- особи з великим стажем роботи – 21–25 років (12,3%).

Отже, частіше схильні вважати, що їх недооцінюють – молодь, ПОМС з великим стажем роботи (старшої вікової групи), а також працівники з науковим ступенем.

Війна (повномасштабне вторгнення Росії 24.02.2022 р.) помітно вплинули на мотивацію трудової діяльності публічних службовців. Для багатьох з них війна стала викликом, яка спонукає працювати більше і краще на публічній службі. Про це вказали 37,5% опитаних публічних службовців (Рис. 15). Водночас чимало й тих (36,8%), які дотримуються точки зору, що війна «ніяк не вплинула» на їхню трудову мотивацію: «Як працював, так і продовжую працювати».

Щодо негативного впливу: кожен десятий публічний службовець (9,5%) повідомив, що війна спонукає його залишити публічну службу і піти працювати в будь-яку іншу структуру/організацію, не пов'язану з публічною службою в Україні. Порівняно небагато (3,7%) опитаних зазначили, що війна спонукає їх залишити публічну службу і виїхати з України.

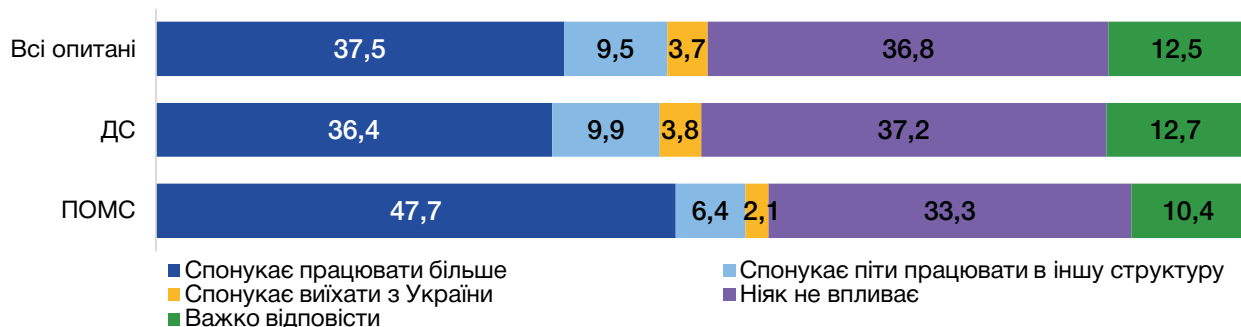


Рис. 15. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як повномасштабна війна (з 24.02.2022 р.) вплинула/впливає на Вашу мотивацію працювати на публічній службі?», %

Аналіз дозволив з'ясувати відмінності в реакції представників різних професійних і соціально-демографічних груп:

- про бажання працювати більше і краще на публічній службі значно частіше (порівняно із середнім показником) говорять чоловіки (45,4%), ПОМС (47,7%), службовці з науковим ступенем кандидата або доктора наук (47,4% та 43,8% відповідно), особи віком 61–64 та 65–70 років (50,1% та 55,8% відповідно);
- про те, що війна спонукає до того, щоб залишити публічну службу і піти працювати в будь-яку іншу структуру/організацію, не пов'язану з публічною службою в Україні, порівняно частіше повідомляють молоді респонденти віком 20–35 років (15,9%), а також працівники зі стажем роботи 2–3 роки, 4–5 років та 6–10 років (12,6%; 14,2% та 14,7% відповідно);
- про те, що війна спонукає залишити публічну службу і виїхати з України набагато частіше, вказують чоловіки (5,7%), молодь віком 20–35 років (6,5%), працівники з науковим ступенем кандидата наук (10,6%) і доктора наук (6,5%);
- про те, що війна не вплинула на їхню мотивацію до праці в публічній службі, дещо частіше говорять жінки (40,3%), а також працівники зі стажем роботи понад 20 років (41,3%).

Висновки до розділу

Переважає більшість публічних службовців певною мірою задоволені своєю роботою, серед ПОМС дещо більше задоволених, ніж серед ДС. Це можна пояснити тим, що співробітники апарату сільських рад та їх виконавчих органів особливо цінують наявність стабільного робочого місця, своєї ролі в соціумі та задоволені рівнем заробітної плати. Своєю роботою порівняно більше задоволені жінки, ніж чоловіки, а також особи старшої вікової групи з великим стажем роботи, ніж молодь.

Під час дослідження виявлено, що більшість опитаних службовців задоволені своїм професійним вибором стати публічним службовцем і розвитком своєї кар'єри. Водночас понад половину респондентів певною мірою не задоволені своєю заробітною платою. Задоволених зарплатою у два з половиною рази менше, ніж незадоволених. Це – критичний розрив, що сигналізує про неблагополуччя в системі матеріального стимулювання публічних службовців. Підґрунтя мотивації публічних службовців, їх задоволеності роботою складають, насамперед, нефінансові чинники. З одного боку, ця обставина зменшує негативний вплив зниження рівня доходів, що відбулося через війну, а з іншого боку, обмежує арсенал стимулювання працівників.

Групу ризику з точки зору можливого звільнення через незадоволеність оплатою праці становлять найперспективніші держслужбовці – молодь із сучасною освітою, яка вже має досвід роботи, а також особи з високим ступенем. Втрата таких людей може завдати системі публічної служби значної шкоди.

Представники ПОМС демонструють дещо вищу задоволеність заробітною платою, ніж ДС, особливо це стосується співробітників апарату сільських рад та їх виконавчих органів. Для жителів невеликих населених пунктів розмір заробітної плати публічного службовця є значним, а соціальний статус ПОМС – привабливим. Це зрештою і створює підґрунтя для високої задоволеності працівників сільрад власною роботою, зарплатою, професійним вибором, а головне – кар'єрою (соціальним статусом).

Переважає більшість публічних службовців (і серед ДС, і серед ПОМС) певною мірою задоволені кількістю і якістю інформації про поточну ситуацію в своїй установі та про перспективи її розвитку, стилем

лідерства свого керівництва, а також ступенем власного залучення до прийняття рішень. Все це свідчить про високу інформаційну та організаційну інтегрованість публічних службовців в роботу органу влади, де вони працюють. Більшість опитаних службовців (і серед ДС, і серед ПОМС) також задоволені визнанням своїх успіхів в роботі. Водночас чимало респондентів вважають, що їхні заслуги недооцінюються. Серед ДС порівняно частіше виявляють невдоволення з цього приводу фахівці з науковим ступенем, працівники зі стажем роботи понад п'ять років, а також особи, які обіймають посаду категорії «В». Серед ПОМС частіше схильні вважати, що їх недооцінюють: молоді працівники, співробітники з великим стажем роботи, а також з науковим ступенем.

Війна помітно вплинула на трудову мотивацію публічних службовців. Кожен десятий опитаний публічний службовець повідомив, що війна спонукає його залишити публічну службу і піти працювати в будь-яку іншу організацію, не пов'язану з публічною службою. Це чималий потенціал для плинності кадрів. Про те, що війна спонукає піти з публічної служби, порівняно часто повідомляють молоді респонденти віком 20–35 років, працівники зі стажем роботи 2–10 років, а також працівники з науковим ступенем. Отже, до «групи ризику» можливого звільнення належить доволі цінний кадровий ресурс публічної служби.

Водночас для значної частки респондентів війна стала викликом, яка спонукає їх більше і краще працювати на публічній службі. Чимало опитаних вказали, що війна не вплинула на їхню мотивацію, що вони працюють, як і раніше. Останню обставину слід трактувати як вияв стійкості до стресогенних чинників і несприятливих умов, або як наслідок притаманних певній частці респондентів конформізму і безініціативності. Сьогодні чимало працівників публічної служби живуть і працюють в регіонах, де відбуваються бойові дії, в населених пунктах, що зазнають інтенсивних обстрілів. Отже, готовність публічних службовців виконувати свої трудові обов'язки в умовах війни має отримати визнання в суспільстві як прояв громадянської проактивності.

6

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК
ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ**



На думку багатьох опитаних, від початку повномасштабної війни серед публічних службовців стало активніше проявлятися етичне лідерство – лідерська поведінка, за якої виявляються моральні якості та етичні характеристики. Близько чверті респондентів (23,9%) вважають, що посилилися прояви етичного лідерства серед їхніх колег, третина (30,1%) висловила думку, що етичне лідерство активніше стало проявлятися у діяльності їхнього безпосереднього керівника, а 28,1% опитаних зазначають посилення таких проявів у керівника органу влади (установи), де вони працюють. Кожен третій респондент (29,1%) зазначив прояв етичного лідерства в особистій діяльності (Рис. 16).

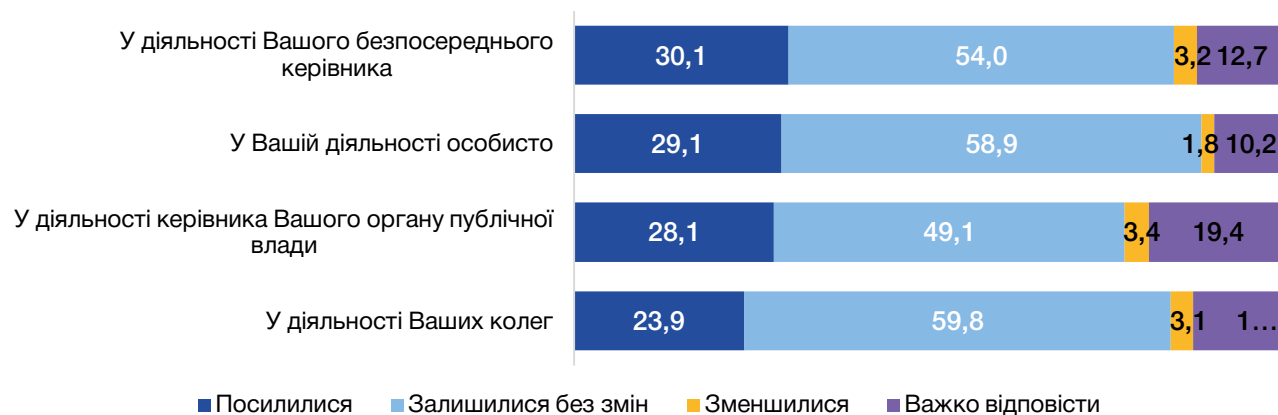


Рис. 16. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцініть, як змінилися прояви етичного лідерства (лідерська поведінка, при якій виявляються моральні якості та етичні характеристики) публічних службовців від початку повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)», %

Про посилення проявів етичного лідерства у себе особисто, у колег, у керівника свого підрозділу та керівника своєї установи (в кожному випадку) порівняно частіше повідомляли:

- чоловіки;
- ПОМС;
- службовці-початківці зі стажем роботи до трьох років;
- публічні службовці похилого віку (старше ніж 60 років) зі стажем роботи понад 25 років;
- службовці з науковим ступенем кандидата або доктора наук.

Дослідження дозволило з'ясувати, як публічні службовці оцінюють передумови для професійного зростання – особистого та своїх колег. Найвище респонденти оцінюють власну кваліфікацію. Майже всі опитані (94,3%) «повною мірою згодні» або «згодні» з оціночною тезою, що їх кваліфікація, професійна підготовка та набута освіта є достатніми для виконання нинішньої роботи (Рис. 17).

«Повною мірою згодні» з тезою, що їхня кваліфікація та набута освіта є достатніми для виконання нинішньої роботи, майже половина (42,4%) опитаних, і це – високий показник. З одного боку, така оцінка публічними службовцями власних професійних знань і навичок викликає оптимізм щодо перспектив їхнього зростання як спеціалістів. З іншого боку, надмірна самовпевненість, переоцінка власних можливостей може стати перепорою на шляху до самовдосконалення, стримувати попит на нові знання.

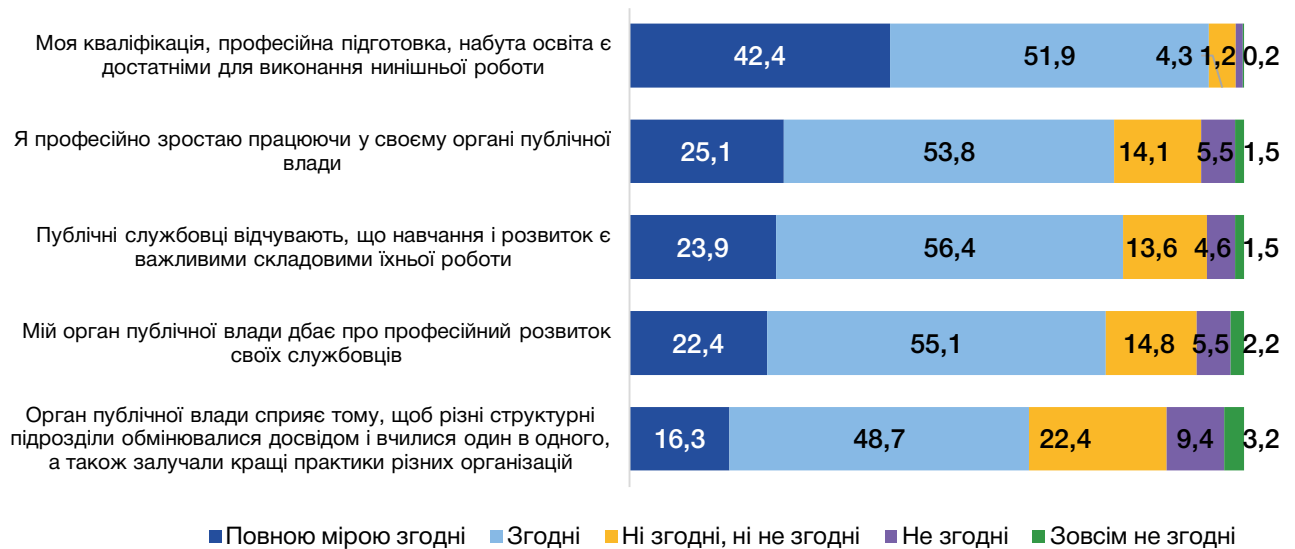


Рис. 17. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням?», %

Про достатність наявної кваліфікації та освіти для виконання робочих обов'язків частіше (порівняно з середнім показником) вказували респонденти, які мають науковий ступінь кандидата наук («повною мірою згодні» або «згодні» - 98,1%). Аналогічний показник є помітно нижчим, ніж середній у працівників-початківців з досвідом роботи один рік і менше (86,3%), у співробітників з освітою бакалавра або нижче (89,4%). Інакше кажучи, представники вказаних груп виявляють потребу в підвищенні кваліфікації, отриманні додаткової освіти.

Якщо власна кваліфікація й освіта характеризуються респондентами дуже позитивно, то динаміка професійного зростання оцінюється стриманіше. Серед всіх опитаних 78,9% «повною мірою згодні» або «згодні» з оціночною тезою «Я професійно зростаю, працюючи у своєму органі влади», тільки 25,1% «повною мірою згодні». Порівняно більш позитивно характеризують власне професійне зростання за місцем роботи службовці-початківці зі стажем роботи один рік і менше (певною мірою згодні з тезою 85,7%). Проте респонденти з більшим стажем роботи більш критично оцінюють власний прогрес.

Три чверті (77,5%) респондентів певною мірою згодні з оцінкою, що «Мій орган публічної влади дбає про професійний розвиток своїх службовців». При цьому «зовсім не згодні» або «не згодні» з оціночною тезою – 7,7% опитаних. Респонденти з науковим ступенем найбільш критично оцінюють те, як установи дбають про професійний розвиток своїх працівників. Серед респондентів з науковим ступенем кандидата наук 11,5% певною мірою не згодні з вказаною тезою, а серед докторів наук – 10,6%.

80,3% респондентів «повною мірою згодні» або «згодні» з тезою «Публічні службовці відчувають, що навчання і розвиток є важливими складовими їхньої роботи». Решта опитаних не так впевнені щодо цього. Усвідомлення важливості навчання особливо позитивно оцінюють службовці-початківці зі стажем роботи менше ніж рік (85,8%), а також працівники з рівнем освіти бакалавр або нижче (86,3%). Ці респонденти транслюють власну зацікавленість (запит) у навчанні на своїх колег.

Найбільш стримано публічні службовці оцінюють те, як у них за місцем роботи здійснюється обмін досвідом, впровадження передових практик. Дві третини (65,0%) опитаних певною мірою згодні з тезою «Орган публічної влади сприяє тому, щоб різні структурні підрозділи обмінювалися досвідом і вчилися один в одного, а також залучали кращі практики різних органів/організацій». Значна частка (12,6%) респондентів дала негативні відповіді – певною мірою не погодилися з такою оцінкою. Критичні оцінки найчастіше висловлювали молоді працівники віком 20–35 років, а також респонденти з науковим ступенем доктора наук. Отже, впровадження передових практик не завжди відповідає необхідному рівню, і взаємний обмін досвідом є актуальним запитом публічних службовців.

Представники ДС та ПОМС приблизно однаково характеризують умови для професійного зростання у своїй установі. Водночас простежується така тенденція: представники ДС схильні більш критично оцінювати те, якою мірою установа та її керівництво забезпечує умови для підвищення кваліфікаційного рівня працівників, обміну досвідом, залученню передових управлінських практик.

У межах дослідження респондентам запропонували вказати чинники, які мають, насамперед, характеризувати кар'єрне просування. З'ясувалося, що у публічних службовців кар'єрне просування

асоціюється, насамперед, з «високою заробітною платою» (вказали 72,4% опитаних). Отже, головною складовою і маркером (характерною ознакою) кар'єрного успіху у свідомості службовців є збільшення оплати праці (Рис. 18). Водночас понад половину респондентів (58,8%) також вказали «велику відповідальність». Третє місце в рейтингу пріоритетних характеристик посідає «можливість зробити більше для своєї країни». Цю характеристику зазначили близько половини опитаних (45,8%). Мало хто зазначив такі ознаки успішної кар'єри, як «напружений графік роботи» (12,2%) та «ненормований робочий день» (8,4%).



Рис. 18. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, які три чинники найбільше характеризують зміни у кар'єрі, зокрема кар'єрне просування?», % (загальна сума показників перевищує 100%, оскільки респонденти могли вказати три варіанти відповіді)

Пріоритети ДС та ПОМС істотно не відрізняються. Проте є статистично значущі розбіжності, які зазначають специфіку кар'єрних очікувань (запитів) цих професійних груп:

- представники ДС частіше, ніж ПОМС вказували «високу заробітну плату» як пріоритетної характеристики кар'єрного зростання (73,2% та 64,5% відповідно), а також «задоволення амбіцій» (22,9% та 17,7% відповідно);
- водночас ПОМС частіше, ніж ДС, акцентували увагу на «великій відповідальності» (62,3% та 56,4% відповідно), а також активніше зазначали «можливість зробити більше для своєї країни» (52,1% та 45,1% відповідно);
- ПОМС частіше, ніж ДС, пов'язують кар'єрне просування з «розширенням кола знайомств» (23,8% та 17,3% відповідно).

Респондентам запропонували оцінити, наскільки важливими є певні фактори для їхнього кар'єрного просування. Найбільше опитаних службовців вважають головним фактором «професійні знання». Майже всі респонденти (95,2%) характеризують їх як «дуже важливі» або «скоріше, важливі» передумови для власної кар'єри (Рис. 19). 92,0% опитаних вказали певною мірою важливим такий чинник, як «досвід роботи». На третьому місці в рейтингу факторів кар'єри виявились «особисті моральні якості». Їх вважають «дуже важливими» або «скоріше, важливими» для свого кар'єрного зростання 89,4% респондентів. Багато опитаних (83,4%) також зазначили як «дуже важливий» фактор «сповідування етичних принципів публічної служби». Порівняно менш значущими виявились «лояльність до керівництва», «особисті» та «політичні зв'язки».

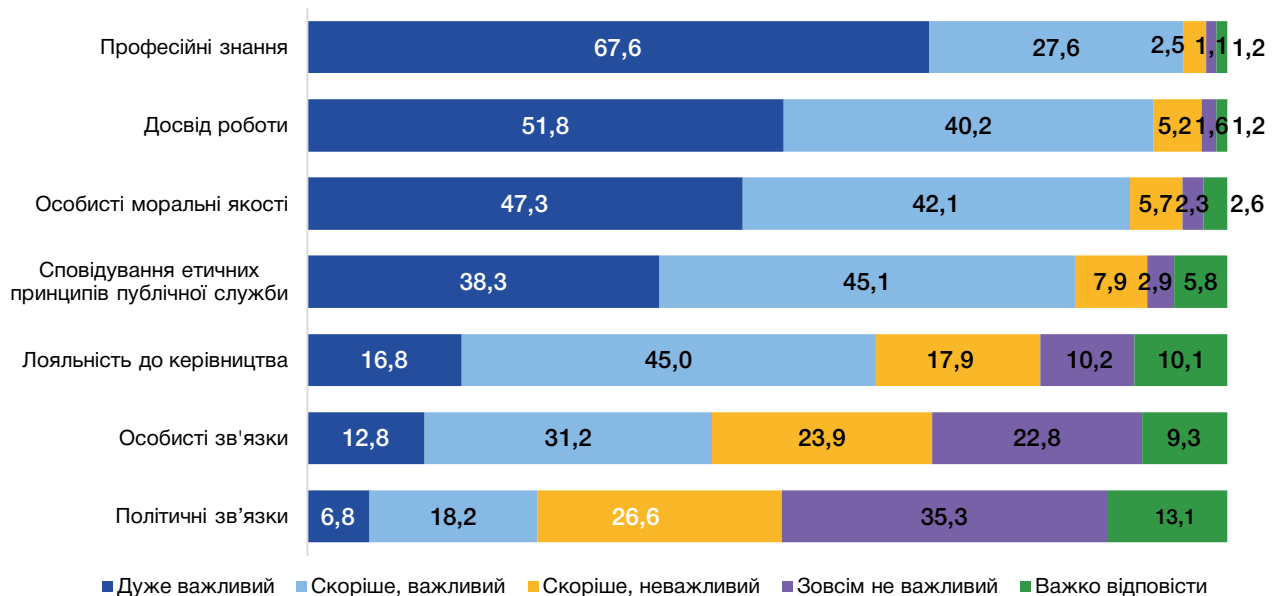


Рис. 19. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, наскільки важливим або неважливим є кожен з наведених факторів для Вашого кар'єрного просування?», %

Аналіз виявив такі особливості в оцінюванні вагомості чинників кар'єри:

- на важливості «професійних знань» порівняно частіше наголошують працівники-початківці зі стажем роботи один рік і менше (варіант відповіді «дуже важливий» або «скоріше, важливий» вказали 97,5%), респонденти з рівнем освіти бакалавр або нижче (96,2%);
- «досвід роботи» помітно частіше називають певною мірою важливим представники старшої вікової групи віком 61–64 роки (94,1%) та 65–70 років (98,3%), а також службовці зі стажем роботи 26 років і більше (92,9%);
- «особисті моральні якості» порівняно частіше називають «дуже важливими» або «скоріше, важливими» працівники-початківці зі стажем роботи один рік і менше (92,9%), а також респонденти з науковим ступенем доктора наук (93,4%);
- «сповідування етичних принципів публічної служби» як «дуже важливого» або «важливого» фактора для свого кар'єрного зростання частіше називали працівники-початківці зі стажем роботи один рік і менше (85,6%) та зі стажем 2–3 роки (86,0%).

Слід звернути увагу на те, що важливість освітнього та морально-етичного факторів особливо високо оцінюють молоді службовці-початківці. Цю обставину мають враховувати керівники установ у процесі формування системи мотивування працівників, а також внутрішнього клімату в колективі.

Висновки до розділу

Чимало публічних службовців вважають, що від початку повномасштабної війни у колективі, де вони працюють, стало активніше проявлятися етичне лідерство. Респонденти зазначають активізацію проявів етичного лідерства у колег, керівника свого підрозділу, керівника своєї установи (органу влади, де працює респондент), а також у себе особисто.

Переважна більшість респондентів певною мірою позитивно характеризує передумови для професійного зростання: наявність у себе знань і навичок, необхідних для виконання роботи, особистий прогрес у професійному плані за місцем роботи, усвідомлення колегами необхідності навчання, наявність практики обміну досвідом, створення в організації умов для професійного розвитку в цілому. Запит на підвищення кваліфікації, здобуття додаткової освіти та навичок, насамперед, виявляють працівники-початківці з досвідом роботи один рік і менше, а також співробітники з освітою бакалавра або нижче.

Особливо стримано публічні службовці оцінюють те, як за місцем роботи здійснюється обмін досвідом, впровадження передових практик інших організацій. Критичні оцінки щодо цього найчастіше висловлювали молоді працівники віком 20–35 років, а також респонденти з науковим ступенем. Це дає

підставу вважати, що впровадження передових практик не завжди відповідає необхідному рівню, і взаємний обмін досвідом наразі є актуальним запитом публічних службовців.

Висока оцінка публічними службовцями власних професійних знань і навичок викликає оптимізм щодо перспектив їхнього зростання як спеціалістів. Водночас зайва самовпевненість, переоцінка власних можливостей може стати перешкодою на шляху до самовдосконалення, стримувати попит на нові знання. Важливо мати об'єктивну оцінку відповідності знань і навичок працівників тим завданням, які постають перед організацією.

Характерними ознаками (індикаторами) кар'єрного зростання для публічних службовців є, насамперед, тріада: «Велика зарплата – Велика відповідальність – Великі можливості». На думку опитаних службовців, найважливішими чинниками для їхнього кар'єрного просування є, насамперед, «професійні знання», «досвід роботи», «особисті моральні якості» та «сповідування етичних принципів публічної служби». Найменш значущими виявилися «лояльність до керівництва», «особисті» та «політичні зв'язки». Важливість освітнього та морально-етичного факторів особливо високо оцінюють молоді службовці-початківці.



7

**ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ
ТА ОЦІНКА РОБОТИ
ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ**



За результатами опитування, більшість публічних службовців дотримуються організаційного формату, за якого вони демонструють певну ініціативність, самостійність у плануванні своєї роботи та відповідальність. Зокрема:

- чверть респондентів (26,5%) самостійно визначають пріоритети в роботі і звітують про виконані завдання безпосередньому керівникові;
- третина опитаних (32,3%) самостійно формує перелік завдань для виконання і погоджують їх з безпосереднім керівником;
- чимало (14,6%) респондентів надають пропозиції безпосередньому керівнику щодо можливих завдань для виконання.

Водночас серед опитаних службовців чимало (26,5%) тих, які або чекають, поки безпосередній керівник дасть їм завдання, або запитують свого керівника щодо завдань, які вони можуть виконати (Рис.20).

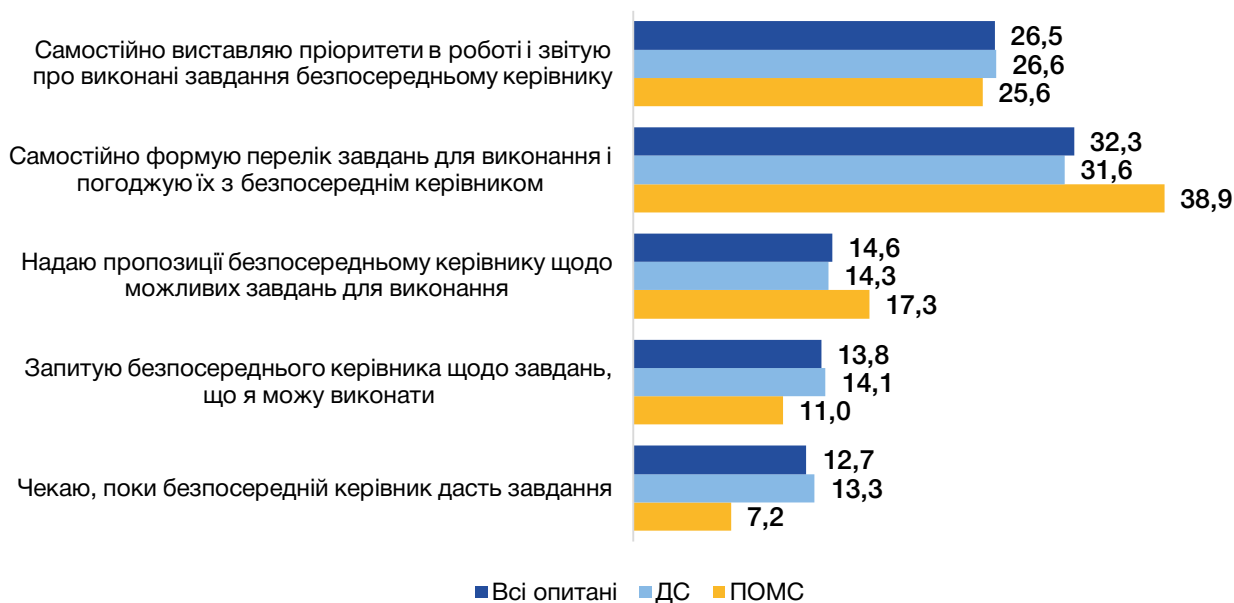


Рис. 20. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Яке із запропонованих тверджень найбільше характеризує формат Вашої роботи?», %

Аналіз не виявив принципових розбіжностей в організаційних форматах, яких дотримуються ДС та ПОМС. Водночас слід зазначити, що серед ДС удвічі більше тих, які чекають, поки безпосередній керівник дасть завдання (13,3% та 7,2% відповідно). Серед ПОМС помітно більше тих, які самостійно формують перелік завдань для виконання та погоджують їх з безпосереднім керівником (38,9% та 31,% відповідно).

Самостійно визначають пріоритети в роботі, насамперед, найдосвідченіші співробітники – зі стажем роботи 21–25 років (30,4%) та стажем 26 років і старше (30,5%). Водночас цей показник є значно меншим серед працівників-початківців зі стажем роботи один рік і менше (17,3%). Зате серед початківців порівняно багато (25,5%) тих, які запитують свого керівника щодо завдань, які вони можуть виконати.

Головним критерієм ефективності організації є результативність праці персоналу. Проте на практиці оцінювання роботи співробітників не завжди сфокусовано на кінцевому результаті, їхніх досягненнях. Близько половини (55,0%) опитаних службовців вказали, що оцінка їхньої роботи переважно відбувається на основі досягнення результатів. Такий показник слід інтерпретувати як «невисокий», «помірний». Чимало респондентів (27,2%) дотримуються думки, що їхня діяльність радше оцінюється з огляду на дотримання процедур і правил, ніж на їх досягнення. Чимало й тих, які не визначилися з відповіддю (17,8%), не змогли чітко кваліфікувати як саме, на підставі чого оцінюється його робота (Рис.21). Останню обставину слід розглядати як чинник, що негативно впливає на мотивацію працівників.

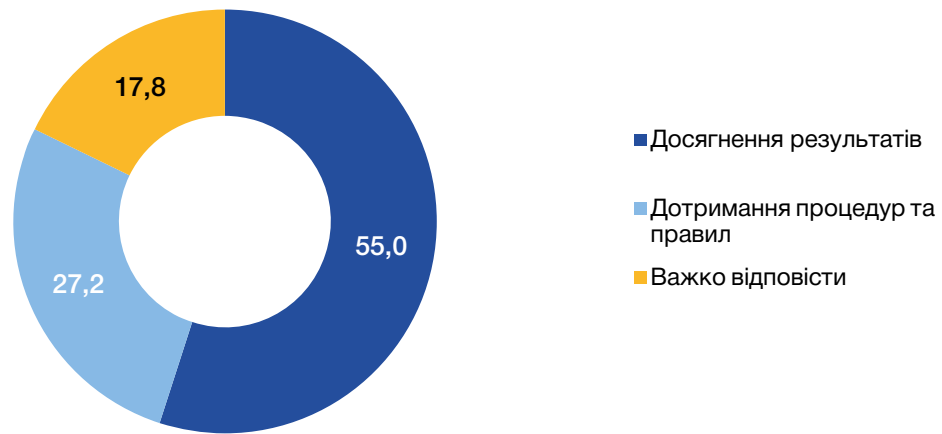


Рис. 21. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцінка моєї роботи переважно відбувається на основі...», %

Показники представників ДС та ПОМС з цього питання практично збігаються. Серед різних професійних і демографічних груп публічних службовців порівняно більший показник «на основі досягнення результатів» мають:

- респонденти віком 65–70 років (69,0%);
- респонденти з науковим ступенем кандидата наук (65,0%) та доктора наук (61,8%).

Дві третини опитаних службовців (63,0%) «повною мірою згодні» або «скоріше, згодні» з оціночною тезою, що «Преміювання публічних службовців мого органу публічної влади залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків». Водночас кожен п'ятий респондент (20,6%) певною мірою не погодився з такою оцінкою (Рис. 22).

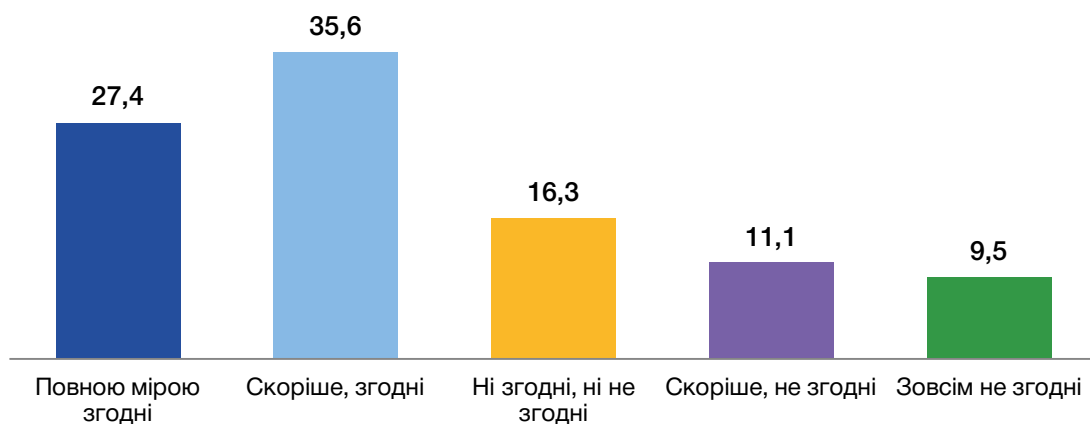


Рис. 22. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: "Преміювання публічних службовців мого органу публічної влади залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків?", %

Тих, які вважають, що преміювання в їх установі залежить саме від якості роботи працівника, порівняно більше серед респондентів старшої вікової групи – віком 61–64 роки (питома вага згодних з оціночною тезою складає 72,2%) та 65–70 років (74,4%).

Найбільш критично сприймають практику преміювання у себе на роботі:

- молоді співробітники віком 20–35 років (питома вага незгодних з оціночною тезою складає 24,3%);
- працівники зі стажем роботи 6–10 років (23,5%).

Отже, якщо співробітники старшого віку частіше сприймають преміальні виплати як обґрунтовані та справедливі, то невдоволення більше демонструють молоді, але вже досвідчені працівники.

У межах дослідження публічним службовцям запропонували оцінити рівень задоволеності громадян роботою органів публічної влади. Оцінювання відбувалося за 100-бальною шкалою, де оцінка «0» означала «дуже низький» рівень, а 100 балів – «дуже високий» рівень. Виявлено, що менше ніж половина респондентів (42,9%) оцінює рівень задоволеності суспільства роботою органів влади як певною мірою «високий» – на рівні 61 бал і вище. Водночас чимало опитаних (29,0%) критично оцінили задоволеність громадян – на рівні 40 балів і менше, тобто визначили цей рівень як певною мірою «низький» (Рис. 23).

Респонденти серед ПОМС критичніше, ніж ДС, оцінюють рівень задоволеності громадян роботою органів влади. Серед всіх опитаних середня оцінка складає 54,7 балів, серед ДС – 55,9 балів, а серед ПОМС – 49,3 бала. Серед ПОМС питома вага «низьких» оцінок (на рівні 40 балів і менше) становить 36,9%, а серед ДС – 28,2%. Частка «високих» оцінок (на рівні 61 бала і вище) серед ДС складає 44,0%, тоді як серед ПОМС – 33,4%.

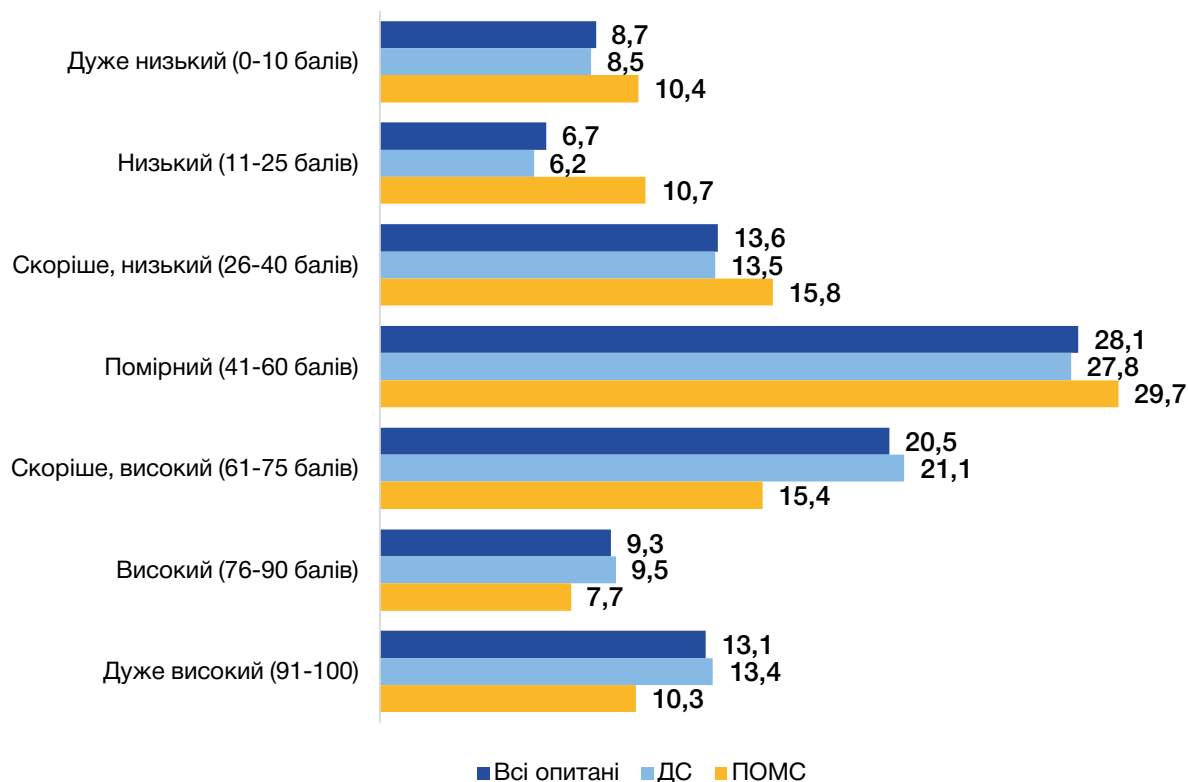


Рис. 23. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) роботою органів публічної влади?», %

Представникам ДС та ПОМС запропонували оцінити, якою мірою задоволені громадяни діяльністю установи, де вони працюють: відповідно, державного органу влади та органу місцевого самоврядування. Оцінювання відбувалося за 100-бальною шкалою, де оцінка «0» означала «дуже низький» рівень задоволеності, а 100 балів – «дуже високий» рівень. Результати оцінювання представлені на Рис.24.

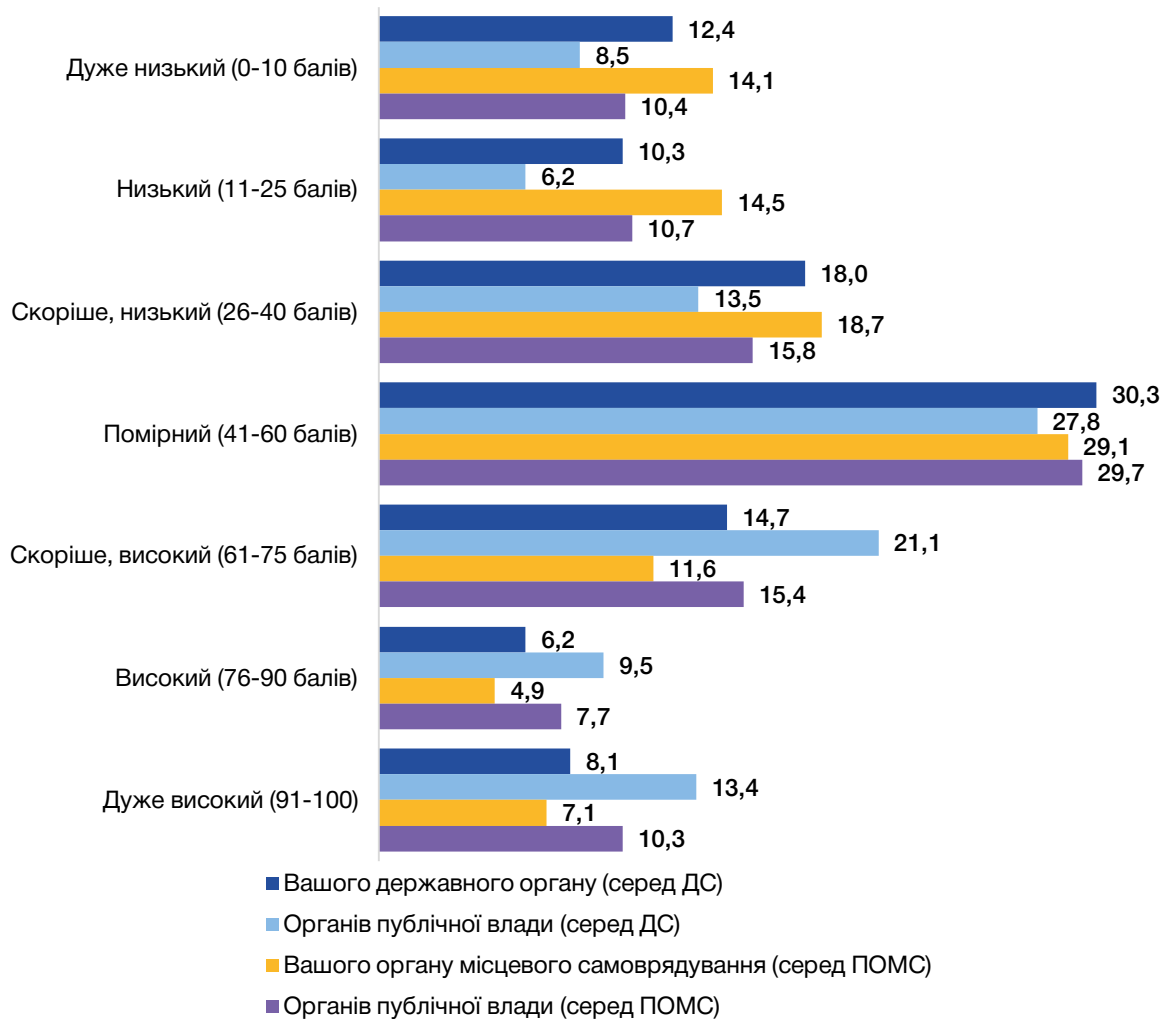


Рис. 24. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) діяльністю...», %

Зазначимо, що представники ДС та ПОМС оцінюють задоволеність громадян діяльністю своєї установи (де працюють респонденти) критичніше, ніж задоволеність роботою органів публічної влади в цілому.

Середня оцінка задоволеності громадян:

- роботою органів публічної влади в цілому складає 54,7 бала (серед всіх опитаних);
- діяльністю державного органу влади, де працюють опитані ДС, становить 46,4 бала;
- діяльністю органу місцевого самоврядування, де працюють опитані ПОМС, сягає 42,5 бала.

Різницю в оцінках задоволеності громадян роботою системи державного управління в цілому та діяльністю конкретного органу (установи) можна пояснити тим, що з діяльністю місцевої установи громадяни стикаються безпосередньо, особисто. Недоліки її роботи відчують на собі, емоційно переживаючи конфлікти та незручності, якщо вони мали місце. Уявлення населення про діяльність органів публічної влади в цілому є радше умоглядним, і формується головним чином на підставі повідомлень медіа. Крім того, на ставлення українців до центральних органів влади накладається підсвідоме бажання продемонструвати свою патріотичну підтримку, яка актуалізувалась в умовах війни.

Середня оцінка задоволеності громадян діяльністю державного органу влади, де працюють опитані ДС, є дещо вищою, ніж середня оцінка задоволеності громадян роботою органу місцевого самоврядування, де працюють опитані ПОМС, однак ця розбіжність не є істотною. Аналіз також не виявив принципових відмінностей в оцінках респондентів залежно від місця роботи (органу влади, де працює респондент), а також категорії посади респондента (як серед ДС, так і серед ПОМС).

Висновки до розділу

Більшість публічних службовців дотримується організаційного формату, за якого вони демонструють певну ініціативність, самостійність у плануванні своєї роботи та відповідальність. Водночас чимало (чверть) опитаних службовців на роботі або чекають, поки безпосередній керівник дасть їм завдання, або запитують свого керівника, що вони мають робити. Відтак актуальним завданням постає необхідність додаткової підготовки держслужбовців до самостійного планування своєї поточної роботи та виконання своїх посадових обов'язків.

Оцінювання роботи співробітників публічної служби далеко не завжди сфокусовано на кінцевому результаті, їхніх досягненнях. Тільки близько половини опитаних службовців вказали, що оцінка їхньої роботи відбувається на основі досягнення результатів. Такий показник слід інтерпретувати як «невисокий», «помірний». Водночас чимало (чверть) респондентів вважає, що їхня діяльність оцінюється радше з огляду на дотримання процедур і правил, ніж їх досягнення.

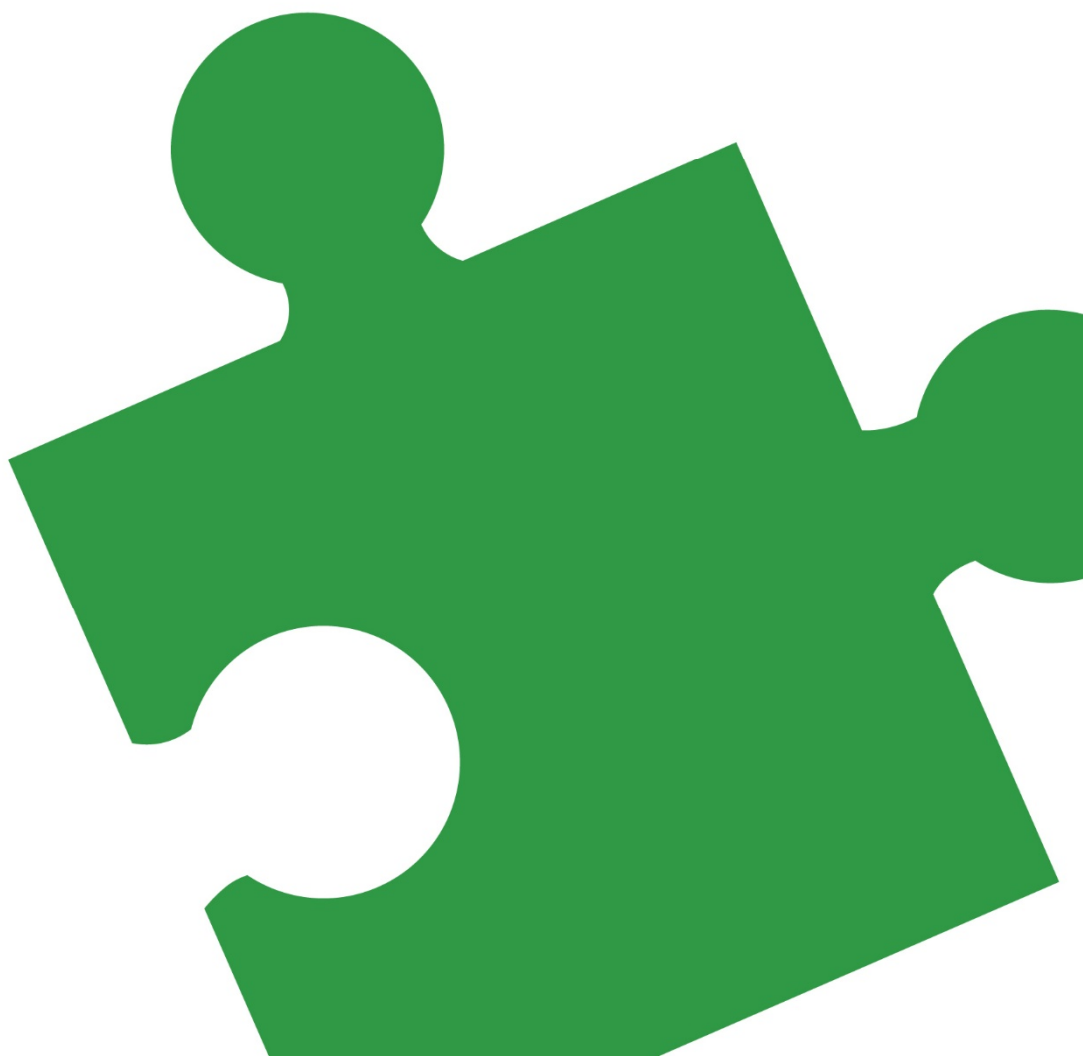
Дві третини опитаних службовців певною мірою поділяють думку, що преміювання публічних службовців за місцем їхньої роботи залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків. Водночас кожен п'ятий респондент не погодився з такою оцінкою. Найбільш критично сприймають практику преміювання у себе на роботі молоді співробітники віком до 35 років зі стажем роботи понад 5 років. Отже йдеться про найбільш перспективних – молодих і амбітних працівників.

Опитані службовці досить стримано оцінюють те, наскільки українські громадяни задоволені роботою органів публічної влади в цілому. Менше половини респондентів оцінюють рівень задоволеності як певною мірою «високий». Водночас третина опитаних визначила цей рівень як певною мірою «низький». Такі показники не можна вважати задовільними.

Представники ДС та ПОМС оцінюють задоволеність громадян роботою своєї установи (де вони працюють) критичніше, ніж задоволеність діяльністю органів публічної влади в цілому. Цю розбіжність можна пояснити тим, що з діяльністю місцевих установ громадяни стикаються безпосередньо, особисто, відчуваючи на собі недоліки в їх роботі. Уявлення населення про діяльність органів публічної влади в цілому є радше умоглядним і формується головним чином на підставі повідомлень медіа. На ставлення українців до влади в цілому накладається підсвідоме бажання продемонструвати свою патріотичну підтримку, яка актуалізувалась в умовах війни.

8

**РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ
ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**



Переважна більшість (93,4%) респондентів погоджується з тезою, що їхній орган публічної влади певною мірою забезпечує виконання покладених на нього завдань і функції протягом періоду повномасштабної війни. При цьому 75,3% респондентів вважають, що виконання забезпечується повною мірою, а 18,1% - лише частково. Незначна частка опитаних (0,8%) вказала, що їхні органи публічної влади зовсім не забезпечують виконання покладених завдань і функцій. Відповіді цільових груп – ДС та ПОМС – не містять істотних розбіжностей (Рис. 25).

93.4%

погоджується, що їхній орган публічної влади певною мірою забезпечує виконання покладених на нього завдань і функції протягом періоду повномасштабної війни

Серед респондентів жіночої статі 77,4% зазначили, що їхні органи публічної влади повною мірою виконують завдання та функції. Аналогічно відповіли 70,2% респондентів чоловічої статі. Водночас 17,2% жінок вважають, що їхні органи публічної влади лише частково забезпечують виконання завдань і функцій, серед чоловіків подібним чином відповіли 23,8%.

У віковій групі 65–70 років майже кожен третій респондент вважає, що їхній орган публічної влади лише частково забезпечує виконання покладених на нього завдань і функцій. Респонденти віком 36–60 років (76,2%) частіше, ніж в середньому за вибіркою, відповідали про забезпечення виконання завдань і функцій повною мірою. Частіше повідомляли про забезпечення виконання завдань і функцій повною мірою представники ПОМС (61–64 роки – 77,3%, 65–70 років – 78,9%), тоді як серед ДС цей показник був меншим (61–64 роки – 71,9%, 65–70 років – 68,6%).

Регіональний аналіз демонструє, що менше значення, ніж в середньому по вибірці, мають Південний регіон (70,2%) і Донбас (62,2%) серед всіх респондентів за відповіддю «Повною мірою забезпечує виконання покладених на нього завдань і функцій». Найбільше респондентів погоджуються з цим варіантом відповіді у Східному (78,3%) та Центральному (77,4%) регіонах. Істотно відрізняються відповіді респондентів ПОМС з Донбасу, де 56,3% опитаних вказали, що виконання завдань і функцій забезпечується повною мірою, а 34,2% повідомили про часткове забезпечення виконання завдань і функцій.

Кожен 5-й опитаний серед всіх респондентів зі стажем роботи 4–5 років (20,2%) або 6–10 років (20%) зазначив, що їхній орган публічної влади частково забезпечує виконання покладених на нього завдань і функцій. Респонденти ПОМС зі стажем 4–5 років (80,4%) найчастіше обирали варіант, що їхній орган публічної влади повною мірою забезпечує виконання завдань і функцій. Респонденти ДС зі стажем рік і менше мають більше значення, ніж за вибіркою, щодо альтернативи «важко відповісти».

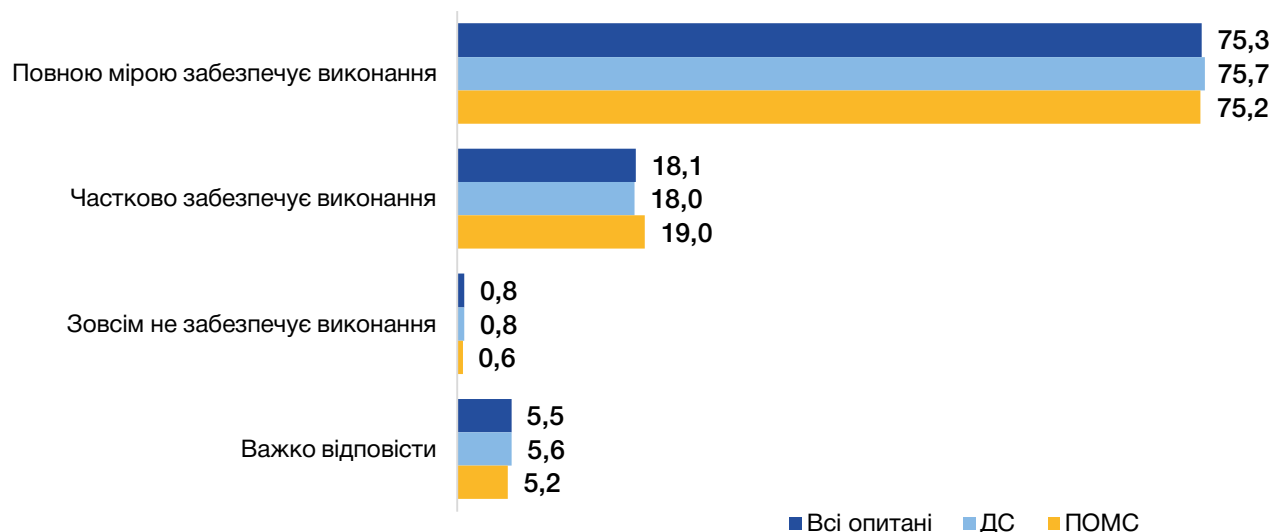


Рис. 25. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, якою мірою Ваш орган публічної влади забезпечує виконання покладених на нього завдань і функцій протягом періоду повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)?», %

55.6%

респондентів повідомили про зростання значущості роботи їхнього органу влади в період повномасштабної війни

респондентів (4,4%) вважає, що значущість роботи їхнього органу публічної влади під час повномасштабної війни знизилася, а 8,9% не змогли дати ствердну відповідь на запитання (Рис. 26).

Серед опитаних службовців 7,3% чоловіків повідомили про зниження значущості роботи свого органу державної влади, серед жінок – 3,5% повідомили про подібну ситуацію. Більша частка респондентів жіночої статі ПОМС (62,2%), порівняно з середнім показником за вибіркою, вказали про зростання значущості результатів роботи, серед чоловіків ДС це значення становить 54,2%. За віком, респонденти вікової групи 65–70 років найнижче оцінили значущість результатів роботи: 43,2% вказали про зростання значущості роботи, 40,1% – про незмінність результатів, а 10%, навпаки, про зниження значущості. Найбільшою є частка респондентів, які погоджуються із зростанням важливості результатів роботи, серед ПОМС віком 65–70 років (68,4%), і навпаки, найменшою – серед ДС віком 65–70 років (39,9%).

За регіональним розподілом, лише половина респондентів (50,1%) з Південного регіону вважає, що робота їхнього органу влади стала більш значущою, тоді як майже 33,9% не бачать жодних змін. Найвищі показники згоди щодо зростання значущості результатів роботи повідомляли респонденти із Східного (58,2%) та Центрального (56,8%) регіонів. Кожен десятий опитаний, що проживає або на Донбасі, або в Південному регіоні, не зміг ствердно відповісти на запитання, тобто було обрано - «важко відповісти». Також існують суттєві відмінності у відповідях між ДС та ПОМС. У регіоні Донбас лише 12,5% серед ПОМС вважають, що результати роботи їхнього органу влади залишаються незмінними, а значна частка респондентів (22,1%) дали відповідь «важко відповісти». Кожен десятий респондент ДС з регіону Донбас – вказав відповідь «важко відповісти», а кожен третій – «результати роботи не змінилися».

Респонденти з досвідом роботи один рік або менше (62,6%) та з досвідом роботи 2-3 роки (58,5%) частіше, ніж середнє за вибіркою, схильні вважати, що результати діяльності їхніх органів публічної влади стали більш важливими. Проте 13,1% респондентів з досвідом один рік або менше не змогли ствердно відповісти, можливо, через відносно короткий строк роботи, що обмежило їхню здатність ефективно порівнювати діяльність органу влади. Найменше погоджуються із зростанням важливості результатів респонденти з досвідом роботи 16–20 років (54%) серед всіх.

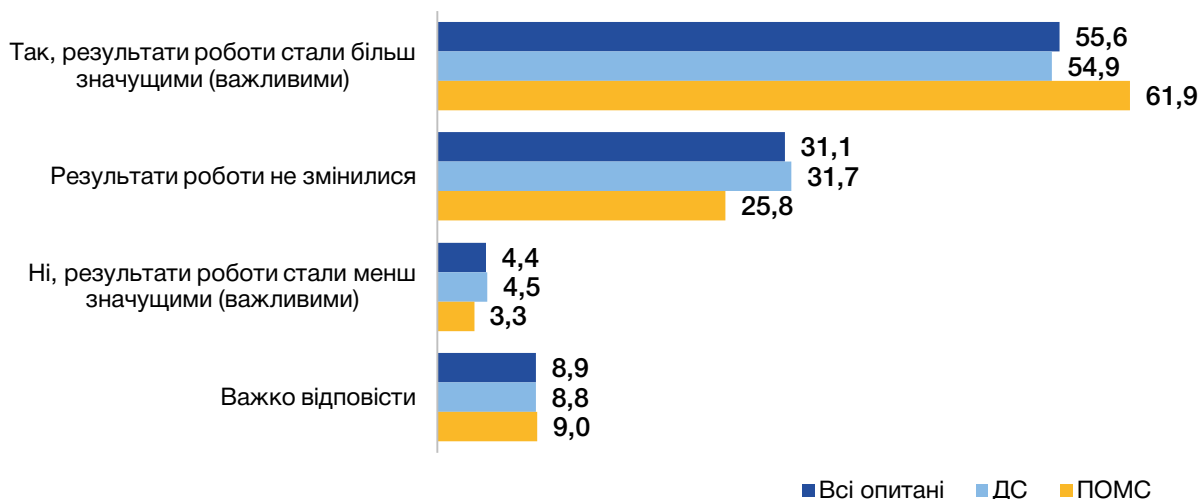


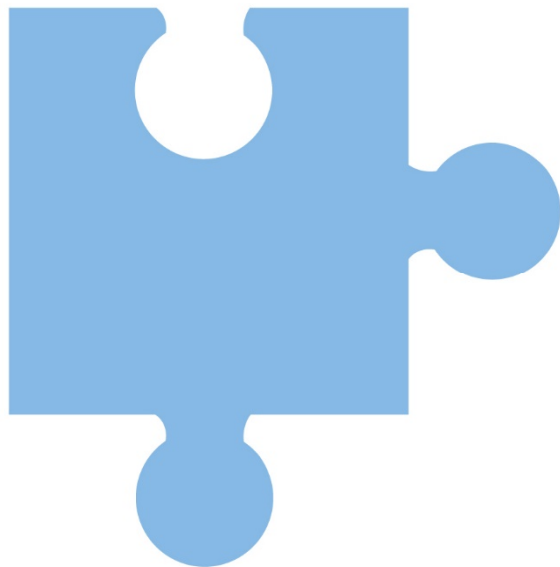
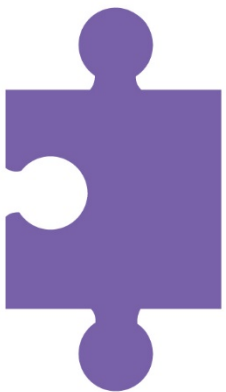
Рис. 26. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, результати роботи Вашого органу публічної влади протягом періоду повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.) стали більш чи менш значущими (важливими), ніж в попередні роки?», %

Висновки до розділу

Переважає більшість (близько 75%) респондентів підтвердили, що їх орган публічної влади повною мірою забезпечує виконання покладених на нього завдань і функцій, і лише 1% респондентів дотримується протилежної думки. Ці результати свідчать про те, що публічні службовці високо оцінюють ефективність роботи державних органів, в яких вони працюють. Також більша частка респондентів повідомила про зростання важливості результатів роботи їхніх органів державної влади, особливо помітно це серед респондентів ПОМС. Значна частка, майже 62% цієї групи, вказала про зростання важливості результатів роботи. Таким чином, спостерігається не лише ефективність діяльності цих органів влади, але й зростаюча значущість результатів їх роботи.

9

ДИСКРИМІНАЦІЯ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ



Результати дослідження свідчать про непоодинокі випадки дискримінації на робочому місці публічних службовців. Найпоширенішими формами дискримінації серед всіх опитаних є дискримінація за стажем роботи (25,5%), категорією посади (25,3%) та віком (23,4%). Випадки упередженого ставлення були найменш частими в контексті місця (країни) походження (або народження) (4,6%), етнічного походження (4,4%), віросповідання (4,3%), ознаки інвалідності (4,2%), сексуальної орієнтації (3,2%), а також расової приналежності або кольору шкіри (2,0%). Дискримінація за категорією посади є менш поширеною серед ПОМС, порівняно з середнім показником за вибіркою. Респонденти-ПОМС повідомляли про меншу кількість випадків дискримінації за статтю та категорією посади. В середньому лише 6% респондентів ПОМС обирали варіант відповіді «важко відповісти», тоді як серед ДС це значення становило майже 8%, що може свідчити про різне розуміння або тлумачення дискримінації, з якою стикаються респонденти (Табл. 19).

Таблиця 19

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи стикалися Ви або Ваші колеги з випадками дискримінації публічних службовців на робочому місці за ...», %

	Серед всіх			Серед ДС			Серед ПОМС		
	Стика-лися ¹⁸	Не стика-лися ¹⁹	Важко від-повісти	Стика-лися	Не стика-лися	Важко від-повісти	Стика-лися	Не стика-лися	Важко від-повісти
... стажем роботи	25,5	65,6	8,9	25,5	65,5	9,1	25,9	67,1	7,0
... категорією посади	25,3	65,4	9,2	25,6	64,9	9,5	22,4	70,9	6,7
... віком	23,4	68,7	8,0	23,3	68,5	8,2	23,8	70,2	6,0
... статтю	14,0	77,6	8,4	14,1	77,3	8,6	13,2	80,5	6,3
... майновим станом	12,1	79,9	8,0	12,2	79,6	8,2	11,2	83,0	5,8
... мовною ознакою	11,1	81,6	7,3	11,1	81,5	7,4	11,4	82,3	6,2
... сімейним станом	10,8	82,4	6,8	11,0	82,1	6,9	9,3	85,5	5,2
... соціальним походженням	8,4	84,1	7,4	8,5	84,0	7,6	8,4	85,7	5,9
... місцем (країною) походження (або народження)	4,6	88,3	7,1	4,7	88,0	7,3	3,2	91,2	5,6
... етнічним походженням	4,4	88,0	7,6	4,5	87,8	7,8	3,7	90,2	6,1
... віросповіданням	4,3	88,5	7,2	4,2	88,5	7,4	5,3	89,3	5,4
... ознакою інвалідності	4,2	89,0	6,8	4,2	88,8	7,0	3,6	91,1	5,3
... сексуальною орієнтацією	3,2	88,0	8,8	3,3	87,7	9,0	2,1	90,6	7,3
... расою або кольором шкіри	2,0	91,5	6,4	2,1	91,3	6,6	1,2	94,0	4,8

Прояви дискримінації в професійному середовищі помітно відрізняються за соціально-демографічними характеристиками респондентів. Близько 25% жінок повідомили про досвід упередженого ставлення до них за категорією посади та стажем роботи. Респонденти чоловічої статі

¹⁸ Сума відповідей: «Постійно», «Часто», «Іноді» та «Рідко».

¹⁹ Відповідь «Ніколи».

зазначили, що стикалися не лише з дискримінацією, пов'язаною з категорією посади (26,5%) та стажем роботи (27,7%), але й з упередженням щодо віку (24,9%). Менша частка чоловіків, порівняно із середнім значенням за вибіркою, «часто» повідомляли про дискримінацію за категорією посади (12,1%) та стажем роботи (14,6%). Серед респондентів ПОМС чверть жінок зазнали дискримінації щодо стажу роботи та віку, а кожен 4-й чоловік вказав, що стикався з дискримінацією на підставі стажу роботи. Близько 10% чоловіків від загальної кількості респондентів висловили труднощі з відповіддю на запитання щодо дискримінації за ознакою сексуальної орієнтації.

~1/3

віком 20–35 років зазнають дискримінації за стажем роботи та категорією посади

Згідно з аналізом дискримінації з урахуванням вікового розподілу, близько третини респондентів віком 20–35 років зазнають дискримінації за стажем роботи та категорією посади. Ця тенденція простежується серед респондентів як ДС, так і ПОМС. У віковій групі 20–35 років найпоширенішими видами дискримінації за відповіддю «часто» були дискримінація за категорією посади (5,8%), стажем роботи (5,3%) та віком (4,7%). У цій віковій групі респонденти частіше стикалися з дискримінацією за статтю (18,7%), майновим станом (15,6%) та сімейним станом (16,5%) порівняно з іншими віковими групами. Понад 70% респондентів у вікових групах 61–64 та 65–70 років повідомили, що ніколи не стикалися з дискримінацією за віком на робочому місці. Крім того, у старших вікових групах понад 90% респондентів віком 61–64 роки та 65–70 років повідомили, що ніколи не стикалися з дискримінацією за ознаками раси або кольору шкіри, ознакою інвалідності, місця (країни) походження (або народження), сексуальної орієнтації, релігії або етнічної приналежності.

Відповідно до даних регіонального аналізу, у Західному та Центральному регіонах, на Донбасі понад 25% респондентів стикалися з дискримінацією, пов'язаною з їхньою категорією роботи. Натомість у Східному та Південному регіонах частіше стикалися з дискримінацією щодо стажу роботи (близько 25%). Про дискримінацію за соціальним погодженням частіше, ніж в середньому за вибіркою, повідомляли респонденти із Західного регіону (9,7%). Для респондентів цього регіону більш поширеними формами дискримінації є: за віросповіданням (6,7%), майновим станом (14,4%) та категорією посади (27,3%), порівняно з респондентами з інших регіонів України. Серед ПОМС, які проживають у Західному та Південному регіонах, найпоширенішою формою дискримінації є за стажем роботи (31,1% та 31,7% відповідно).

Аналіз стажу роботи на державній службі або в органах місцевого самоврядування демонструє, що близько 30% з досвідом роботи менше ніж 1 рік стикалися з дискримінацією за стажем роботи, а 25,4% – за категорією посади. У середньому близько 8-8,6% респондентів зі стажем 21–25 років та 26 років і більше повідомили про випадки дискримінації на робочому місці. З дискримінацією за віком частіше стикалися ПОМС з досвідом роботи шість і більше років. Водночас ДС цієї ж вікової категорії частіше зазнавали дискримінації за категорією посади. Респонденти зі стажем займаної посади в органах влади менше ніж 1 рік (28,9%) або 2–3 роки (28,1%) частіше, ніж в середньому за вибіркою, стикаються з дискримінацією щодо стажу роботи.

Понад 8% серед всіх учасників опитування вказали, що вони зазнавали булінгу, мобінгу або харасменту. Частіше за інших про ці інциденти повідомляли респонденти-ПОМС (8,9%), ніж респонденти-ДС (8%) (Рис. 27, 28). Найчастіше жертвами принижень/знущань/переслідувань ставали жінки ПОМС (9,1%), респонденти вікової категорії 20–25 років (10,9%), респонденти Центрального регіону (9,1%) та ПОМС із Західного регіону (10,5%), респонденти зі стажем роботи 4–5 років (10,6%) та ПОМС, які працюють від 6–10 років в органі публічної влади (10,8%). Найменше повідомлень про булінг, мобінг або харасмент було серед респондентів вікової групи 61–64 роки (5,2%) та 65–70 років (4,4%), респондентів з Донбасу (5%), респондентів зі стажем роботи 1 рік і менше (6%) та 26 років і більше (5%).

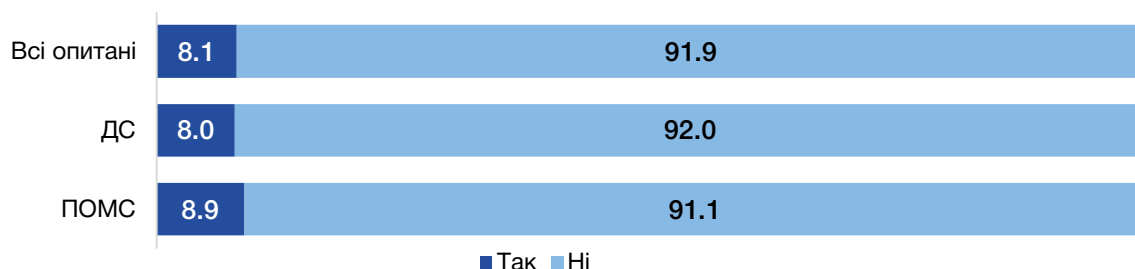


Рис. 27. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи були випадки, коли Вас ображали/принижували/знущалися/переслідували на роботі, тобто чи піддавалися Ви булінгу, мобінгу або харасменту протягом періоду повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)?», %

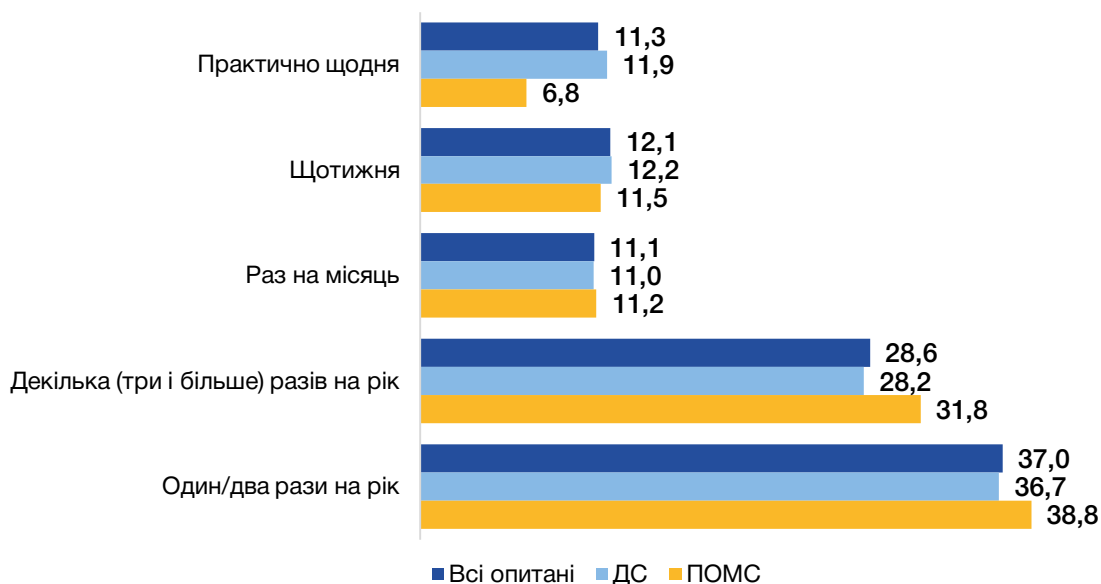


Рис. 28. Розподіл відповідей на запитання: «Як часто це траплялось?», %

Загалом 65% респондентів, які зазнавали булінгу, мобінгу або харасменту, вказали, що такі інциденти трапляються кілька разів на рік (28,6%), або один-два рази на рік (37%). Серед ПОМС 6,8% респондентів заявили, що щодня стикалися з булінгом, мобінгом або харасментом. Сукупна частка відповідей для цих інцидентів, що відбувались "кілька (три або більше) разів на рік" та "один/два рази на рік" склала 70,6% (Рис. 29).

У групі ПОМС спостерігається помітна гендерна різниця: жінки повідомили, що стикались з таким досвідом практично щодня (7,3%) та раз на місяць (12,5%), тоді як лише 3,5% чоловіків повідомили про таку частоту інцидентів. Найчастіше жертвами щоденного булінгу, мобінгу та харасменту ставали респонденти вікової групи 65–70 років – 42,6%. Один раз на місяць з подібним стикались 26,9% респондентів цієї ж вікової групи. Майже у 2,5 рази рідше респонденти ПОМС віком 20–35 років (4,5%) були жертвами щоденних знущань, ніж ДС цієї вікової групи (11,3%). Найменше стикалися з щоденним булінгом, мобінгом або харасментом респонденти Донбасу (6,1%) серед всіх, ДС з регіону Донбас (5,9%), ПОМС із Західного (2,5%), Східного (4%) та Південного (4,8) регіонів.

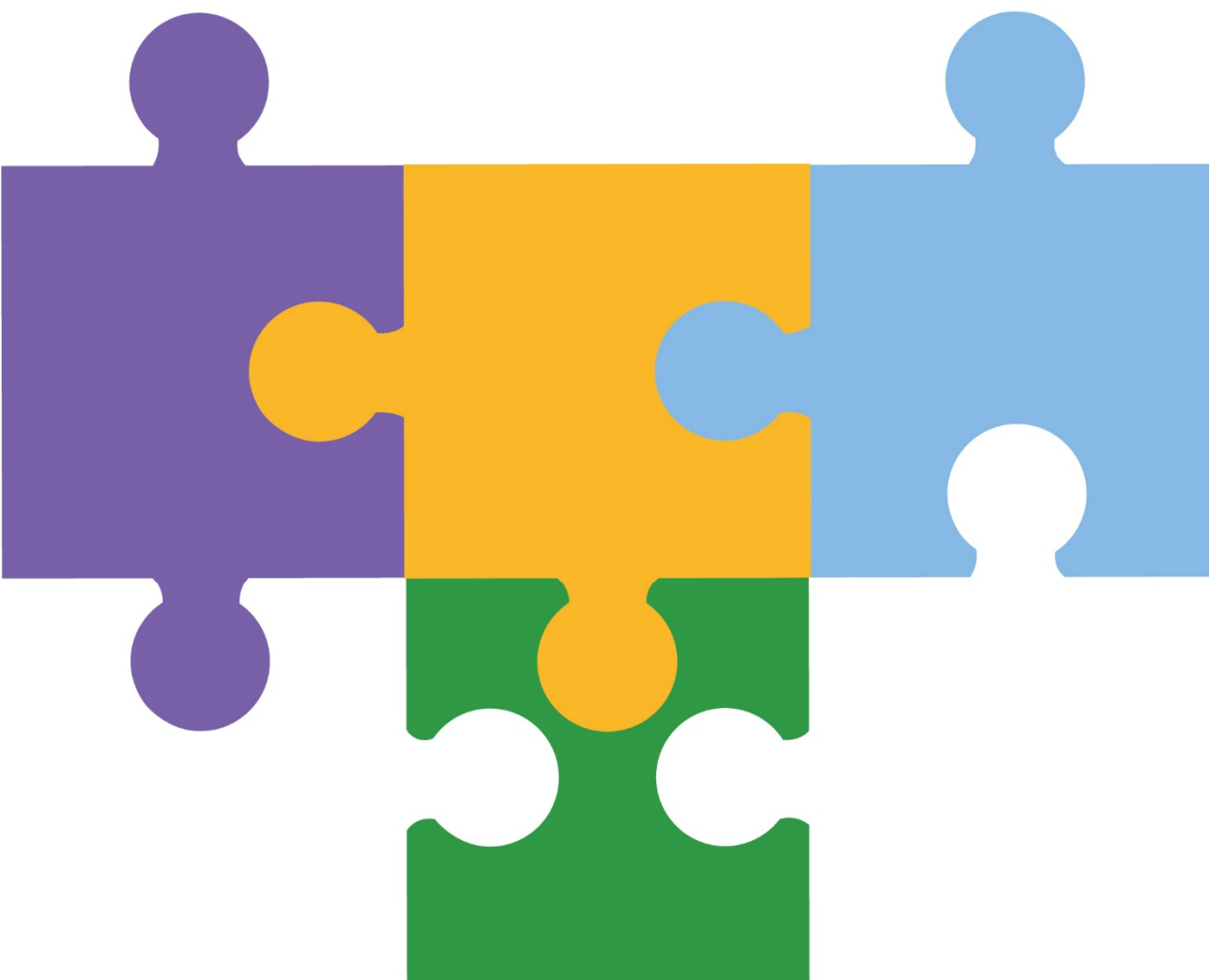
Відповідно до результатів, менше ніж 1% опитаних вказали про свою участь у діях булінгу, мобінгу або харасменту. Серед цих респондентів, 41,3% визнали, що такі випадки траплялись один або два рази на рік, а 20,1% повідомили про кілька випадків за той самий проміжок часу. У групі ПОМС понад 71% респондентів вказали, що брали участь у таких діях один або два рази на рік.

Висновки до розділу

Найпоширенішими формами дискримінації, про які повідомляють респонденти, є дискримінація за стажем роботи, категорією посади та віком. Майже кожен 4-й працівник стикається з цим. Дискримінації за категорією посади є дещо частішою серед ДС (25,6%), порівняно з ПОМС (22,4%). Дослідження зафіксувало наявність випадків дискримінації, булінгу, мобінгу або харасменту на робочому місці. Крім того, близько 8% респондентів повідомили про випадки, коли їх ображали/принижували/знущалися/переслідували на роботі і лише 0,8% вказали про свою участь у цих інцидентах.

10

**ДОБРОЧЕСНІСТЬ
І ЗАХИЩЕНІСТЬ
НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ**



Гострим питанням для публічної служби є питання доброчесності та боротьби з корупцією.

Серед всіх респондентів 75,6% погоджуються з твердженням, що на публічній службі заохочується доброчесність та нульова толерантність до корупції. При цьому ПОМС дещо більше схильні вище оцінювати загальний рівень доброчесності: 79,5% респондентів з цієї групи згодні або, скоріше, згодні з наведеним твердженням (що на 4% вище від загального результату) (Рис. 29). Переважно з твердженням згодні представники апарату районної в місті ради або її виконавчий орган (85,9%), працівники четвертої категорії (81,7%). У групі ПОМС менше тих, які не визначилися з цього питання (13,0%) та не згодні (7,5%).

75.6%

респондентів, що на публічній службі заохочується доброчесність та нульова толерантність до корупції

Серед ДС 75% згодні з тим, що на публічній службі заохочується доброчесність і нульова толерантність до корупції, 15,5% не визначилися щодо цього твердження та 9,3% тих, які не згодні, що на публічній службі заохочується доброчесність і нульова толерантність до корупції. У цілому ДС критично налаштовані щодо наведеної тези, найбільш скептичними є представники органів судової влади або прокуратури (13,5% виказали свою незгоду з цим твердженням).

Відповідно до аналізу за макрорегіонами, респонденти Донбасу більше схильні погоджуватися з наведеним твердженням (80,9%). Опитані в Волинській, Тернопільській, Київській та Херсонській областях, а також у м. Київ – рідше схильні погоджуватися з цим твердженням (71% порівняно з 80% в інших областях).



Рис. 29. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з твердженням: "На публічній службі заохочується доброчесність та нульова толерантність до корупції?"»²⁰, %

81,8% всіх респондентів погоджуються з твердженням, що доброчесність є засадою організаційної культури. Серед ДС цей відсоток складає 81,5% (Рис. 30). Серед них дотримуються думки, що доброчесність є засадничою умовою організаційної культури їх державного органу здебільшого ті ДС, які або тільки вступили на службу, або працюють вже довгий період часу. Найбільша частка їх серед працівників органів судової влади або прокуратури (84,4%), категорії «Б» (81,8%). 13,8% ДС не визначилися з відповіддю щодо цього твердження, і цей показник є дещо вищим, ніж серед ПОМС (12,0%). 4,7% ДС не погоджуються з тим, що в основу діяльності їх органу покладається принцип доброчесності; серед ПОМС, які дотримуються аналогічної думки, 3,3%. Кількість тих, які погоджуються, серед ПОМС – 84,7%., з них більш схильні до згоди представники апарату районної в місті ради або її виконавчий орган (90,4%), та фахівці другої категорії (85,1%).

Це твердження отримало найбільшу підтримку серед респондентів Західного регіону (81,7%).

²⁰ Згодні: сума відповідей «повною мірою згодні» та «згодні»; не згодні: сума відповідей «зовсім не згодні» та «не згодні».



Рис. 30. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з твердженням: доброчесність є засадничою умовою організаційної культури мого органу?»²¹, %

У питанні щодо практичної реалізації принципу доброчесності та боротьби з корупцією виявлена тенденція зберігається. Про те, що в їх органах вживаються практичні дії щодо забезпечення доброчесності та нульової толерантності до корупції, зазначили 79,6% всіх респондентів. 15,1% опитаних не виявили конкретного ставлення до цього твердження. 5,3% респондентів не згодні з твердженням. Значущої різниці між ДС та ПОМС щодо цього питання не виявлено (Рис. 31).



Рис. 31. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з твердженням: "У моєму органі вживаються практичні дії щодо забезпечення доброчесності та нульової толерантності до корупції?"»²², %

Найбільша частка тих, які впевнені, що у їх державному органі вживаються практичні дії щодо забезпечення доброчесності та нульової толерантності до корупції, – це працівники ЦОВВ (79,1%), працівники, які займають посади категорії «Б» (80,1%), службовці, які мають незначний досвід роботи на державній службі (1–3 роки – 83,1%).

Серед ПОМС – це працівники виконавчого апарату районної ради (84,4%) та другої категорії (80,9%).

Думка щодо вчинення практичних дій у боротьбі з корупцією та за доброчесність у конкретній установі є більш поширеною серед представників Східного регіону (80,8%) та Донбасу (84%).

На основі цих даних можна дійти висновку, що більшість респондентів погоджуються з твердженнями про заохочення доброчесності та нульову толерантність до корупції, крім того, визнають їх наріжним каменем організаційної культури публічної служби. Абсолютна більшість респондентів заявляють про те, що ці норми є недеklarативними і їх організації вживають конкретні дії щодо забезпечення доброчесності та не толерують корупцію.

Зв'язок між статевою приналежністю, віком і відповідями на запитання не є значущим. Відсоткове співвідношення відповідей у більшості випадків майже однакове для всіх статевих і вікових груп, проте чоловіки у всіх трьох запитаннях дещо частіше обирають середню позицію; у жінок більше позитивних відповідей (коливання 1–2%). Вікова група 61–64 роки менше обирає середній варіант у всіх трьох запитаннях.

²¹ Згодні: сума відповідей «повною мірою згодні» та «згодні»; не згодні: сума відповідей «зовсім не згодні» та «не згодні».

²² Згодні: сума відповідей «повною мірою згодні» та «згодні»; не згодні: сума відповідей «зовсім не згодні» та «не згодні».

На Донбасі помітно нижчий показник невизначеної позиції у всіх трьох запитаннях, ніж в інших регіонах, переважно завдяки збільшенню позитивних відповідей.

У цьому контексті вельми показовими є зміни у ставленні до доброчесності та корупції з боку публічних службовців протягом періоду повномасштабної війни.

Більшість опитаних вважають, що з початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну суспільний запит на доброчесність і нетолерантність до корупції значно збільшилися - такої думки дотримується 58,3% опитаних, і лише 4,2% вважають, що не зріс (Рис. 32).



Рис. 32. Розподіл відповідей на запитання: «На Вашу думку, чи зріс запит суспільства на доброчесну поведінку і нульове толерування корупції з боку публічних службовців протягом періоду повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)?», %

Чоловіки більше схиляються до думки, що війна змінила ставлення до корупції та доброчесності 66,5%, ступінь погодження є пропорційною віку.

Працівники судів і прокуратури істотно рідше за інших фіксують зростання запиту на доброчесність і боротьбу з корупцією – 23,3%. А виконкоми обласних рад, навпаки, набагато частіше говорять про те, що у зв'язку з війною такий запит зріс (67%).

ДС категорії «Б» вважають, що запит зріс, на 11% частіше, ніж службовці категорії «В». ПОМС категорії 2 і категорії 1 більше схиляються до того, що запит не змінився – 26,3% та 25,5% відповідно.

Цікаво, що респонденти з Донбасу та Сходу України, які є ближчими до війни, менше вбачають зв'язок між війною та зростанням запиту на доброчесність (52,7% та 57,2% відповідно), в той час як респонденти із Західного регіону у 60,4% випадках дають стверджувальні відповіді на це запитання.

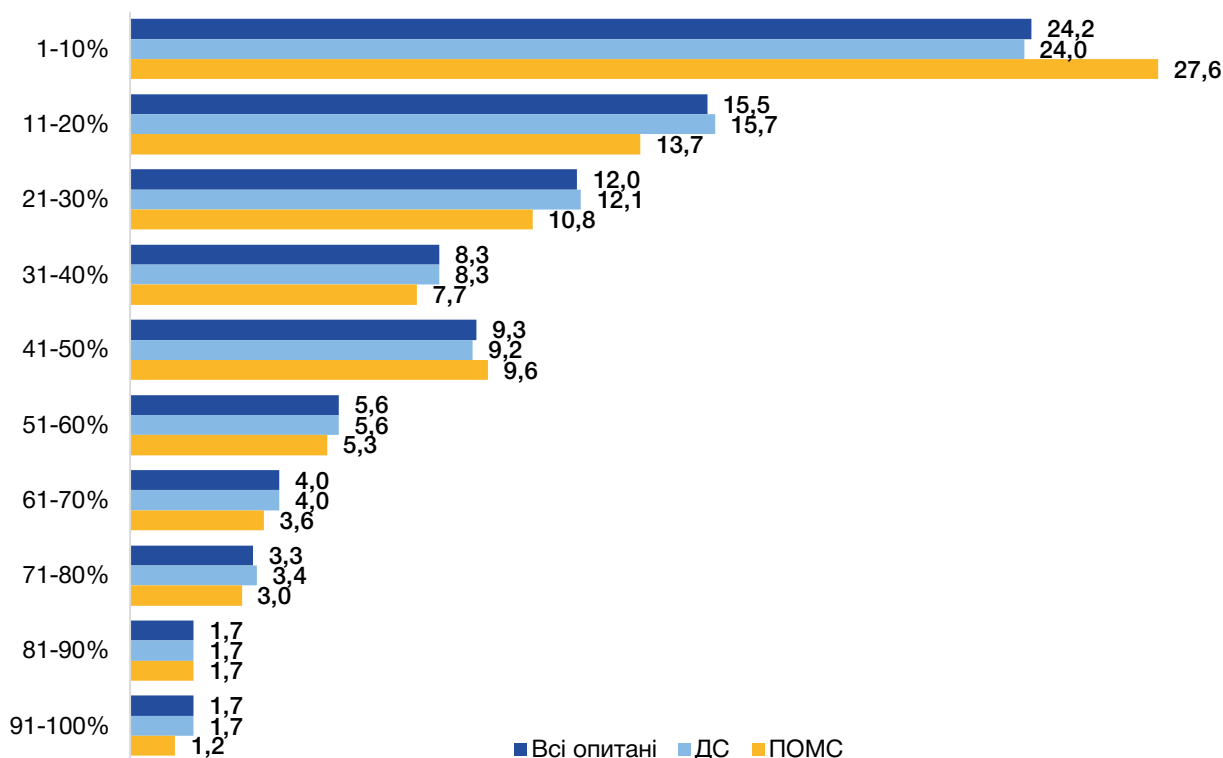


Рис. 33. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, який відсоток публічних службовців використовує своє службове становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами?», % (серед опитаних, які вважають, що наявні випадки зловживання)

14,4% респондентів вважають, що публічні службовці ніколи не використовують своє службове становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами. Серед респондентів, які зазначили, що публічні службовці, в тій чи іншій мірі, використовують своє службове становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами проведено додатковий розгорнутий аналіз відповідей (Рис. 33).

Значної різниці між ДС та ПОМС в цьому питанні не було виявлено, хоча можна побачити що ПОМС дещо частіше (3,6%) обирають варіант, що зловживають владою менше 10% держслужбовців; в інших випадках розбіжності менше двох відсотків, тож розглянемо загальні результати. Майже чверть всіх респондентів вважає (24,2%), що від 1% до 10% публічних службовців використовують своє становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами; 15,5% всіх опитаних вважають що від 11% до 20% займаються зловживаннями. 12% респондентів оцінюють, що від 21% до 30% публічних службовців використовують своє становище для отримання неправомірної вигоди. 8,3% респондентів вважають, що від 31% до 40% публічних службовців причетні до зловживань. 9,3% респондентів стверджують, що від 41% до 50% публічних службовців використовують свої посади для отримання неправомірної вигоди. Сумарно 16,4% респондентів вважають, що кожен або кожен другий публічний службовець користується своїм становищем для отримання вигоди, яка не є офіційною.

Можна дійти висновку, що абсолютна більшість респондентів (включно з ДС та ПОМС) вважає, що лише невеликий відсоток публічних службовців використовує своє службове становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами. 53,8% респондентів зазначили, що корупційні дії або зовсім не вчиняються публічними службовцями або трапляються серед не більше ніж 20%. Це свідчить про сформоване загальне сприйняття, що корупція та зловживання владою відбуваються на обмеженому рівні і не є проблемою для більшості службовців. Проте в попередніх відповідях питання корупції та недоброчесності визначалося як проблемне, а отже, така проблема наявна та потребує практичних дій щодо її вирішення.

Сумарно 57,1% респондентів належать до групи, яка погоджується з твердженням про можливість вільного повідомлення про можливі факти правопорушень у своєму органі публічної влади без переживань щодо переслідувань. Виражають сумніви або не визначилися щодо свого ставлення до даного твердження 29,8% респондентів. Не згодні або, скоріше, не згодні з тим, що можуть вільно повідомити про правопорушення у своєму органі публічної влади, 13,1% респондентів (Рис. 34).

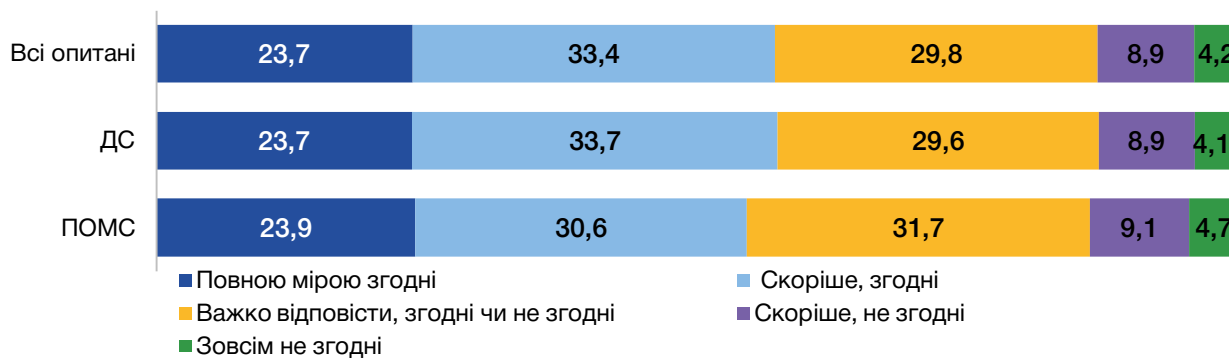


Рис. 34. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Я можу вільно повідомити про можливі факти правопорушень у моєму органі публічної влади, не побоюючись переслідувань», %

Переважно чоловіки (62,2%) та старші вікові групи (61–64 років – 61,9% та 65–70 років – 68,2%) визнають, що можуть вільно повідомити про факт правопорушення.

Серед ДС відсоток згоди у представників територіальних органів міністерств/ЦОВВ є вищим – 58,4%; органів охорони правопорядку або органів військового управління – 58,6%; серед ПОМС – виконавчий апарат районної ради – 68,9%, апарат сільської ради або її виконавчий орган – 60,8%. До позитивних відповідей на це запитання більше схилиються респонденти з Донбасу (62%) та Сходу України (69%).

Готові повідомляти анонімно про корупцію у своєму органі публічної влади, використовуючи «Портал викривачів» або інші інструменти, 44,2% респондентів; не відчувають такої готовості 11,3%; виражають нездатність або незгоду відповісти на це запитання 44,6% (Рис. 35).

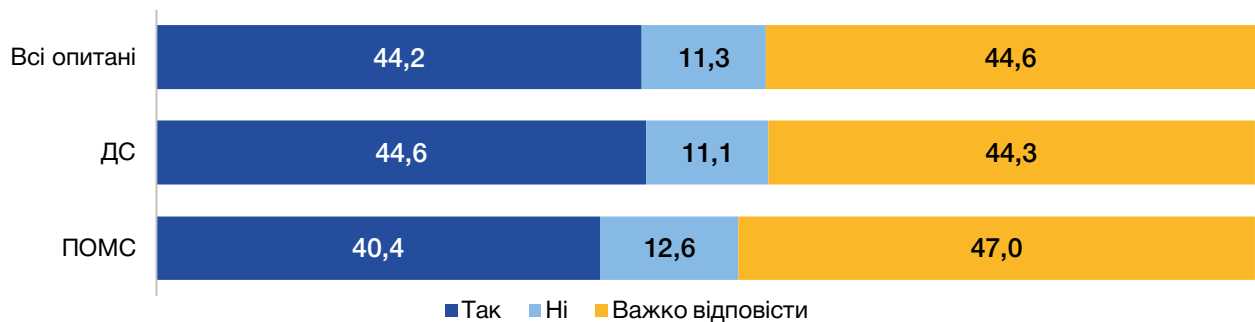


Рис. 35. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи готові Ви повідомляти анонімно про корупцію у Вашому органі публічної влади (зокрема, за допомогою цифрового інструменту (Портал викривачів) або інших інструментів)?», %

Отже, наявний певний відсоток респондентів, які готові активно брати участь у боротьбі з корупцією, повідомляти про неї анонімно, але також наявна частка, яка виявляє неготовність до таких дій. Значна частка респондентів не визначилася щодо своєї позиції, що може свідчити про особисті коливання стосовно анонімного повідомлення про корупцію.

Чоловіки у 53,9% випадках готові повідомляти про факти порушень; жінки, навпаки, у 47,6% не повідомлять про корупцію у своєму органі. Респонденти середнього віку меншою мірою готові повідомляти про факти корупції за місцем своєї роботи, у вікових групах 20–35 років та 65–70 років відсоток тих, які не визначилися з відповіддю, є нижчим (35,0% та 36,6% відповідно); так само відповідь «ні» зустрічається рідше: молодша група – 10%, старша – 8,3%. Отже, молодші та старші респонденти більш активно реагують на випадки корупції за місцем роботи, що свідчить про більш низький рівень толерування ними таких практик: чим більшими є загальний стаж і термін роботи на конкретній посаді, тим менше вони готові повідомляти про корупцію.

Серед ДС найчастіше готові попереджати про корупцію представники ЦОВВ – 47,4%, серед ПОМС – це працівники виконавчого апарату районної ради (55,6%). Крім того, в групі ПОМС фіксується різне ставлення до цього питання серед різних категорій – перша категорія помітно більше демонструє неготовність сповіщати по факти корупції (24%), при цьому лише 28,1% повідомляють про таку готовність.

Респондентам були поставлені запитання щодо почуття захищеності від вимог виконання протизаконних і неетичних вказівок (Рис. 36).

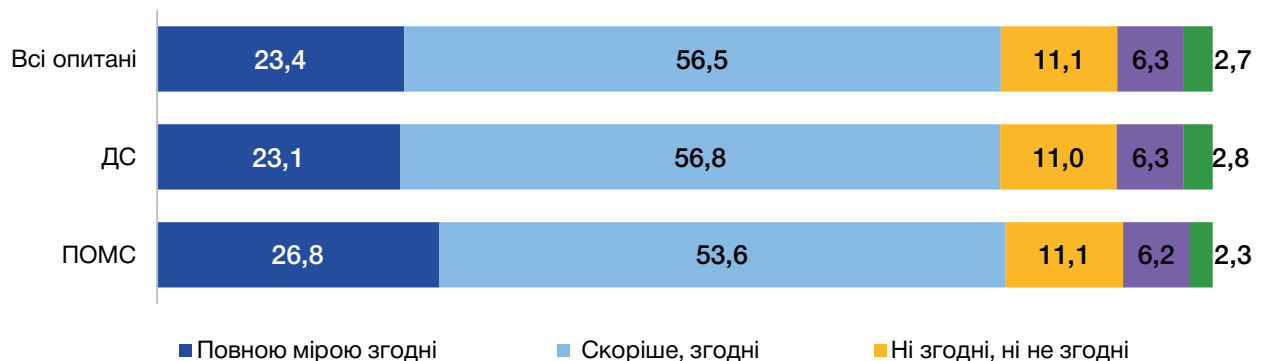


Рис. 36. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Я почуваюся достатньо захищено від вимог виконання протизаконних вказівок», %

Захищеність від вимог виконання протизаконних вказівок: 79,9% респондентів повністю або, скоріше, згодні з твердженням, що вони почуваються достатньо захищеними від вимог виконання протизаконних вказівок. При цьому 11,1% респондентів не виявили конкретного ставлення до цього твердження. 9% опитаних не згодні з твердженням про достатню захищеність від вимог виконання протизаконних вказівок.

Майже схожими є відповіді на запитання щодо захищеності від вимог виконання неетичних вказівок: 81,6% респондентів повністю або, скоріше, згодні з твердженням, що вони почуваються достатньо захищеними від подібних вимог. 10,5% респондентів не вказали конкретного ставлення щодо цього питання. Сумарно 8% респондентів не згодні та зовсім не згодні з наведеним твердженням.

Різниця у відповідях на ці два запитання є мінімальною. Можемо припустити, що учасники дослідження розглядають поняття протизаконного та неетичного, якщо не як синоніми, то як близькі за значенням поняття.

При цьому варто підкреслити, що відповіді державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування між собою також майже не відрізняються. ПОМС на відміну від ДС дещо більше схильні повністю погоджуватися з обома твердженнями (близько 4% та 3% відповідно до кожного твердження), в інших варіантах відповідей на розбіжності припадає менше ніж 1%, тож вважаємо їх такими, що можна знехтувати.

Якщо ж розглядати масив у цілому, то більшість респондентів почуваються достатньо захищеними від вимог виконання як протизаконних, так і неетичних вказівок. При цьому невелика частка респондентів не виявила конкретного ставлення до цього питання. Відносно невелика кількість респондентів виразили свою незгоду з твердженням про достатню захищеність від вимог виконання як протизаконних, так і неетичних вказівок. Загальною тенденцією є те, що абсолютна більшість респондентів відчувають високий рівень захищеності від вимог виконання протизаконних і неетичних вказівок, це стосується як держслужбовців так і посадових осіб місцевого самоврядування.

Жінки щодо обох питань є позитивнішими в оцінках, ніж чоловіки (5% і 3% відповідно); старша група (65–70 років) впевненіша у своїх позиціях (різниця з першими двома групами за варіантом "ні згоден(а), ні не згоден(а)" 5%).

За макрорегіонами, на Донбасі більше впевнених у власній захищеності від протизаконних і неетичних вказівок.

Щодо наявності неетичних або незаконних вимог з боку колег і керівництва: лише 9,6% опитаних отримували вказівки такого роду. 90,4% респондентів не стикалися з необхідністю виконувати доручення, які розглядалися ними як протизаконні або неетичні (Рис. 37).

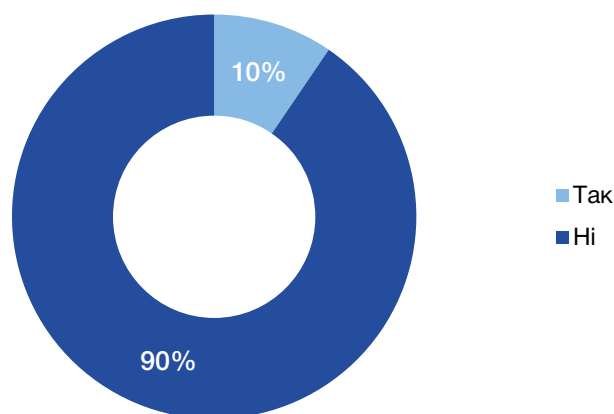


Рис. 37. Розподіл всіх відповідей респондентів на запитання: «Чи доводилося Вам отримувати протизаконні або неетичні вказівки протягом всього часу Вашої роботи на публічній службі?», %

Тим з респондентів, які мали досвід отримання подібних вказівок, було запропоновано відповісти на запитання про їх періодичність. Більшість опитаних (62,5%) зазначили, що отримували їх принаймні один або два рази на рік. Чверть опитаних – принаймні тричі на рік; 6,1% учасників дослідження отримували протизаконні вказівки раз на місяць; 4,7% респондентів – раз на тиждень; 2,8% опитаних отримують незаконні або неетичні доручення майже щодня (Рис. 38).

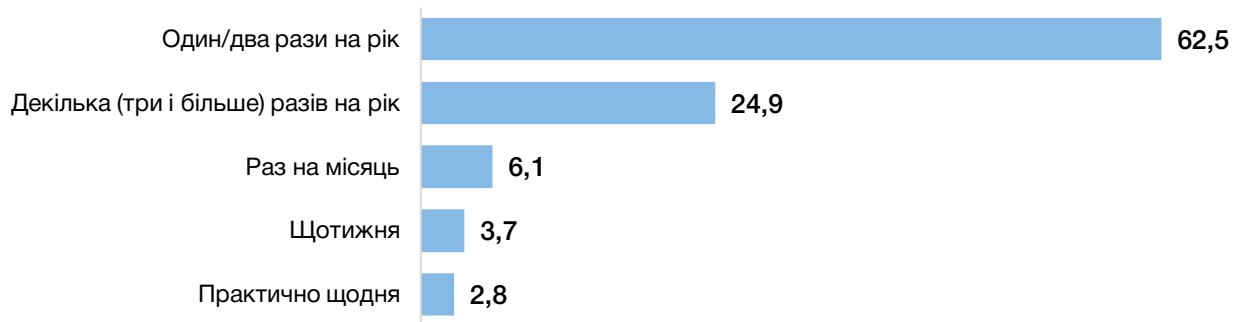


Рис. 38. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як часто Вам доводилося отримувати протизаконні або неетичні вказівки, % (серед опитаних, які отримували протизаконні або неетичні вказівки протягом всього часу своєї роботи)

Висновки до розділу

Незважаючи на те, що переважна більшість опитаних ДС та ПОМС впевнені, що в їхньому органі та в цілому вчиняються практичні заходи щодо забезпечення доброчесності та нульової толерантності до корупції, дослідження зафіксувало певні прояви недоброчесності: отримання протизаконних або неетичних вказівок, подекуди неможливість вільно повідомляти про факти незаконної поведінки.

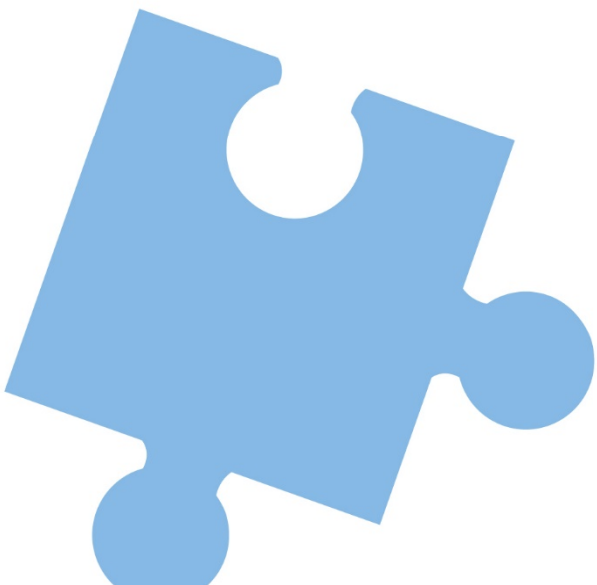
Попри те, що доброчесність і нульова толерантність до корупції вважаються важливими принципами публічної служби і визнаються як такі респондентами в всіх вікових і статевих групах, ми можемо фіксувати різний рівень готовності реагувати на протиправні або корупційні дії. Так, молодші та найстарші респонденти можуть проявляти більшу схильність до цих цінностей, ніж опитані середнього віку; у чоловіків є дещо більша підтримка доброчесності та нульової толерантності щодо корупції, вони більше здатні до вчинення конкретних дій для її попередження. Все це демонструє, що рівень сприйняття та ставлення до проблеми корупції може відрізнятись залежно від соціально-демографічного фактора, тому потрібно враховувати ці аспекти в межах інформаційної роботи з працівниками публічної служби в Україні.

Питання доброчесності та боротьби з корупцією об'єднує ДС та ПОМС, респонденти зазначають, що вони набувають дедалі більшої актуальності, що може бути пов'язано, насамперед, європейським вектором розвитку України та повномасштабним вторгненням Росії. За даними дослідження, більшість опитаних вважають, що з початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну суспільний запит на доброчесність і нетолерантність до корупції значно збільшилися, але тим не менш у представників як і ДС, так і ПОМС залишається певне відчуття незахищеності від неетичних і протизаконних вказівок, деяким доводиться з ними стикатися на рівні повсякденної практики.



11

**БРЕНД
РОБОТОДАВЦЯ
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**



ДС та ПОМС було запропоновано визначити основні мотиви праці на публічній службі, готовність рекомендувати її для працевлаштування знайомим, власні перспективи щодо своєї подальшої роботи (Рис.39).

Можна виокремити 5 мотивів, якими керувалися респонденти, коли обирали роботу, пов'язану з публічною службою: 1) стабільність зарплат (47,3%); 2) можливість реалізуватися як фахівець (40,1%); 3) бажання працювати на державу (35,8%); 4) працювати/наближати країну до перемоги (30,7%); 5) можливість професійного розвитку (39,7%). У багатьох випадках різниці у відповідях між ДС та ПОМС немає, проте відповіді відрізняються у питаннях, що стосуються бажання працювати на державу и громаду – половина опитаних ПОМС зазначили, що прагнуть працювати заради своєї територіальної громади; водночас лише 17,2% повідомили про аналогічне бажання, але щодо держави. Крім того, представники ПОМС більше були схильні зазначати, що готові працювати заради перемоги (36,9%) та відбудови країни після завершення війни (22,6%). При цьому надання соціального пакета ПОМС цікавило дещо менше, ніж ДС.

Під час аналізу з'ясувалося, що наявні деякі регіональні розбіжності у мотивації працювати на держслужбі. Так, респонденти з Донбасу виявляють вищий інтерес до мотивів, пов'язаних зі стабільністю зарплати (59,7%) та бажанням працювати на державу (43,9%), що може бути пов'язано зі специфічною ситуацією в цьому регіоні. У Західному регіоні більш виражений мотив самореалізації (43,3%).



Рис. 39. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чому Ви працюєте або прийшли працювати на публічну службу?», % (респонденти могли зазначати декілька варіантів відповідей)

Очікувано вдалося зафіксувати певну різницю у мотивації серед представників різних органів державної служби.

Представники органів судової влади або прокуратури на 5–8% більше керувалися можливістю кар'єрного розвитку. В органах охорони правопорядку або органах військового управління менше тих, які очікували реалізації від власної роботи.

За стабільністю зарплати є значні розриви у відповідях: серед представників ДС та ПОМС. Серед органів судової влади або прокуратури більше тих, які йшли за стабільною зарплатою (63%). Якщо

розглядати представників ПОМС, то зарплата там на є вирішальним фактором, наприклад, серед представників районних обласних адміністрацій тих, які зазначили важливість зарплати, лише 39%.

На державу найбільше хотіли працювати представники органів судової влади або прокуратури (45%, що на 4–10% більше, ніж серед інших); серед них значно менше тих, які хотіли працювати на суспільство (15% проти 26–35% в інших органах), що є доволі яскравим протиставленням держави та суспільства.

Професійний розвиток обирався майже в рівному ступені, але в органах охорони правопорядку або органах військового управління на 8% менше, ніж у середньому. Серед них більше і тих, які йшли за соціальним пакетом. І очікувано більше тих, які керувалися мотивом наближення України до перемоги – 39% проти 27–35%, найменше цей мотив притаманний судовій владі або прокуратурі, а також органам місцевого самоврядування.

Щодо розподілу відповідей ПОМС: до апарату сільської та селищної ради або її виконавчих органів на 4–6% рідше за інші органи йшли працювати, сподіваючись на кар'єрне зростання (у сільських радах цей показник є вищим, ніж у селищних, на 4,3%).

В обласні та районні виконавчі комітети приблизно на 7% рідше йшли працювати, сподіваючись на самореалізацію.

Працівники апаратів сільської, селищної, міської ради їх виконавчих органів демонструють нижчі очікування статусності та престижності на 5–13%, а максимальний показник тут демонструють ті, які працюють у виконавчому апараті обласної ради – 19,6%.

У сільських і селищних радах менше тих, які орієнтувалися на стабільність (34,5 % та 32% відповідно проти 44–50% в інших органах місцевого самоврядування).

За соціальним пакетом частіше йшли працівники апарату районної в місті ради або її виконавчого органу – 37,8%, і рідше за інших – ті, які працюють у сільських (15,4%) та селищних радах (11,3%); у середньому за цим критерієм визначається 22–23% за іншими органами. Мотив наближення перемоги переважає у працівників апарату сільської ради або її виконавчого органу – 39,6%.

Крім того, респондентам було запропоновано вказати власний варіант відповіді на це запитання, що можна представити у вигляді хмарини тегів (іменників і прикметників, які могли б описати публічну службу словами тих, які вже на ній працюють, тобто це можливі варіанти того, з чим асоціюють публічну службу ті, які в ній задіяні).

Близько 30% респондентів, незалежно від категорії, віддають перевагу працевлаштуванню на публічній службі, якщо їм запропоновано однакову зарплату та соціальний пакет. Це свідчить про їх впевненість і віру в цінність роботи на публічній службі (Рис. 40).



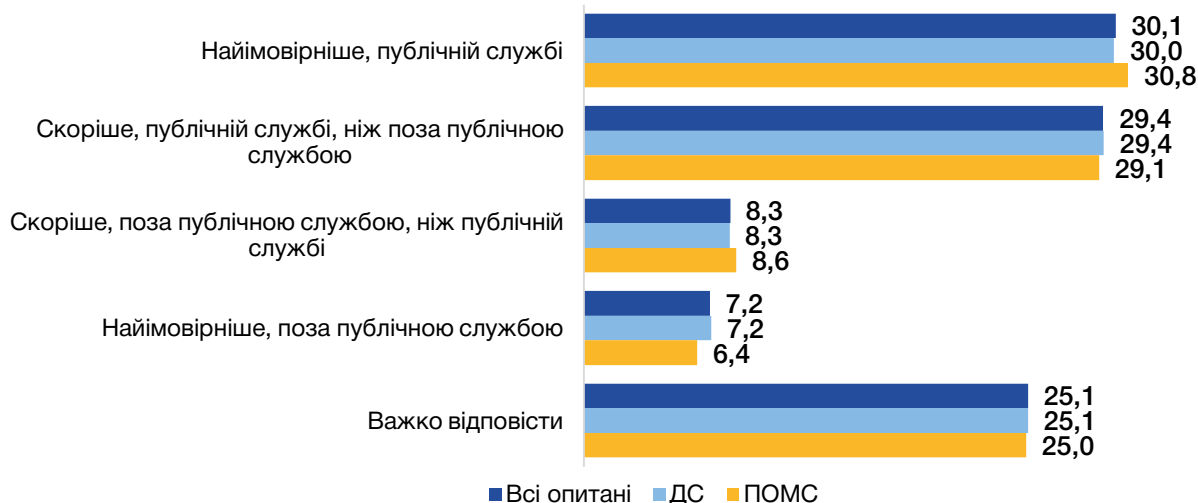


Рис. 40. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Якби Вам запропонували працевлаштування на однаковий строк з однаковою зарплатою і соціальним пакетом на публічній службі та поза публічною службою (наприклад, у приватному секторі), якій пропозиції Ви надали б перевагу?», %

Приблизно 8–9% респондентів висловлюють нахил до працевлаштування поза публічною службою, якщо їм надається аналогічна пропозиція. Це може свідчити про їх інтерес до приватного сектору, можливість ширшого спектра кар'єрних можливостей або інших факторів, що приваблюють їх до несукспільної роботи (частково ці позиції були уточнені у відкритих відповідях).

Велика кількість респондентів (25,1%) повідомляє, що їм важко визначитись між працевлаштуванням на публічній службі та поза нею.

За результатами дослідження, працевлаштування на публічній службі залишається привабливим варіантом для багатьох респондентів, але наявна певна частка людей, які розглядають інші можливості поза публічною службою. Різниці у відповідях між ПОМС та ДС майже немає (Рис. 41).

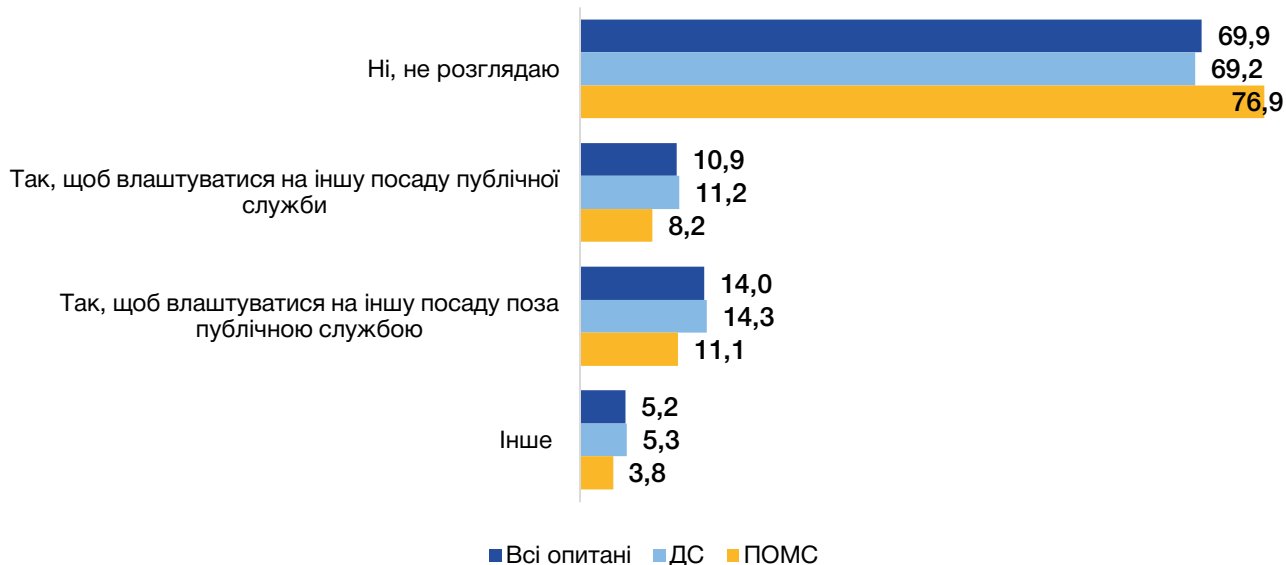


Рис. 41. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи розглядаєте Ви можливість змінити Вашу роботу протягом наступного року?», %

Понад дві третини респондентів (69,9%) повідомили, що не розглядають можливість змінити свою роботу протягом наступного року. Це може вказувати на стабільність і задоволення поточною посадою серед багатьох державних службовців. Цікаво, що відсоток таких відповідей поміж ПОМС на 7,7% є вищим, ніж серед ДС.

Проте значуща частка респондентів виявила зацікавленість у зміні роботи, щоб влаштуватися на іншу посаду, як на публічній службі, так і поза нею (24%). Це може бути пов'язано з бажанням розвитку, зміни сфери діяльності або знайти нові можливості для кар'єрного зростання.

Зазначили "інше" як відповідь на запитання 5,2% респондентів: відпустка, перерва в роботі, самозайнятість, професійна переорієнтація або інші особисті обставини. В результаті систематизації та узагальнення відкритих відповідей з'ясувалося, що питання заробітної плати є пріоритетним (що вже зазначалося при аналізі мотивації працевлаштування на публічну службу), в цьому випадку низька зарплата визначається як основний фактор, який може спонукати до пошуку нової роботи. Більше третини тих, які відповіли на відкрите запитання, зазначили, що думають про необхідність влаштування на роботу з більшою та стабільнішою зарплатою. Менш поширеною думкою (близько 23%) є те, що зміна роботи під час воєнного стану не є нагальним питанням і стабільність, яку дає публічна служба, є достатнім фактором для того, щоб не змінювати роботу. Крім того, значна кількість опитаних заявили про намір переїхати за кордон і працевлаштуватися там. Частка тих, які відповіли на відкрите запитання, планує найближчого року вийти на пенсію або у декретну відпустку. Є й ті, які готові змінити поточне місце роботи через невдоволення керівництвом та його рішеннями. Були й ті, які зазначали, що готові піти з публічної служби для служіння у лавах ЗСУ. Інші варіанти відповідей були поодинокими або не визначеними, зокрема «діяти за обставинами».

За результатами дослідження, більшість респондентів не планують змінювати свою роботу протягом наступного року, але деякі таки мають намір змінити посаду (в межах публічної служби або поза нею). ПОМС більшою мірою схильні зберігати поточне місце роботи. У цілому респонденти визначають високий рівень невизначеності і у відкритих відповідях демонструють відсутність уявлення щодо власних професійних траєкторій.

Тим, які планують змінити роботу в найближчий час, було поставлено запитання щодо того, наскільки війна могла вплинути на таке рішення. У цілому 55,5% респондентів відповіли, що це стало одним з визначальних факторів, серед ПОМС – 49,2%.

Лише 16,2% респондентів рекомендували б своїм друзям розпочати кар'єру на публічній службі/у їхньому органі публічної влади (Рис. 42). Це досить низький показник, причиною може бути відносна недовіра або нецікавість до роботи в публічному секторі, економічний фактор і недостатній рівень забезпеченості тих, які працюють на держслужбі або в органах місцевого самоврядування.

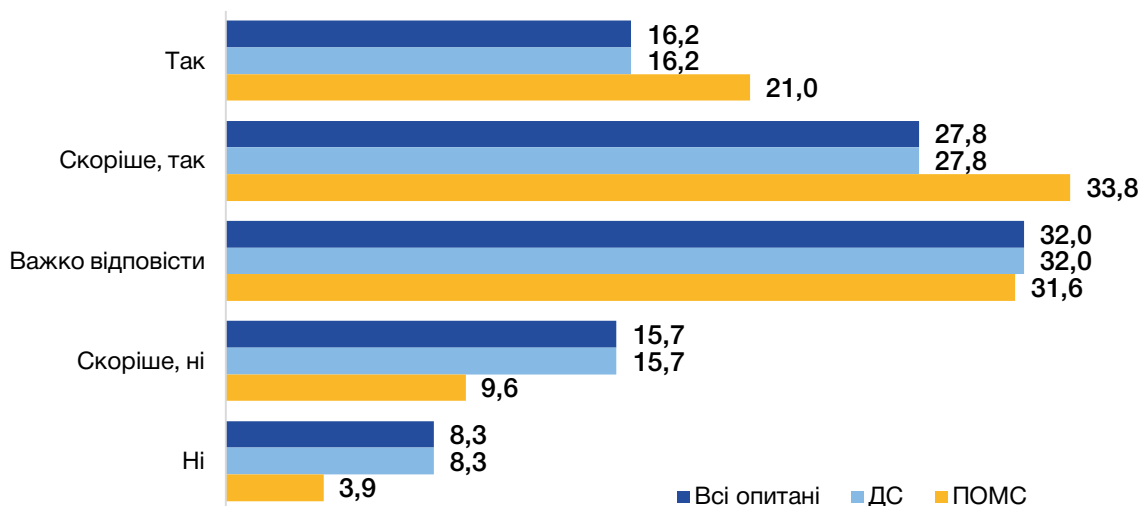


Рис. 42. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи рекомендували б Ви своїм друзям розпочати свою кар'єру на публічній службі/у Вашому органі публічної влади?», %

Значна частка респондентів (27,8%) були скоріше схильні рекомендувати розпочати кар'єру на публічній службі, але цей відсоток також не є високим. Утруднилися з наданням змістовної відповіді («важко відповісти») 32% респондентів, що може свідчити про відсутність у них достатньої інформації або досвіду, щоб рекомендувати або не рекомендувати публічну службу своїм друзям.

69.9%

респондентів не розглядають можливість змінити свою роботу протягом наступного року

Є певний відсоток респондентів (15,7%), які скоріше не рекомендували б розпочинати кар'єру на публічній службі; категорично негативні відповіді становлять 8,3% серед всіх респондентів.

Згідно з результатами дослідження, багато респондентів не рекомендували б своїм друзям починати кар'єру на публічній службі або мають сумніви в цьому питанні. Це може свідчити про нестабільність або недостатню привабливість публічної служби для її представників.

Висновки до розділу

Під час аналізу з'ясувалося, що наявні деякі регіональні розбіжності у мотивації працювати на публічній службі. Наприклад, респонденти з Донбасу виявляють вищий інтерес до мотивів, пов'язаних зі стабільністю зарплати (59,7%) та бажанням працювати на державу (43,9%), що може бути пов'язано зі специфічною ситуацією в цьому регіоні. У Західному регіоні виокремлено мотив самореалізації (43,3%).

Розмір зарплати. Для більшості респондентів розмір зарплати не є основним мотивом для того, щоб працювати на публічній службі. Це свідчить про те, що інші аспекти, такі як соціальний вплив і можливості розвитку, можуть бути більш важливими для них.

Бажання працювати на територіальну громаду. Для працівників органів місцевого самоврядування цей мотив має велику значущість. Це свідчить про їхню прив'язаність до своєї спільноти та бажання запровадити позитивні зміни саме на місцевому рівні.

Соціальний пакет. Інтерес до соціального пакету виявляється меншою мірою, особливо серед працівників органів місцевого самоврядування. Це може свідчити про те, що інші мотиви, такі як можливість самореалізації та розвитку, мають більший вплив на їхні рішення про працевлаштування.

Вплив роботи на суспільство і державу. Багато респондентів мають мотивацію працювати на суспільство та державу, бажаючи зробити позитивний вклад у розвиток і відновлення країни. Це свідчить про прояви патріотизму та бажання брати участь у громадському житті.

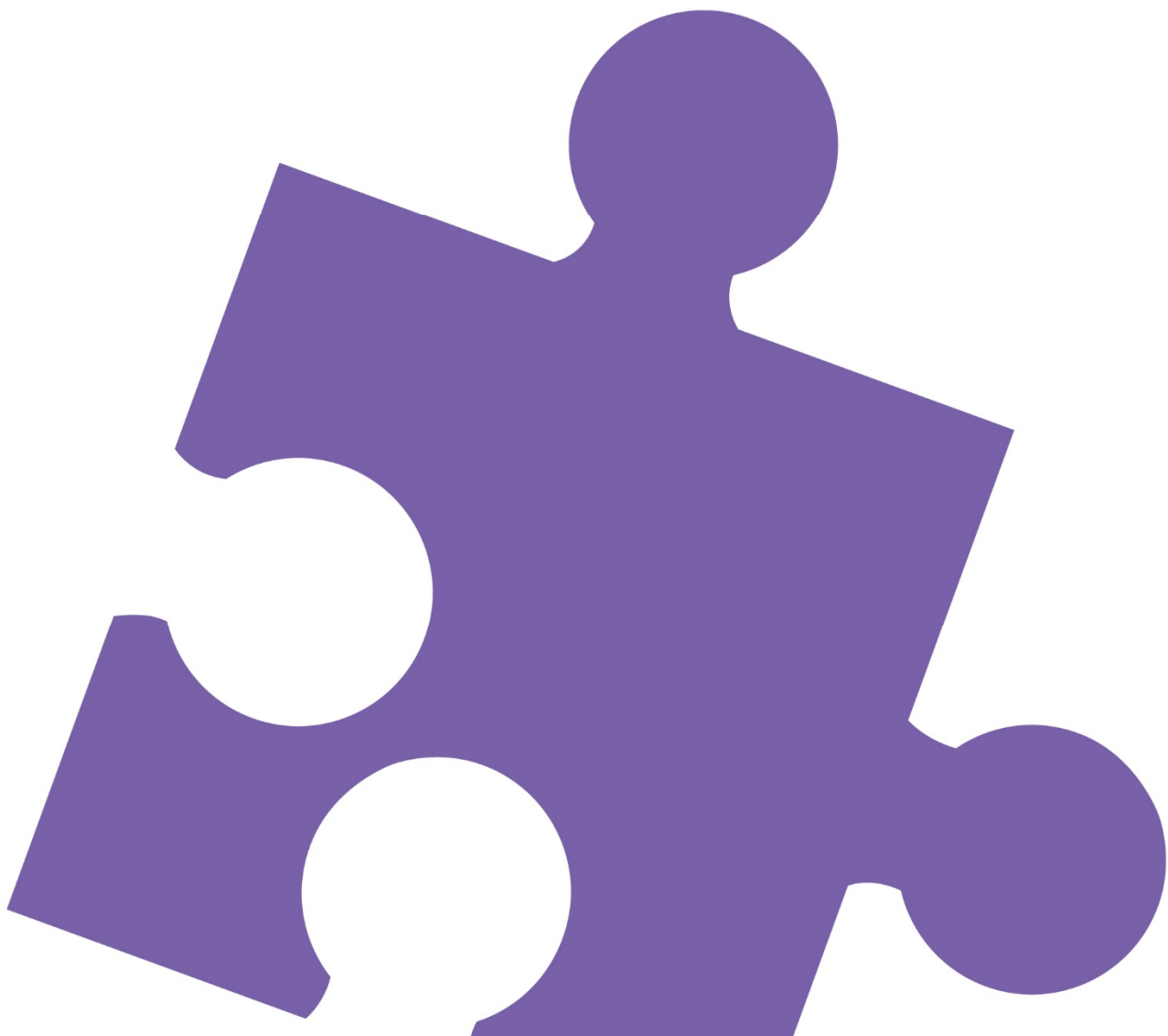
Серед тих респондентів, які планують змінити роботу в найближчий час, було питання про те, наскільки війна могла вплинути на їх рішення. Відповідно до результатів дослідження, 55,5% респондентів зазначили, що війна стала одним з визначальних факторів у їх рішенні, серед респондентів з ПОМС – 49,2%.

Це означає, що війна має суттєвий вплив на рішення деяких респондентів щодо зміни роботи. Війна може створювати невпевненість і небезпеку, що впливає на їх рішення шукати інші можливості зайнятості. Це особливо помітно серед респондентів з ПОМС, де прагнення до стабільності та захисту від негативного впливу війни може бути вищим.

Враховуючи цей факт, можна вважати, що ситуація з війною має вплив на трудову мобільність і рішення про зміну роботи серед певної частки респондентів. Це може бути пошук роботи в більш безпечних регіонах або секторах, де війна не має такого великого впливу.

12

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА
ТА ЦІННОСТІ
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**



Переважна більшість публічних службовців (65,3%) вважають, що організаційна культура у їхньому органі публічної влади сприяє професійному розвитку та досягненню результату, при цьому понад третини всіх опитаних публічних службовців (36,2%) не мають жодного сумніву щодо цього (Табл. 20); 12,3%, навпаки, вважають, що організаційна культура у їхньому органі публічної влади призводить до конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів. 22,4% всіх публічних службовців не визначились зі своєю оцінкою, що може свідчити, що вони радше мають сумніви у сприятливості організаційної культури для професійного розвитку.

65.3%

респондентів вважають, що організаційна культура у їхньому органі публічної влади сприяє професійному розвитку та досягненню результату

Більш високо оцінюють організаційну культуру органу публічної влади, де вони працюють, ПОМС – 67,4% оцінюють її як дуже сприятливу і 10,7% як дуже токсичну; частка ДС, яка оцінює організаційну культуру як дуже сприятливу, становить 65,1%, а як дуже токсичну – 12,4%. При цьому частка ПОМС, яка оцінює організаційну культуру як дуже сприятливу, становить 40,6% проти 35,7% серед ДС. Менше, ніж у ДС, і частка тих, які не визначилися щодо сприятливості організаційної культури для їх професійного розвитку серед (21,9% проти 22,5%).

Таблиця 20

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви у цілому оцінили б організаційну (корпоративну) культуру у Вашому органі публічної влади?», %

Дуже сприятлива (сприяє професійному розвитку та досягненню результатів)		Дуже токсична (призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів)		
Повністю згодні з твердженням	Скоріше, згодні з твердженням	Ні згодні, ні не згодні з твердженнями	Скоріше, згодні з твердженням	Повністю згодні з твердженням
Всі публічні службовці				
36,2	29,1	22,4	7,5	4,8
65,3			12,3	
ДС				
35,7	28,1	22,5	7,3	5,1
65,1			12,4	
ПОМС				
40,6	26,8	21,9	5,8	4,9
67,4			10,7	

Відповідальність за формування організаційної культури переважна більшість опитаних ДС покладають на керівника державного органу (75,9%) та на себе особисто (74,2%). При цьому майже чверть ДС (22,4%) зазначає надзвичайно високу відповідальність керівника державного органу. ДС зазначають також високу відповідальність служби управління персоналом (66,7%), профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу (63,6%) та Національного агентства України з питань державної служби (57,6%) (Рис. 43).

75.9%

опитаних ДС покладають відповідальність за формування організаційної культури на керівника державного органу

74.2%

опитаних ДС покладають відповідальність за формування організаційної культури на себе особисто

Надзвичайно високу оцінку рівню відповідальності надають, більше, ніж за вибіркою в цілому, ДС віком 20–35 років (28,1% зазначили надзвичайно високий рівень відповідальності керівника, 16,5% – себе особисто, 15,5% – служби управління персоналом, 19,1% – профільного міністерства/ЦОВВ/вищого

державного органу). Надзвичайно високу та високу відповідальність керівника зазначили, більше, ніж за вибіркою в цілому, державні службовці, які мають невеликий стаж роботи на державній службі (до 1 року – 29,7% та 56,3% відповідно, 2–3 роки – 28%).

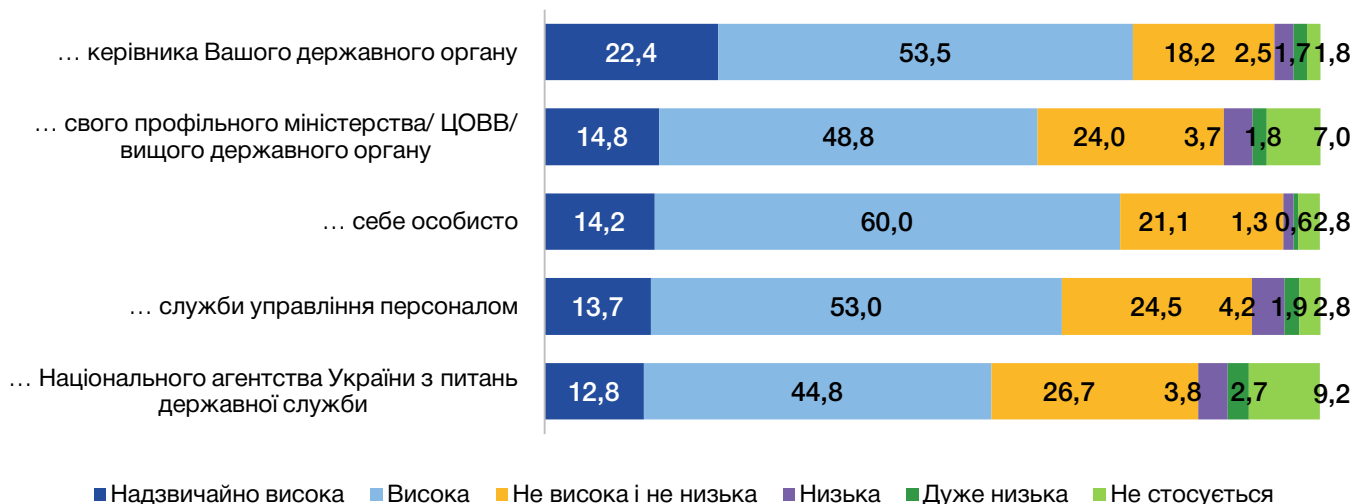


Рис. 43. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцініть рівень відповідальності зазначених суб'єктів за формування організаційної (корпоративної) культури у Вашому державному органі», %

Про високий рівень власної відповідальності зазначили також ДС, які мають стаж роботи на державній службі понад 26 років (64%), про надзвичайно високий – працівники органів судової влади або прокуратури (16,9%).

Про надзвичайно високий і високий рівень відповідальності профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу та Національного агентства України з питань державної служби зазначили більше, ніж в цілому за вибіркою, працівники, які мали стаж роботи на державній службі до 1 року (72,9% та 66,8% відповідно).

ПОМС також більшою мірою відповідальність за формування організаційної культури покладають на керівника органу місцевого самоврядування (80,3%), керівництво органу місцевого самоврядування (77,0%) та на себе особисто (76%) (Рис. 44). При цьому понад чверті опитаних (27,3%) зазначають надзвичайно високу відповідальність керівника. Більша частка, ніж в цілому за вибіркою, це молоді службовці віком 20–35 років (31,5%). Високу відповідальність на керівника органу місцевого самоврядування та керівництво органу місцевого самоврядування покладають (більшу ніж в цілому за вибіркою) службовці віком 65–70 років (84,3% та 89,5% відповідно), службовці, які мають стаж роботи до 1 року (89,3% та 83,5% відповідно). Більше, ніж в цілому за вибіркою, високий рівень відповідальності на керівника органу місцевого самоврядування покладають працівники апарату районної в місті ради або її виконавчого органу (85,2%) та виконавчого апарату районної ради (88,9%). Працівники цих же органів більше, ніж усі, покладають відповідальність особисто на себе (80,8% та 88,9% відповідно).

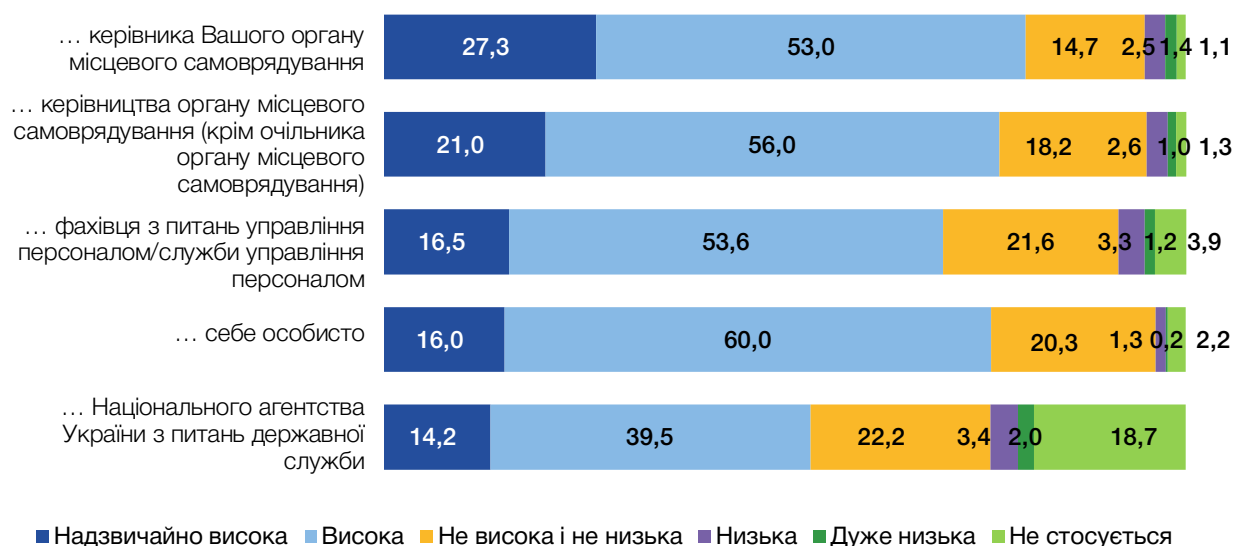


Рис. 44. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцініть рівень відповідальності зазначених суб'єктів за формування організаційної (корпоративної) культури у Вашому органі місцевого самоврядування», %

Високий рівень відповідальності покладається також на фахівця з питань управління персоналом (70,1%) та Національне агентство України з питань державної служби (53,7%). Здебільшого це службовці, що мають стаж роботи до 1 року (73,1% та 64,5% відповідно), працівники виконавчого апарату районної ради (82,2% та 66,7% відповідно). Більшу відповідальність на фахівця з питань управління персоналом покладають службовці віком 61–64 роки (72,2%), а на Національне агентство України з питань державної служби – службовці віком 20–35 років (57,3%).

Велику роль в організаційній культурі державних органів і органів місцевого самоврядування відіграють цінності. Дослідження засвідчило, що для всіх публічних службовців головними цінностями є: професіоналізм (61,9%), відповідальність (49,4%) та доброчесність (44,4%) (Табл. 21). При цьому відповідальність для ПОМС є головною цінністю для більшої частки опитаних (52,7%), ніж в цілому за вибіркою, а доброчесність – для меншої частки (41%). Слід зазначити, що професіоналізм як цінність стає важливою для публічних службовців зі зростанням віку (цю цінність зазначили 64% службовців віком 36–60 років, 69,3% – віком 61–64 роки, 72,3% – віком 65–70 років) та стажу роботи на публічній службі (для 66,4% службовців, які мають 21–25 років стажу та 70,4% службовців, що мають стаж роботи понад 26 років).

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оберіть ті цінності, які є головними для Вас особисто на публічній службі та яких Ви дотримуєтесь?», % (респонденти мали можливість обрати не більше ніж 5 цінностей)

Цінності	Серед всіх	Серед ДС	Серед ПОМС
Професіоналізм	61,9	62,2	59,5
Відповідальність	49,4	49,0	52,7
Доброчесність	44,4	44,7	41,0
Повага до гідності, прав і свобод людини	36,9	36,7	39,2
Верховенство закону	33,6	34,1	29,3
Служіння державі	31,1	32,9	14,5
Служіння суспільним інтересам/громадським інтересам	22,7	21,6	33,6
Командна робота/співпраця	25,7	25,3	29,8
Відкритість/прозорість	20,8	20,3	25,2
Ефективність/результативність	21,4	21,1	24,3
Сумлінність/старанність	16,9	16,8	17,9
Доброзичливість	14,2	13,8	17,8
Демократія	12,3	12,1	14,5
Неупередженість/безсторонність	11,7	12,0	8,2
Самовдосконалення/саморозвиток	11,2	10,9	14,2
Свобода	10,5	10,5	10,7
Політична нейтральність/неупередженість	10,4	10,6	7,9
Рівність/недискримінація	9,3	9,3	8,9
Ініціативність	6,8	6,5	9,8
Інше	0,3	0,3	0,1

Для третини всіх опитаних публічних службовців головними цінностями є такі громадянські цінності: повага до гідності, прав і свобод людини (36,9%), верховенство закону (33,6%) та цінності служіння державі (31,1%).

Ці цінності є головними і для третини ДС – повага до гідності, прав і свобод людини (36,7%), верховенство закону (34,1%) та цінності служіння державі (32,9%). Проте перелік цінностей, яких дотримуються майже третина ПОМС, є різним. Для опитаних ПОМС головними є повага до гідності, прав і свобод людини (39,2%), служіння суспільним /громадським інтересам (33,6%), командна робота/співпраця (29,8%) та верховенство закону (29,3%). Служіння державі обирає для себе головною цінністю майже вдвічі менша частка ПОМС, ніж ДС (14,5% та 31,9% відповідно), а служіння суспільним інтересам/громадським інтересам – більша частка ПОМС, ніж ДС (33,6% та 21,6% відповідно).

Серед цієї групи цінностей молоді службовці та службовці, які мають невеликий стаж роботи на державній службі, більше, ніж в цілому за вибіркою, дотримуються таких цінностей:

- принципів поваги до гідності, прав і свобод людини (42,5% службовців віком 25–30 років та 45,1% службовців, які мають стаж роботи на державній службі до 1 року);
- служіння суспільним/громадським інтересам (24,9% серед тих, які мають стаж роботи на державній службі до 1 року);
- відкритість/прозорість (25,3% серед молоді віком 20–25 років, 23,7% серед тих, які мають стаж роботи до 1 року, 24,1% – має стаж роботи на державній службі 2–3 роки, 25,3% – стаж роботи 4–5 років);
- свобода (13,9% службовців віком 25–30 років, 14,7% серед тих, які мають стаж роботи на державній службі до 1 року, 13,1% – серед тих, які мають стаж роботи 2–3 роки);
- демократія (15,5% службовців віком 25–30 років та 15,5% службовців, які мають стаж роботи на державній службі до 1 року, 15,3% – службовців зі стажем роботи 2–3 роки).

Натомість серед службовців віком понад 60 років та досвідом роботи понад 20 років найпоширенішими головними цінностями, ніж в цілому за вибіркою, є цінності верховенства закону (37% серед службовців віком 65–70 років) та служіння державі (43% серед тих, яким 60–64 роки, 36,9% – серед тих, які мають досвід роботи понад 26 років).

Менш поширеними серед публічних службовців є такі цінності, як ініціативність (6,8%) та рівність/недискримінація (9,3%). Вони є менш поширеними і серед ДС (6,5% та 9,3% відповідно). Серед ПОМС менш поширеними крім зазначених є також неупередженість/безсторонність (8,2%) та політична нейтральність/неупередженість (7,9%).

У цілому частка ПОМС більше, ніж частка ДС, дотримується таких цінностей, як відповідальність; повага до гідності, прав і свобод людини; служіння суспільним інтересам/громадським інтересам; командна робота/співпраця; відкритість/прозорість; ефективність/результативність; доброзичливість; демократія; самовдосконалення/саморозвиток та ініціативність. Менша частка ПОМС, ніж ДС, дотримується таких цінностей, як добросовісність; верховенство закону; служіння державі; неупередженість/безсторонність; політична нейтральність/неупередженість і рівність/недискримінація (Табл. 21).

Висновки до розділу

Переважна більшість публічних службовців оцінюють організаційну культуру державного органу, в якому вони працюють, сприятливою для професійного розвитку та досягнення результатів. Проте майже кожен восьмий опитаний публічний службовець вважає організаційну культуру їх державних органів токсичною, яка призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів. Більш високо оцінюють організаційну культуру органу публічної влади, де вони працюють, ПОМС. Тільки кожен десятий ПОМС оцінює її як дуже токсичну.

Відповідальність за формування організаційної культури державні службовці здебільшого покладають на керівника державного органу і на себе особисто, а ПОМС – на керівника органу місцевого самоврядування, керівництво цього органу та на себе особисто.

Головними цінностями всіх публічних службовців є професійні цінності, які здебільшого орієнтовані на дотримання визначених норм і правил. Більше ніж половина всіх публічних службовців вважає головною цінністю професіоналізм. Майже половина всіх публічних службовців дотримується цінностей відповідальності та добросовісності. Для третини опитаних публічних службовців головними цінностями є громадянські цінності: повага до гідності, прав і свобод людини, верховенство закону та служіння державі. Менш поширеними в середовищі публічних службовців є цінності ініціативності та рівності/недискримінації.

Майже 2/3 публічних службовців оцінюють організаційну культуру органу публічної влади, в якому вони працюють, сприятливою для професійного розвитку та досягнення результатів. Проте 22,4% вагається з наданням відповіді, а 12,3% опитаних публічних службовців вважають організаційну культуру їх державних органів токсичною, яка призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів. ПОМС оцінюють організаційну культуру їх органу вище, ніж ДС.

Відповідальність за формування організаційної культури понад $\frac{3}{4}$ ДС здебільшого покладають на керівника державного органу і на себе особисто, а $\frac{3}{4}$ ПОМС на керівника органу місцевого самоврядування, керівництво цього органу та на себе особисто.

Більшість публічних службовців головними цінностями, яких вони дотримуються, визнали професіоналізм (61,9%), відповідальність (49,4%) та добросовісність (44,4%). Найменш поширеними в середовищі публічних службовців є такі цінності, як ініціативність (6,8%) та рівність/недискримінація (9,3%). У середовищі ПОМС крім перерахованих цінностей до менш поширених додаються неупередженість/безсторонність (8,2%) та політична нейтральність/неупередженість (7,9%).



13

**БАЖАНІ ЗМІНИ
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**



У межах опитування публічним службовцям запропонували висловити пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури органу публічної влади, де вони працюють. (Респонденти мали у довільній формі відповісти на відкрите запитання). Відповіді респондентів були класифіковані за змістом та об'єднані в певні категорії. Узагальнені результати представлені у таблиці 22.

Таблиця 22

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Які зміни Ви запропонували б для вдосконалення організаційної культури Вашого органу публічної влади?», %
(сума показників перевищує 100%, оскільки респонденти могли вказати декілька варіантів відповіді)

Поліпшення матеріального становища та соціального захисту публічних службовців (підвищення зарплати тощо)	15,2
Удосконалення системи стимулювання, оптимізація розподілу службових обов'язків і навантаження	14,1
Проведення навчання співробітників, підвищення їхньої кваліфікації та професійної компетентності	10,6
Впровадження сучасних технологій для автоматизації трудових процесів	8,8
Дотримання професійної етики та певних стандартів організаційної культури	7,7
Створення сприятливого психологічного клімату в колективі, довірчих стосунків для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні моральні та культурні цінності	6,6
Оптимізація кадрової політики, забезпечення публічної служби професійними кадрами	6,1
Підвищення престижу публічної служби, формування в суспільстві позитивного іміджу служби та довірчого ставлення до службовців	4,2
Створення комфортних умов праці	3,6
Боротьба з корупцією, «кумівством»	1,9
Інше	7,9
Конкретні пропозиції відсутні	20,9

В умовах війни загострилась проблема матеріального стимулювання публічних службовців. Через скасування виплати надбавок та інфляцію істотно зменшилися доходи службовців, скоротилася купівельна спроможність службовців. Питання **поліпшення матеріального становища** посіло перше місце серед висловлених пропозицій (за кількістю згадувань). Як типові можна навести такі пропозиції:

- «Підняти рівень заробітної плати держслужбовців середньої ланки на пристойний рівень».
- «Платити гідну зарплату не тільки керівникам, але й спеціалістам, провідним спеціалістам і головним спеціалістам, хоча б середню в країні».

Крім власне підвищення зарплати також йшлося про поліпшення соціального захисту публічних службовців, зокрема про надання певних пільг.

Отже, невдоволення службовців рівнем оплати праці стало істотною перешкодою для поліпшення організаційної культури в органах публічної служби.

На другому місці за кількістю згадувань опинилися пропозиції, що стосувалися **удосконалення системи стимулювання, оптимізація розподілу службових обов'язків та навантаження**. Зокрема, йшлося про:

- Реалізацію практики етичного лідерства, що ґрунтується на авторитеті, а не на владі, коли лідер ухвалює рішення на основі справедливості та етичних принципів, а не егоїстичних, політичних або фінансових міркувань. «Керівник має працювати разом з підлеглими. Він має спілкуватися з колективом, а не стояти осторонь або над ним».
- Налагодження командної роботи в органі влади, що передбачає готовність керівника делегувати повноваження, а співробітників – брати на себе відповідальність, самостійно планувати свою роботу, ухвалювати рішення, реалізовувати їх. Надання працівникам більшої свободи та самостійності в їх діяльності, можливості для вияву ініціативи та креативу.
- «Орієнтація працівників на кінцевий результат», а не тільки на виконання функціональних обов'язків і службових процедур.
- Налагодження зворотного зв'язку між керівництвом і підлеглими, проведення регулярного обговорення проблем, що виникають у колективі з метою пошуку оптимальних рішень, пропозицій щодо підвищення ефективності роботи. «Проведення щомісячного анонімного опитування співробітників».

- Налагодження взаємодії з іншими структурними підрозділами установи та іншими установами органів влади з метою змістовної комунікації та обміну досвідом.
- Оптимізація організаційної структури установи, штатного розкладу. Перерозподіл обов'язків між співробітниками з метою оптимізації навантаження.
- Чіткий розподіл (фіксація) обов'язків, посадових інструкцій, завдань і сфер відповідальності, щоб виключити можливість паразитування недбайливих працівників за рахунок інших. Підвищення відповідальності за виконання службових обов'язків.

Серед пропозицій, що стосувалися нематеріального стимулювання персоналу, умовно можна виокремити дві стратегії оптимізації організаційної культури – «командна» та «індивідуальна». «Командна» стратегія передбачає ставку на етичне лідерство, делегування повноважень та готовність співробітників брати на себе відповідальність, зближення та взаємодію членів колективу. «Індивідуальна» стратегія робить ставку на персональне стимулювання, передбачає більш чітке окреслення повноважень співробітника, посилення особистої відповідальності за виконання встановлених завдань. Про взаємодію з іншими працівниками не йдеться, головне – щоб розподіл функціональних навантажень був оптимальним (посильним) і справедливим.

Обидві стратегії є затребуваними та по-своєму дієвими, проте для реалізації «командної» стратегії в колективі має бути певне соціальне середовище, підґрунтя. Керівник має бути готовим до етичного лідерства, делегувати повноваження підлеглим, працівники – брати на себе відповідальність, самостійно планувати свою діяльність і ухвалювати рішення. Тобто колектив має бути готовим до командної роботи, а для цього, відповідно, необхідні певні люди.

Респондентами наводилися пропозиції, де вони говорять про необхідність **оптимізації кадрової політики, забезпечення публічної служби новими професійними кадрами.**

Зокрема, згадувалося про такі заходи:

- Залучення на публічну службу молодих спеціалістів, заохочення молодих спеціалістів. *«Було б непогано, якби перестали оцінювати публічних службовців за віком і досвідом роботи, оскільки якісно виконувати роботу може і молодий спеціаліст. Час не стоїть на місці, все змінюється: і люди, і обставини, і законодавча база. Іноді, після фрази: "ми завжди так робили", просто опускаються руки і зникає бажання щось робити».*
- Оновлення керівництва публічної служби на всіх рівнях, звільнення з посад некомпетентних і корумпованих управлінців. Впровадження ротации керівних кадрів через певний термін. *«Перебування керівників (зокрема, заступників) органів публічної влади на посадах не більше ніж 3 роки».*
- Розширення штату публічної служби на місцях, в підрозділах, що безпосередньо надають послуги населенню, скоротивши одночасно посади керівників. *«Надати більше самостійності та повноважень територіальним підрозділам. Підвищити довіру до працівників, оскільки на одного працюючого, три спостерігача та контролера. Кормимо дармоїдів».*
- Забезпечення кар'єрного зростання працівників.
- Підвищення вимог до претендентів на посади публічної служби, проведення відкритого конкурсу на керівні посади. *«Організаційна культура органу публічної влади формується відповідно до особистої культури кожного державного службовця. Отже, вдосконалення потребують методи та шляхи підбору кадрів до органів публічної влади. Кожен державний службовець має розуміти, що держава, реформи, удосконалення починаються із сумлінного, добросовісного виконання кожним своїх обов'язків на своєму робочому місці на загальний результат».*
- Призначення на керівні посади молодих службовців із сучасною освітою, які продемонструвати лідерські якості.
- Призначення на керівні посади патріотів країни, ветеранів війни, молодих працівників.

Тема нематеріального стимулювання персоналу безпосередньо пов'язана з питанням організаційної культури. Чимало респондентів (7,7%) у своїх пропозиціях говорили про важливість **дотримання професійної етики та певних стандартів організаційної культури.** При цьому йшлося про різноманітні аспекти у діяльності публічних службовців:

- Офіційне запровадження кодексу службової етики (організаційної культури), покарання порушників цих норм.

- Чемне (етичне) ставлення до громадян, толерантне, доброзичливе ставлення до відвідувачів.
- Дотримання культури спілкування, певних норм і правил у стосунках між колегами, між представниками різних підрозділів публічної служби (ввічливість, повага, толерантність тощо). *«Щоб у райдержадміністрації не ставились до управлінь соцзахисту як до людей нижчих сортів».* *«Ввести сувору заборону на ненормативну лексику!».* *«Ввести штрафи за матюки».*
- Запровадження для публічних службовців дрес-коду.
- *«Нетерпимість (нульова толерантність) до будь-яких проявів хабарництва, «кумівства», зловживання службовим становищем, невиконання службових обов'язків».*
- Використання української мови не тільки у спілкуванні з відвідувачами, але й в особистому спілкуванні між колегами (зокрема, у позаробочий час).
- Культивування і демонстрація патріотизму, надання практичної допомоги ЗСУ.
- Впровадження нових стандартів (форматів) проведення нарад та обговорень (брейн-стормінгу) з огляду на їхню дієвість та оптимальну витрату часу.
- Впровадження передових стандартів організаційної культури, що довели на практиці свою актуальність і дієвість.
- *Обов'язковість «вивчення дисципліни «Організаційна культура», що дозволить не тільки діагностувати проблеми, які мають місце в колективі, але й свідомо планувати та формувати ефективну організаційну культуру у будь-якій організації публічного сектору».*

Опитані службовці усвідомлюють, що ефективна діяльність установи публічної влади залежить від того, наскільки сприятливим є **психологічний клімат в органі влади**, наскільки колеги довіряють один одному. Пропонувалися різноманітні способи гуртування членів колективу, формування атмосфери взаємоповаги та взаємодовіри:

- Проведення різноманітних заходів тимблдингу (ігор, тренінгів тощо) для формування й розвитку навичок командної роботи, формування та підтримування командного духу, підбору й формування команди (оптимізації функціонально-рольового розподілу).
- Закріплення досвідчених наставників за новачками, які допомагатимуть розібратися в специфіці роботи.
- Спілкування колег у позаробочий час, суспільна корисна діяльність (волонтерство, благодійні акції, толока тощо), спільне дозвілля, культурні практики, святкування. *«Святкування днів народжень, ювілеїв працівників, виїзди на природу тощо».* *«Спільно проводити час поза роботою».* *«Відвідувати театр щомісяця».*
- Проведення шляхом опитування регулярного моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі, рівня задоволеності умовами праці, реалізації особистих потреб і прагнень співробітників.
- Відкрите обговорення членами колективу наявних проблем, міжособистісних конфліктів, пошук шляхів їх розв'язання. За потреби – використання послуг психолога.

На думку частини респондентів, важливим чинником вдосконалення організаційної культури має стати **підвищення престижу публічної служби, формування в суспільстві позитивного іміджу служби та довірчого ставлення до службовців**. З цією метою доцільно...

- Підвищити рівень заробітної плати публічних службовців, забезпечити певні соціальні пільги, пенсійні гарантії. *«Необхідно популяризувати державну службу. А це можливо тільки забезпечивши гідну оплату праці».*
- Працювати більш відкрито, активно інформувати населення про свою роботу (особливо на місцях).
- Досліджувати громадську думку, вивчати запити та очікування громадян, причини невдоволення відвідувачів (клієнтів) органів публічної влади
- Провести в медіа іміджеву кампанію з використанням соціальної реклами.

Опитані службовці неодноразово вказували, що важливою передумовою для вдосконалення організаційної культури в органах влади має бути **боротьба з корупцією, «кумівством» та «окозамилюванням»**. На думку публічних службовців, проблеми корупції та кумівства в їх установах є дуже гострими. *«На керівні посади призначаються корупціонери, яких організаційна культура органу зовсім не цікавить».* *«Без подолання корупційних схем і корупції в цілому всі спроби і реформи марні».* *«Без*

знищення корупції, це все «сізіфова праця» або «замилування очей». «Державну службу України побудовано на корупційних складових, а всі держслужбовці – заручники цієї системи».

Щодо конкретних пропозицій, то зокрема, висловлювались такі:

- «Публічна служба має бути більш відкритою для суспільства, публічно озвучувати прояви корупційних явищ та інших недоліків у роботі».
- «Боротися з корупцією шляхом проведення «контрольних закупок» для виявлення та в подальшому притягнення до відповідальності, згідно з чинним законодавством, недобросовісних працівників».
- «Ввести заборону посадовим особам місцевого самоврядування мати представницький мандат у цих же органах влади, де вони працюють».
- «Всі послуги для суб'єктів господарювання зробити в електронному форматі для унеможливлення корупції».
- «Контролери мають проводити перевірки в інших регіонах – не там, де проживають і працюють».
- «Особи, яких викрили на хабарництві, мають дійсно притягуватися до відповідальності, а не переводитися на інші посади, а в кращому випадку звільнятися з посади за згодою сторін».
- «Потрібна зміна керівництва, оскільки, як кажуть, риба гниє з голови. Керівник нашого ГУ – корупціонер».
- «Необхідно здійснювати належний добір кадрів. На посади призначаються люди на підставі особистих знайомств, деякі з них абсолютно не компетентні». «На посади призначаються друзі та родичі, конкурс – це просто формальність».
- «Впровадити інститут репутації посадових осіб». Складовою інституції може стати незалежний центр дослідження репутації посадових осіб, чия інформація буде відкритою для суспільства.
- «Перестати брехати. Перестати утримувати пенсіонерів на робочих місцях».

Чимало респондентів (10,6%) наголошували на важливості систематичного **навчання публічних службовців з метою підвищення професіоналізму і компетентності**. Убачається доречним регулярно проводити тренінги і семінари (бажано в очному форматі). «Пропоную виділяти держслужбовцям час не лише на прийом громадян, але й хоча б годину під час робочого дня на ознайомлення з нововведеннями та змінами у законодавстві. Дуже важливими є обговорення з колегами та обмін досвідом, з наведенням практичних прикладів, саме на зборах відділу, а при відвідувачах такої можливості, на жаль, немає».

Цифровізація має значний вплив на сучасну організаційну культуру. Тому не випадково, що чимало пропозицій респондентів стосувалися **впровадження сучасних технологій для автоматизації трудових процесів**. Насамперед, йдеться про впровадження цифрових та інформаційних технологій – діджиталізацію адміністративних послуг, впровадження електронної черги, електронного документообігу тощо. За останній рік діджиталізація державних послуг в Україні прискорилося і навіть стала основою деяких законодавчих ініціатив. Респонденти очікують, що саме діджиталізація стане мейнстрімом подальшого вдосконалення діяльності публічної служби. На їхню думку, новачі дозволять посилити ефективність роботи органів публічної служби та зміцнити її інституційну спроможність. Респонденти сподіваються, що впровадження цифрових технологій:

- Зменшить кількість і складність управлінських (бюрократичних процедур), скоротить час на вирішення питання (надання адміністративної послуги).
- Спростить отримання офіційних дозволів керівництва, архівування документів тощо.
- Знизить навантаження на працівника.
- Скоротить витрати паперу. «Керівництву й досі важко відмовитись від паперових носіїв, які, на мою думку, вже не є актуальними. Наприклад, роздруковуються та підшиваються службові записки, другі екземпляри наказів, досі ведуться вручну журнали, які можна роздруковувати з програми та підшивати до архіву».
- Дозволить службовцям активніше використовувати гнучкий графік роботи, дасть можливість працювати дистанційно.

У своїх рекомендаціях респонденти вказують на необхідність:

- Розробити сучасне програмне забезпечення, створене спеціально для потреб і завдань працівника публічної служби.
- «Об'єднати програмні комплекси, куди потрібно вносити інформацію в єдиний програмний комплекс, максимальне їх наповнення інформацією для формування необхідних даних, звітів».

- «Створити файловий сервер для збереження копій важливих напрацювань і звітів – з розподіленим закритим доступом кожного користувача до своїх папок».
- «Розписувати і доручати виконання завдань в електронному документообігу повинні безпосередньо керівники установи, а не секретарі, тому що це впливає на якість і повноту виконання».

Важливою складовою організаційної культури є **матеріально-технічне забезпечення трудового процесу та створення комфортних умов праці**. Опитані службовці добре усвідомлюють цю обставину: «Матеріальний бік життя організацій становлять об'єктивні елементи культури. Це, наприклад, символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі. Ці елементи створюють відчуття ідентичності у її працівників, сприяють формуванню позитивного уявлення про організацію, допомагають краще зрозуміти її цілі, відчутти себе частиною єдиної системи і визначити ступінь своєї відповідальності перед нею».

Водночас саме з приводу створення сприятливих (комфортних) умов для роботи респонденти досить часто висловлювали невдоволення. Йдеться про відсутність елементарних умов для роботи з відвідувачами, прийому їжі під час перерви, санітарно-гігієнічних процедур:

- «Про яку організаційну культуру можна говорити, якщо у нашій установі вбиральня на вулиці, і навіть руки ніде помити».
- «В нашому органі необхідно створити нормальні умови для роботи із суб'єктами звернення. Те, що «прозора» – має бути за склом, робота з відвідувачем не повинна нагадувати ринок «Привоз». Співробітники усі сидять в одному залі, всі кричать, неможливо зосередити увагу при розгляді важливих документів!».
- «До нас приходять мами з маленькими дітьми, а у нас немає окремої дитячої кімнати».
- «Забезпечення оптимального клімату в кімнаті під час виконання завдань державним службовцем є не менш важливим питанням. Адже роботу доводиться виконувати при 40 градусах влітку (кондиціонер не працює, питання не вирішується через відсутність фінансування)».
- «Важливо організувати харчування службовців. У нашому органі немає їдальні, тому більшість вимушена купувати нездорову їжу (фаст фуд) під час обідньої перерви».
- «У нас немає кімнати з холодильником і мікрохвильовою піччю, що не дозволяє зберігати їжу або розігріти її при потребі».

Респонденти, які працюють в органах влади, де матеріальні умови праці є досить благополучними, пропонували створювати умови для заняття спортом. На їх думку, такі заняття будуть корисними для здоров'я, поліпшуватимуть настрій, а також сприятимутьгуртуванню колективу, зміцненню міжособистісних стосунків, командного духу. «Було б дуже добре, якби в нашому органі влади відкрили тренажерний зал, поставили тенісні столи. Заняття спортом сприяють зменшенню рівня стресу, поліпшенню розумової активності та концентрації, заряджають енергією. Заняття спортом є корисним для профілактики сколіозу, адже більшість свого робочого часу державні службовці проводять сидячи».

Значна частка опитаних (20,9%) **не змогли запропонувати щось конкретне для вдосконалення організаційної культури** органу публічної влади, де респонденти працюють. Інтерес становить контекст відмови / ухилення від відповіді. Основні причини відсутності змістовних пропозицій:

- Переконавання респондента, що їхня організація достатньо ефективно працює і не потребує змін у сфері організаційної культури. («Відсутні пропозиції, адже у моєму органі досить висока організаційна культура». «У нашому органі немає, що змінювати, працюємо в межах законодавства», «У цій сфері у нас немає проблем». «Все влаштовує». «У нашій установі постійно відбуваються тренінги, навчання, запропонувати щось нове складно»).
- Відсутність у респондента власних ідей щодо вдосконалення організаційної культури, зокрема через те, що він недавно працює в органі влади («У мене відсутні такі пропозиції на даний час». «Ніяких змін не пропоную, оскільки працюю перший місяць після тривалої перерви»).
- Для респондента це питання потребує часу для обдумування та розлогої відповіді («Питання потребує часу для обдумування». «Це питання – не на одне речення. Потрібно розглядати детально та побудувати концепцію». «Важко описати декількома словами»).

- Питання надто складне для респондента, він не готовий обговорювати цю проблему («Зміни потрібні, але в мене немає фахових знань, щоб їх пропонувати». «Важко відповісти». «Вдосконалення організаційної культури – не моя компетенція»).
- Переконавання, що питання удосконалення організаційної культури не на часі через війну. («Зараз важкий час. Не до цього». «Поки такої необхідності немає. Можливо після перемоги»).
- Респондент не бачить можливостей для удосконалення організаційної культури в умовах, коли співробітники органу влади працюють дистанційно. («На даний час важко запропонувати будь-які зміни для вдосконалення організаційної культури, враховуючи, що всі працюють дистанційно»).
- Респондент посідає позицію пасивного виконавця розпоряджень, що надходять від керівництва («Буду згодна з рішенням керівництва». «Ніколи не замислювалась над цим питанням, тому що керівництво мого органу публічної влади саме вирішує щодо порядку організаційної культури»).
- Упереджене ставлення до будь-яких організаційних змін, які, на думку респондентів, лише заважають роботі. («Дайте спокійно працювати. Не треба нічого перетворювати. Кожні два роки щось змінюється, що призводить до втрати якості результатів роботи»).
- Невіра респондента у те, що його пропозиції можуть бути реалізовані і вплинуть на ситуацію. («Жодних пропозицій, оскільки вони, на жаль, не вплинуть на ситуацію»).

Аналіз дає підставу зробити висновок, що значна частка опитаних службовців не володіє знаннями та навичками, необхідними, щоб оцінити стан організаційної культури в установі, де вони працюють. Не маючи належних уявлень про те, якою може бути організаційна культура (про кращі вітчизняні та іноземні зразки), не маючи досвіду осмислення практики внутрішніх організаційних процесів, співробітник не має змоги висловити змістовні пропозиції щодо їх оптимізації. Разом з тим, якщо у колективі немає гострих конфліктних ситуацій, очевидних негараздів, то людину «все влаштовує».

У межах опитування публічним службовцям запропонували висловити свою думку/пропозиції щодо необхідності повної або часткової перебудови публічної служби після завершення війни. (Респонденти мали у довільній формі відповісти на відкрите запитання). Відповіді респондентів були класифіковані за змістом та об'єднані в певні категорії. Узагальнені результати представлені в таблиці 23.

Таблиця 23

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Що Ви думаєте з приводу необхідності повної або часткової перебудови публічної служби після завершення війни?», % (сума показників перевищує 100%, оскільки респонденти могли вказати декілька варіантів відповіді)

Вважають перебудову необхідною (без уточнення, які саме зміни потрібні)	43,4
Вважають перебудову необхідною і вказали, які саме зміни та новації потрібні	24,9
<i>У тому числі:</i>	
Підвищення заробітної плати публічних службовців	10,6
Якісне оновлення кадрового складу публічної служби	7,1
Структурно-функціональна перебудова публічної служби	5,8
Децентралізація та демократизація публічної служби	4,3
Впровадження сучасних (цифрових) технологій для автоматизації трудових процесів	3,8
Посилити боротьбу з корупцією	3,3
Публічна служба в Україні має наблизитись до європейських стандартів державного управління	2,7
Не допустити скорочення штатної кількості службовців, доцільно збільшити їх чисельність	2,2
Зменшення кількості органів публічної влади, скорочення чисельності службовців	2,1
Підвищити престиж публічної служби, формувати в суспільстві позитивний імідж служби та довірче ставлення до службовців	1,3
Поліпшення умов праці службовців, поліпшення матеріальної забезпеченості установ публічної служби	1,1
Посилити відповідальність публічних службовців за порушення законодавства, корупцію, перевищення повноважень та інші неправомірні дії	0,8
Підвищити мотивацію публічних службовців, впровадити ефективну систему заохочення та стимулювання	0,7
Інше	4,1
Перебудова публічної служби не потрібна	12,8
Не визначились з відповіддю	18,9

Більшість (68,3%) опитаних службовців вважають необхідною післявоєнну перебудову публічної служби. При цьому близько половини (43,4%) не уточнювали, яких змін вона потребує, а чверть респондентів (24,9%) вказали, які саме зміни та новації необхідні, на їхню думку. (Слід мати на увазі, що деякі респонденти вказали декілька варіантів відповіді, і тому загальна сума показників перевищує 100%). Серед службовців домінує точка зору, що є потреба у частковій перебудові публічної служби. У меншості ті респонденти, які дотримуються думки, що потрібні кардинальні зміни, глобальна трансформація публічної служби.

Серед нагальних змін, яких потребує публічна служба після війни, – **підвищення заробітної плати публічних службовців** (вказали 10,6% опитаних). На думку респондентів, без цього неможливо буде забезпечити стимулювання співробітників до ефективної праці, підвищити престиж професії публічного службовця, залучити на публічну службу молодих перспективних фахівців, якісно оновити кадровий склад служби, впроваджувати сучасні інформаційні (цифрові) та управлінські технології.

Друге місце в рейтингу (за кількістю згадувань) актуальних завдань післявоєнної перебудови посідає думка про **необхідність якісного оновлення кадрового складу публічної служби**. У цьому випадку мається на увазі потреба:

- Провести загальну переатестацію публічних службовців. Провести ретельну перевірку службовців, які перебували на окупованій території.
- Змінити порядок і форму проведення конкурсного відбору на посади, зробити конкурс дієвою (а не формальною) процедурою відбору.
- Активно залучати на публічну службу молодих спеціалістів.
- Активно залучати на публічну службу ветеранів війни та волонтерів, які зарекомендували себе з кращого боку.
- Оновити керівний склад публічної служби з метою підвищення професійного рівня керівництва, запрошення на відповідальні посади висококваліфікованих фахівців, зокрема іноземних. Звільнення керівників, які скомпрометували себе під час війни або показали себе неефективними.

На думку респондентів, необхідне не тільки кадрове оновлення публічної служби, але й **структурно-функціональна перебудова публічної служби**. Йдеться про:

- Перегляд цілей, функцій і завдань публічної служби, оптимізацію її структури. Внесення відповідних змін до законодавства.
- Проведення адміністративної реформи, зменшення загальної кількості органів державної влади та структурних підрозділів в окремих органах.
- Розробку єдиних вимог і стандартів, що регулюють діяльності державної служби та роботу органів місцевого самоврядування.
- Перегляд штатного розпису органів публічної влади, функціональних повноважень посадових осіб, усунення дублювання функцій.
- Налагодження ефективної міжвідомчої координації між органами публічної влади.
- Посилення контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування з боку центральних органів виконавчої влади.

До децентралізації та демократизації державного управління, на думку респондентів, має належати:

- Завершення розпочатої реформи з децентралізації влади, делегування широких повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування.
- Визначення та закріплення на законодавчому рівні доходних джерел, які забезпечували б стабільне надходження доходів до муніципального бюджету для виконання покладених на місцеве самоврядування функцій.
- Впровадження в системі державного управління принципу субсидіарності, щоб максимально забезпечити вирішення на низовому рівні тих питань, які передавати вгору немає потреби.
- Активне залучення громадян до процесу ухвалення рішень органами місцевого самоврядування, які безпосередньо стосуються важливих питань життєдіяльності громад.

Післявоєнні зміни в системі публічного управління пов'язують також з перспективою вступу України в Європейський Союз, з поглибленням євроінтеграції. Висловлювались сподівання, що **публічна служба в Україні має наблизитись до європейських стандартів державного управління**.

- «Вважаю, що необхідно зробити перебудову публічної служби, взявши за основу європейський досвід функціонування органів управління, відповідних законів і підзаконних актів».
- «Вважаю, що потрібно перебудувати публічну службу з урахуванням досвіду європейських країн».
- «Вдосконалення менеджменту, вивчення досвіду країн Балтії».
- «Взяти модель державної служби, наприклад, Польщі».

Водночас окремі респонденти наголошували, що не варто надто захоплюватись копіюванням іноземного досвіду, у вітчизняній системі є чимало того, що довело свою дієвість, ефективність. «При перебудові публічної служби слід пам'ятати про позитивний досвід минулого, та не дуже захоплюватись «перебудовами», копіюванням європейським досвідом, оскільки так можна зробити ще гірше, ніж було раніше». Сотні тисяч українців, які були змушені виїхати за кордон, особисто зверталися до структур державного управління в Польщі, Німеччині та інших країнах за адміністративними послугами. У багатьох склалося враження, що місцеві установи працюють неідеально, що рішення доводиться чекати довго, а шлях до нього може бути складний.

Респонденти висловлювали сподівання, що після війни **боротьба з корупцією** вийде на новий рівень і стане більш результативною.

- «Найголовніше – це боротьба з корупцією, тоді буде порядок в державі».
- «Реформування судової гілки влади, забезпечення швидкого та незалежного суду».
- «Необхідна незалежність наглядових антикорупційних органів». «Забезпечити незалежність антикорупційних структур як головного інструменту очищення системи державного управління».
- «Посилення кримінальної відповідальності за корупційні дії державних службовців. Потрібна системна практика винесення справедливих вироків щодо корупціонерів».
- «На державній службі не повинно бути людей, які запламували свою репутацію причетністю до корупційних схем».
- «Створення у суспільстві атмосфери радикальної нетерпимості до корупції».

Ефективна боротьба з корупцією – важливий фактор, який дозволить **підвищити престиж публічної служби, формувати в суспільстві позитивний імідж служби та довірче ставлення до службовців**. Останнім часом корупційні скандали завдали значної шкоди репутації публічної служби. В умовах війни хабарництво, зловживання службовим становищем сприймається суспільством особливо негативно, викликає у громадян гостре невдоволення. Невипадково, що самі опитані службовці неодноразово висловлювали вимогу **посилити відповідальність публічних службовців за порушення законодавства, корупцію, перевищення повноважень та інші неправомірні дії**.

Респонденти пов'язують великі надії з **впровадженням сучасних інформаційних (цифрових) технологій** для автоматизації трудових процесів і переходом на електронний документообіг. Діджиталізація, на їхню думку, дозволить підвищити ефективність органів влади щодо надання адміністративних послуг («викоренить бюрократію»), сприятиме економії ресурсів, а також поліпшить умови праці службовців – зменшить навантаження на працівника, дозволить активніше застосовувати гнучкий графік роботи, дистанційний формат роботи тощо. Опитані службовці неодноразово наголошували на необхідності **поліпшення матеріально-технічного забезпечення публічної служби** в цілому, що безумовно сприятиме підвищенню мотивації працівників і продуктивності праці.

Щодо оптимізації чисельності публічних службовців, то з цього питання думки респондентів розходяться. Частка опитаних висловила за **зменшення кількості органів публічної влади та скорочення чисельності службовців** (2,1%). Інші наголошували на тому, щоб **не допустити скорочення штатної кількості службовців, і навіть вказували на доречність збільшити їх чисельність** (2,2%). Проти скорочень виступають, насамперед, службовці, які безпосередньо працюють з населенням (відвідувачами), які нерідко скаржаться на велике навантаження. Такі респонденти якщо і говорять про доцільність скорочень, то мають на увазі центральні та регіональні органи влади, вказують частіше на необхідність зменшення кількості органів влади, а не самої чисельності службовців. Наголошувалось на необхідності усунення дублювання функцій органів влади та їхніх підрозділів, дублювання штатних посад.

Чимало респондентів (12,8%) вважають, що **публічна служба не потребує перебудови**. Їх особисто влаштовують умови праці в установі, де вони працюють, і вони не хотіли б щось змінювати. Йдеться про ситуацію, коли уявлення працівника обмежується досвідом власного робочого місця і людина не готова або не схильна рефлексувати щодо змін у системі державного управління в цілому. Досить багато опитаних службовців (18,9%) **не визначились з відповіддю**, і не надали конкретну змістовну відповідь щодо необхідності перебудови публічної служби у післявоєнний період. Частина з них визнала власну неготовність, некомпетентність, щоб відповісти на це запитання («Важко відповісти», «Це питання не до мене», «Я не компетентний»). Інші пропонували дочекатися перемоги і розглядати це питання відповідно до наявних умов та актуальних потреб післявоєнного часу. («Спочатку переможемо, а потім вже подивимось», «Все буде залежати від ситуації після війни»).

Висновки до розділу

Висловлюючи пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури своєї установи, а також стосовно перебудови публічної служби у післявоєнний час, респонденти акцентували увагу, насамперед, на необхідності поліпшення матеріального становища та соціального захисту публічних службовців. Йдеться про підвищення зарплати, надання пільг, поліпшення пенсійного забезпечення тощо.

Підвищення заробітної плати, поліпшення матеріального становища та соціального захисту публічних службовців в цілому прямо або опосередковано є передумовою для досягнення цілої низки інших важливих завдань: формування ефективної системи стимулювання співробітників, підвищення престижу професії публічного службовця, якісне оновлення кадрового складу служби, залучення на публічну службу молодих перспективних фахівців і висококваліфікованих спеціалістів, впровадження та ефективне використання сучасних інформаційних (цифрових) і управлінських технологій, формування серед службовців нульової толерантності до корупції та її викорінення.

Опитані службовці добре усвідомлюють гостроту проблеми корупції та «кумівства», які трапляються на публічній службі, визнають необхідність викорінення цього явища. Викорінення корупції розглядається як важливий чинник вдосконалення організаційної культури, передумова підвищення престижу публічної служби, формування в суспільстві позитивного іміджу служби та довірного ставлення до службовців. Боротьба з хабарництвом багатьма визнається як актуальне завдання післявоєнного періоду, складова перебудови публічної служби після війни. Усвідомлення гостроти проблеми та щира підтримка службовцями боротьби з корупцією – це передумова для забезпечення успіху у подоланні цього явища.

Перспективним напрямом вдосконалення організаційної культури та системи стимулювання в органах влади опитані службовці вважають реалізацію практики етичного лідерства, налагодження в організації командної роботи, що передбачає готовність керівника делегувати повноваження, а співробітників – брати на себе відповідальність, самостійно планувати свою роботу, ухвалювати рішення, реалізовувати їх.

Для реалізації практики етичного лідерства та командної роботи в установах публічної служби має бути певне соціальне середовище (підґрунтя), відповідний соціально-психологічний клімат. Керівник і колектив повинні бути готовими до командної роботи, відповідати (бути адекватними) такому стилю управління за своїми поглядами, ціннісними установками та настроями. Для формування необхідного соціального середовища, на думку респондентів, слід реалізувати такі стратегії:

- Якісно оновити кадровий склад публічної служби, активно залучати на роботу молодих фахівців, призначати на керівні посади молодих, талановитих працівників із сучасним світоглядом.
- Впровадити нові норми та стандарти організаційної культури, підвищити роль і значення службової етики.
- Приділити належну увагу формуванню сприятливого психологічного клімату в колективах, активно використовувати заходи тимблдингу.

Якісне оновлення кадрового складу – це не тільки звільнення скомпрометованих, безініціативних, некомпетентних та залучення більш перспективних працівників. Оновлення кадрів – це також навчання співробітників, підвищення їхнього рівня компетентності та професіоналізму. Респонденти зазначають три актуальні напрями освіти, якої вони потребують:

- регулярне ознайомлення зі змінами в законодавстві (правові новації);
- вивчення англійської мови;

- набуття навичок роботи з інформаційними технологіями (програмами), що впроваджуються в межах діджиталізації державного управління.

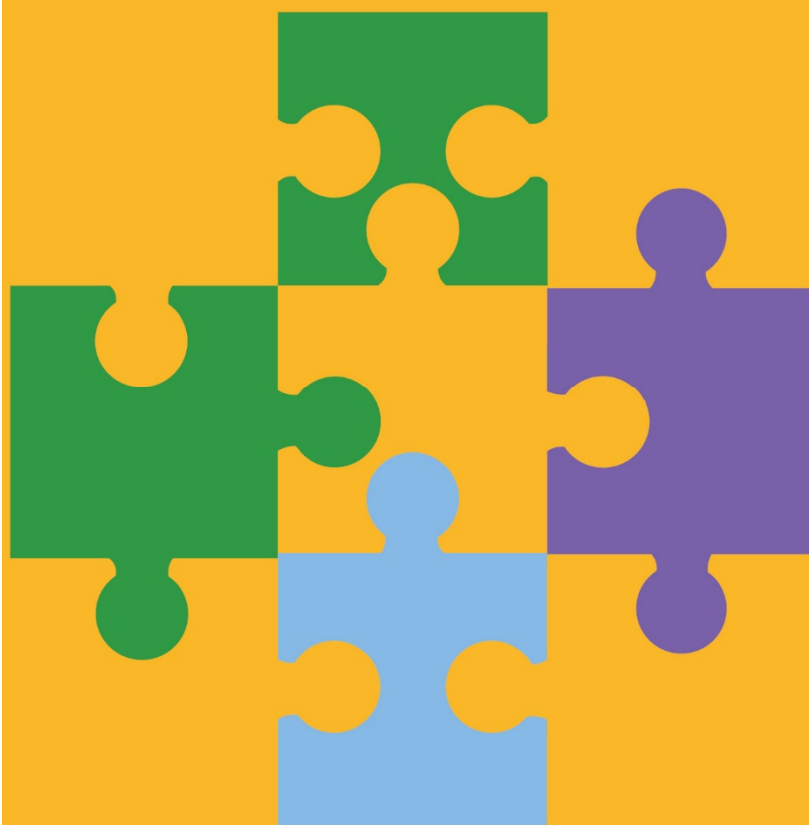
Службовці добре усвідомлюють зв'язок матеріально-технічного забезпечення організації та організаційної культури. Відповідно, пропозиції респондентів щодо вдосконалення організаційної культури часто пов'язані з впровадженням сучасних інформаційних технологій. На думку багатьох публічних службовців, саме діджиталізація має стати важливою складовою післявоєнної перебудови публічної служби. Цифрові новації дозволять підвищити ефективність органів влади щодо надання послуг, сприятимуть економії ресурсів, а також поліпшать умови праці службовців – зменшать навантаження на працівника, дозволять активніше застосовувати гнучкий графік роботи, дистанційний формат роботи тощо.

Опитування виявило істотний розрив у рівні матеріального забезпечення трудового процесу, і відповідно, у рівнях задоволеності умовами праці. Окремі респонденти, які працюють у низових підрозділах публічної служби (сільські та селищні ради тощо) скаржилися на відсутність комфортних умов праці, на наявність певних проблем, які стосуються санітарних вимог, гігієни, харчування тощо. Це безумовно негативно впливає на мотивацію працівників.

Більшість опитаних службовців певною мірою продемонстрували проактивну позицію, зацікавленість і готовність обговорювати поточні проблеми та перспективи публічної служби, висловлювали конкретні пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури та власне бачення післявоєнної перебудови служби. Водночас значна частка (приблизно кожен п'ятий) респондентів виявила неготовність до рефлексії, небажання глибоко вникати у проблематику та шукати шляхи розв'язання проблем. Чимало тих, кого влаштовують наявні стиль управління, соціальний клімат та умови праці в його установі. Вони не прагнуть до змін – ані в їхній організації, ані в публічній службі в цілому. Тим не менше, соціальний фон для реформ у публічній службі можна оцінити як «досить сприятливий». Серед публічних службовців багато тих, які можуть скласти опору для майбутніх перетворень, готових підтримати новації.



ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ



Абсолютна більшість респондентів (75,1%) становлять жінки. Переважна більшість опитаних (72,3%) віком 35–60 років. Більшість респондентів мають освітній рівень спеціаліста (55,6%).

Серед респондентів, які є ДС, більшість (48,5%) працює в територіальних органах міністерств/ЦОБВ.

Серед респондентів, які є ПОМС, більшість (54,1%) працює в апараті міської ради або її виконавчому органі.

Більшість респондентів має значний стаж роботи. При цьому стаж ПОМС є меншим, ніж ДС.

Майже половина респондентів працює на нинішньому робочому місці понад 11 років. При цьому є відмінності щодо строку роботи на нинішньому місці ПОМС та ДС: ДС довше працюють на одному робочому місці, ніж ПОМС.

Публічні службовці проявляють активність, відповідальність і позитивне ставлення до своєї роботи. Вони мають чітке розуміння мети, пріоритетів і завдань органів публічної влади. Публічні службовці високо оцінюють рівень співпраці в органах публічної влади та підтримку з боку колег. Багато публічних службовців не відчувають бар'єрів у своїй роботі і мають можливість займатися тим, що роблять найкраще. Вони дотримуються посадових інструкцій, які є зрозумілими і допомагають у роботі.

Відносини з керівництвом у багатьох випадках задовольняють публічних службовців. Проте наявні проблеми щодо врахування експертних пропозицій співробітників при прийнятті рішень, генерування мотивації з боку керівників та заохочення інноваційності й ініціативності. У сфері місцевого самоврядування спостерігається вищий рівень підтримки інноваційності й ініціативності та генерування мотивації з боку керівників, ніж у сфері державної служби.

Більшість публічних службовців вважає, що ефективнішої роботі публічної служби сприяють, скоріше, самостійність та ініціативність. Вони готові докладати додаткові зусилля та працювати понаднормово для виконання своїх обов'язків. Більшість публічних службовців вважає себе, скоріше, новаторами, ніж консерваторами, проте більшість публічних службовців вважають інших публічних службовців радше консерваторами, ніж новаторами.

Державні службовці більше орієнтовані на відданість державі, а не суспільству, що свідчить про переважання уявлень про важливість інтересів держави порівняно з інтересами суспільства. Працівники місцевого самоврядування більше фокусуються на відданості жителям територіальної громади, ніж органу місцевого самоврядування, що свідчить про їх орієнтацію на потреби й інтереси місцевих жителів громади та розвиток їх блага.

Понад три чверті (76,5%) опитаних публічних службовців висловили повну або часткову згоду з тим, що їх орган публічної влади здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками та етичними принципами. Водночас 11,3% публічних службовців виявилися неспроможними надати певну відповідь на це запитання, що може свідчити про відсутність у кожного дев'ятого з опитаних певних уявлень про практики добору та призначення персоналу.

Посадові особи місцевого самоврядування частіше, порівняно з державними службовцями, схильні погоджуватися з думкою про здатність органів влади вирішувати кадрові питання відповідно до професійних знань, навичок та етичних принципів.

На думку опитаних публічних службовців, найважливішим фактором, який вплинув на призначення респондента на займану ним посаду, є професійні знання. Понад 97% респондентів впевнені, що призначення на посаду відбувається з урахуванням професійних знань кандидата на публічну службу. Професійні знання визнаються важливим чинником при займанні посади усіма респондентами, незалежно від їх статі, віку та регіону проживання.

Важливість особистих моральних якостей визнають 91,9% опитаних публічних службовців, важливість досвіду роботи – 88,8%. Сповідування етичних принципів публічної служби є важливим при призначенні на посаду, на думку 87,6% респондентів, важливість лояльності для керівництва визнають понад половину – 51,5% опитаних, особисті зв'язки є важливими, на думку 30,5%, політичні зв'язки визнали важливими 19,0% публічних службовців.

Легкість взаємодії ДС всередині структурного підрозділу (з працівниками та керівником) є достатньо високою (понад 2/3 опитаних). Половині опитаних ДС легко взаємодіяти з працівниками та керівниками державних органів за межами структурного підрозділу, в якому вони працюють. Проте про легкість у взаємодії з ПОМС та зовнішніми стейкхолдерами (експертами, представниками громадських організацій, бізнесу та інших юридичних осіб) зазначають дедалі менше ДС і майже третина опитаних повідомляє, що їх робота не передбачає такої взаємодії. Понад чверть ДС оцінює нейтрально таку взаємодію (не легко, не важко).

ПОМС повідомили про легкість взаємодії всередині структурного підрозділу та в межах ОМС. Про легкість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами зазначає більша частка ПОМС, ніж ДС, нейтральність такої взаємодії також відмітили понад чверть опитаних.

У період війни відносини з колегами за оцінкою публічних службовців для 2/3 залишилися на тому ж рівні як і до війни, а для майже кожного п'ятого опитаного публічного службовця – покращилися.

Дослідження показало, що переважна більшість публічних службовців певною мірою задоволені своєю роботою. Особливістю є те, що серед ПОМС дещо більше задоволених, ніж серед ДС. Це можна пояснити тим, що співробітники апарату сільських рад та їх виконавчих органів (йдеться про жителів села) особливо цінують наявність стабільного робочого місця та задоволеність рівнем заробітної плати, з огляду на доходи своїх односельців.

Роботою публічного службовця порівняно більше задоволені жінки, ніж чоловіки, а також особи старшої вікової групи з великим стажем роботи, ніж молодь. Керівникам підрозділів у системі публічної служби слід уважніше ставитися до адаптації службовців-початківців, надавати молоді більше можливості проявити себе, обов'язково відмічати навіть невеликі досягнення.

Більшість опитаних службовців задоволені своїм професійним вибором стати публічним службовцем і розвитком своєї кар'єри. Водночас більше половини респондентів певною мірою не задоволені своєю заробітною платою. Тих, які задоволені зарплатою, у два з половиною рази менше, ніж незадоволених. Це - критичний розрив, що сигналізує про неблагополуччя в системі матеріального стимулювання публічних службовців. Підґрунтя мотивації публічних службовців, їх задоволеності роботою становлять, насамперед, нефінансові чинники. З одного боку, ця обставина почасти зменшує негативний вплив зниження рівня доходів, що відбулося через війну, а з іншого боку, обмежує арсенал стимулювання працівників.

Групу ризику з точки зору можливого звільнення через незадоволеність оплатою праці становлять найперспективніші держслужбовці – молодь із сучасною освітою, яка вже має досвід роботи, а також особи з вченим ступенем. Втрата таких людей може завдати системі публічної служби значної шкоди.

Представники ПОМС демонструють дещо вищу задоволеність заробітною платою, ніж ДС, особливо це стосується співробітників апарату сільських рад та їх виконавчих органів. Для жителів невеликих населених пунктів розмір заробітної плати публічного службовця є значним, а соціальний статус ПОМС – привабливим. Це створює підґрунтя для високої задоволеності працівників сільрад власною роботою, зарплатою, професійним вибором, а головне – кар'єрою (соціальним статусом).

Переважна більшість публічних службовців (і серед ДС, і серед ПОМС) певною мірою задоволені кількістю та якістю інформації про поточну ситуацію в своїй установі та про перспективи її розвитку, стилем лідерства свого керівництва, а також ступенем власного залучення до прийняття рішень. Все це свідчить про високу інформаційну та організаційну інтегрованість публічних службовців у роботу органу влади, де вони працюють. Більшість опитаних службовців (і серед ДС, і серед ПОМС) також задоволені визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі. Водночас чимало респондентів вважають, що їхні заслуги недооцінюються. Серед ДС порівняно частіше виявляють невдоволення з цього приводу фахівці з науковим ступенем, працівники зі стажем роботи понад п'ять років, а також особи, які обіймають посаду категорії «В». Серед ПОМС частіше схильні вважати, що їх недооцінюють, молоді працівники, співробітники з великим стажем роботи, а також з науковим ступенем.

Війна помітно вплинула на трудову мотивацію публічних службовців. Кожен десятий опитаний публічний службовець повідомив, що війна спонукає його залишити публічну службу і піти працювати в будь-яку іншу організацію, не пов'язану з публічною службою. Це чималий потенціал для плинності кадрів. Про те, що війна спонукає піти з публічної служби, порівняно часто повідомляють молоді респонденти віком 20–35 років, працівники зі стажем роботи від двох до десяти років, а також працівники з науковим ступенем. Отже, до «групи ризику» можливого звільнення належить доволі цінний кадровий ресурс публічної служби.

Водночас для значної частки опитаних службовців війна стала викликом, яка спонукає їх більше і краще працювати на публічній службі. Чимало респондентів вказали, що війна ніяк не вплинула на їхню мотивацію, що вони працюють так, як і раніше. Останню обставину слід трактувати як стійкість до стресогенних чинників, несприятливих умов. Сьогодні чимало працівників публічної служби живуть і працюють в регіонах, де відбуваються бойові дії, в населених пунктах, що зазнають інтенсивних обстрілів. Отже, готовність публічних службовців виконувати свої службові обов'язки в умовах війни має отримати визнання в суспільстві як прояв громадянської проактивності.

Значна частка публічних службовців вважає, що від початку повномасштабної війни у колективі, де вони працюють, активніше проявляється етичне лідерство – лідерська поведінка, при якій виявляються моральні якості та етичні характеристики співробітників. Респонденти зазначають активізацію проявів

морального лідерства у колег, керівника свого підрозділу, керівника своєї установи (органу влади, де працює респондент), а також у себе особисто. Важливо не залишати без уваги такі прояви, слід використовувати цей пасіонарний потенціал.

Переважна більшість респондентів певною мірою позитивно характеризує передумови для професійного зростання: наявність у себе знань і навичок, необхідних для виконання роботи, особистий прогрес у професійному плані за місцем роботи, усвідомлення колегами необхідності навчання, наявну практику обміну досвідом, створення в організації умов для професійного розвитку в цілому. Запит на підвищення кваліфікації, здобуття додаткової освіти та навичок, насамперед, виявляють працівники-початківці з досвідом роботи один рік і менше, а також співробітники з освітою бакалавра або нижче.

Публічні службовці найбільш стримано оцінюють те, як за місцем роботи здійснюється обмін досвідом, впровадження передових практик інших організацій. Критичні оцінки щодо цього найчастіше висловлювали молоді працівники віком 20–35 років, а також респонденти з науковим ступенем. Це дає підставу вважати, що впровадження передових практик не завжди відповідає необхідному рівню, і взаємний обмін досвідом наразі є актуальним запитом публічних службовців.

Висока оцінка публічними службовцями власних професійних знань і навичок викликає оптимізм щодо перспектив їхнього зростання як спеціалістів. Водночас зайва самовпевненість, переоцінка власних можливостей може стати перепоною на шляху до самовдосконалення, стримувати попит на нові знання. Важливо мати об'єктивну оцінку відповідності знань і навичок працівників тим завданням, які постають перед організацією.

Характерними ознаками (індикаторами) кар'єрного успіху у свідомості службовців є «висока заробітна плата» (насамперед), «велика відповідальність» та «можливість зробити більше для країни». Мало хто зазначив такі складові успішної кар'єри, як «напружений графік роботи» та «ненормований робочий день».

На думку опитаних службовців, найважливішими чинниками для їхнього кар'єрного просування є, насамперед, «професійні знання», «досвід роботи», «особисті моральні якості» та «сповідування етичних принципів публічної служби». Найменш значущими виявилися «лояльність до керівництва», «особисті» та «політичні зв'язки». Важливість освітнього та морально-етичного факторів особливо високо оцінюють молоді службовці-початківці. Цю обставину мають враховувати керівники установ у процесі формування системи мотивування працівників, а також внутрішнього клімату в колективі.

Працівники публічної служби добре усвідомлюють, що професійне і, відповідно, кар'єрне зростання залежить від готовності навчатись, самовдосконалюватись. Проте ця планка вимог до компетенції службовця постійно зростає, і він має бути готовим до регулярного (безперервного) навчання, незалежно від віку. Постійне навчання стає особливо актуальним в умовах впровадження електронного врядування та діджиталізації державних послуг.

Більшість публічних службовців дотримуються організаційного формату, при якому вони демонструють певну ініціативність, самостійність у плануванні своєї роботи та відповідальність. Водночас чимало опитаних службовців на роботі або чекають, поки безпосередній керівник дасть завдання, або запитують свого керівника щодо завдань, які вони можуть виконати. Самостійно визначають пріоритети в роботі, насамперед, досвідчені співробітники з великим стажем роботи, а серед працівників-початківців порівняно більше тих, які запитують свого керівника, що вони мають робити. Аналіз не виявив принципових розбіжностей в організаційних форматах, яких дотримуються ДС та ПОМС. Водночас серед ПОМС порівняно більше тих, які самостійно формують перелік завдань для виконання, тоді як серед ДС більше тих, які чекають, поки безпосередній керівник дасть їм завдання.

Оцінювання роботи співробітників публічної служби далеко не завжди сфокусовано на кінцевому результаті, їхніх досягненнях. Тільки близько половини опитаних службовців вказали, що оцінка їхньої роботи відбувається на основі досягнення результатів. Такий показник слід інтерпретувати як «невисокий», «помірний». Водночас чимало респондентів дотримується думки, що їхня діяльність радше оцінюється з огляду на дотримання процедур та правил, ніж на їхні досягнення. Значна частка опитаних не змогли кваліфікувати, на підставі чого оцінюється їх робота. Цю обставину слід розглядати як чинник, що негативно впливає на мотивацію працівників.

Дві третини опитаних службовців певною мірою поділяють думку, що преміювання працівників за місцем їхньої роботи залежить саме від якості виконання ними службових обов'язків. Водночас кожен п'ятий респондент не погодився з такою оцінкою. Найбільш критично сприймають практику преміювання у себе на роботі молоді співробітники віком до 35 років зі стажем роботи понад 5 років. Отже, йдеться про найбільш перспективних – молодих і амбітних працівників.

Опитані службовці досить стримано оцінюють те, наскільки українські громадяни задоволені роботою органів публічної влади в цілому. Менше половини респондентів оцінюють рівень задоволеності як певною мірою «високий». Водночас третина опитаних визначила цей рівень як певною мірою «низький». Такі показники не можна вважати задовільними.

ДС та ПОМС оцінюють задоволеність громадян роботою своєї установи (де вони працюють) критичніше, ніж задоволеність діяльністю органів публічної влади в цілому. Цю розбіжність можна пояснити тим, що з діяльністю місцевих установ громадяни стикаються безпосередньо, особисто, відчуваючи на собі недоліки в їх роботі. Уявлення населення про діяльність органів публічної влади в цілому є радше умоглядним, і формується головним чином на підставі повідомлень медіа. На ставлення українців до влади в цілому накладається підсвідоме бажання продемонструвати свою патріотичну підтримку, яка актуалізувалась в умовах війни.

Переважна більшість (близько 75%) респондентів підтвердила, що їх орган публічної влади забезпечує повне виконання покладених завдань і функцій, і лише 1% респондентів дотримується протилежної думки. Дослідження виявило різницю у сприйнятті результативності органів публічної влади залежно від статі, віку, регіонального розташування та стажу роботи. Найчастіше про повне забезпечення виконання покладених завдань і функцій зазначали жінки (77,4%), респонденти віком 36–60 років (76,2%), респонденти Східного (78,3%) та Центрального (77,4%) регіонів, а також ПОМС зі стажем 4–5 років (80,4%). Аналіз важливості результатів роботи органів публічної влади засвідчив, що 55,6% серед всіх опитаних респондентів погоджуються, що результати роботи протягом періоду повномасштабної війни стали більш значущими, особливо це помітно серед респондентів ПОМС. Значна частка, майже 62% цієї групи, вказали про зростання важливості результатів роботи. Менше 5% респондентів повідомили про те, що результати роботи стали менш значущими.

Результати дослідження зафіксували наявність випадків дискримінації, булінгу, мобінгу та харасменту на робочому місці. Найпоширенішими формами дискримінації, про які повідомляють респонденти, є дискримінація за стажем роботи, категорією посади та віком. Майже кожен 4-й працівник стикався з цими формами дискримінації. Дискримінація за категорією посади є дещо більш поширеною серед ДС, ніж серед ПОМС: 25,6% та 22,4% відповідно. Прояви дискримінації відрізняються залежно від статі, вікових груп, регіонів і стажу роботи. Дані свідчать про те, що жінки, молодші працівники (віком 20–35 років) і ті, які мають менший стаж роботи (менше ніж рік), частіше стикаються з дискримінацією за стажем роботи та категорією посади. Водночас старші працівники (віком 61–70 років) частіше повідомляли, що не стикалися з дискримінацією взагалі. Респонденти із Західного та Центрального регіонів, Донбасу частіше повідомляли про дискримінацію, пов'язану з категорією посади, тоді як респонденти зі Східного та Південного регіонів частіше вказували на стаж роботи як причину упередженості. Про випадки булінгу, мобінгу та харасменту повідомили близько 8% респондентів. Серед респондентів з числа ПОМС цей показник є дещо вищим (8,9%), ніж серед ДС (8%). Зазначимо, що лише невелика частка (менше ніж 1%) респондентів визнали, що брали участь у подібних інцидентах.

Результати дослідження демонструють, що існують певні проблеми у публічній службі в Україні, пов'язані з недоброчесністю, корупцією та недостатньою реагуючою спроможністю. Незважаючи на те, що деякі респонденти вважають, що в їх органах вживаються заходи щодо забезпечення доброчесності, наявні прояви незаконної поведінки, отримання неетичних вказівок і фіксується певне обмеження свободи повідомляти про корупційні дії. Виявлено, що ставлення до доброчесності та рівень толерантності до корупції може варіюватися залежно від соціально-демографічних або регіональних факторів, що варто враховувати при проведенні інформаційної та профілактичної роботи, як серед державних службовців, так і серед представників органів місцевого самоврядування. Всі учасники дослідження визнають важливість професійної доброчесності та нульову толерантність до корупції, але далеко не всі можуть протидіяти неетичним або протизаконним діям з боку колег і керівництва, що провокує відчуття певної незахищеності як серед держслужбовців, так і представників органів місцевого самоврядування.

Бренд публічної служби є важливим чинником для залучення та утримання кваліфікованих фахівців в органах публічної влади. Важливо оцінювати, як саме ті, які вже є частиною корпусу публічних службовців, оцінюють її зсередини, чи готові вони рекомендувати подальше працевлаштування для своїх знайомих. Значна кількість опитаних сьогодні має сумніви щодо надання рекомендації розпочинати кар'єру на публічній службі, а також тих, які однозначно не рекомендують це. Такий розподіл відповідей свідчить про можливу недовіру, нецікавість або недостатню привабливість роботи на публічній службі і

сьогодні. Можливі економічні фактори, такі як недостатній рівень забезпеченості працівників державної служби.

Ці результати можуть мати важливі наслідки для публічного сектору, оскільки низька рекомендація кар'єри в публічній службі може вплинути на здатність залучити талановитих і мотивованих працівників. Більше того, в суспільстві склалися певні стереотипи щодо роботи на публічній службі, які поки так і не вдалося подолати. Для підвищення привабливості публічної служби можуть бути потрібні заходи щодо поліпшення умов праці, забезпечення стабільності та розвитку кар'єри, а також сприйняття громадськістю ролі та значущості публічних службовців. Необхідно також враховувати, що ці результати відображають лише думку респондентів, які вже залучені до публічної сфери, і ми розглядаємо їх як основні носії цінностей норм, які притаманні публічній сфері в Україні. Аналізуючи сприйняття державних службовців та представників органів місцевого самоврядування щодо їх роботи, формуємо розуміння того, які переваги та недоліки наявні сьогодні в цій сфері. Респондентами зазначалися такі основні переваги:

- Стабільність зайнятості порівняно з приватним сектором. Урядові посади зазвичай менш піддаються впливу економічних коливань, що може бути важливим фактором забезпечення фінансової стабільності.
- Соціальні пільги та захист для своїх працівників. Це можуть бути пенсійні плани, медичне страхування, відпустки та інші соціальні пільги, які можуть покращити якість життя та добробут працівників.
- Можливість внесення позитивних змін для суспільства та держави.

Недоліки працевлаштування в органах публічної влади:

- Обмежена фінансова стимуляція, часто значно менша порівняно з приватним сектором.
- Можливості кар'єрного зростання в деяких випадках можуть бути менш привабливими, особливо це стосується ПОМС.
- Робота у публічній службі оцінюється як неprestижна.

Майже 2/3 публічних службовців оцінюють організаційну культуру органу, в якому вони працюють, сприятливою для професійного розвитку та досягнення результатів. Проте майже чверть вагається з наданням відповіді, а 13% опитаних публічних службовців вважають організаційну культуру їх публічних органів токсичною, яка призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів.

Відповідальність за формування організаційної культури (понад ¾) ДС здебільшого покладають на керівника органу публічної влади і на себе особисто, а ¼ ПОМС на керівника органу місцевого самоврядування, керівництво цього органу та на себе особисто.

Більшість публічних службовців головними цінностями, яких вони дотримуються, визнали професіоналізм (61,9%), відповідальність (49,4%) та добросовісність (44,4%). Найменш поширеними в середовищі державних службовців є такі цінності, як ініціативність (6,8%) та рівність/недискримінація (9,3%). У середовищі ПОМС крім перерахованих цінностей до менш поширених додаються також неупередженість/безсторонність (8,2%) та політична нейтральність/неупередженість (7,9%).

Респонденти акцентували увагу, насамперед, на необхідності поліпшення матеріального становища та соціального захисту публічних службовців (підвищення зарплати, надання пільг, поліпшення пенсійного забезпечення тощо). Істотне скорочення номінальної та реальної заробітної плати під час війни стало джерелом невдоволення службовців своїм матеріальним становищем і причиною відтоку висококваліфікованих кадрів.

Службовці усвідомлюють гостроту проблеми корупції та «кумівства», які притаманні публічній службі, визнають необхідність викорінення цього явища. Викорінення корупції розглядається як важливий чинник удосконалення організаційної культури, передумова підвищення престижу публічної служби, формування в суспільстві позитивного іміджу служби та довірчого ставлення до службовців.

Службовці добре усвідомлюють зв'язок матеріально-технічного забезпечення організації та організаційної культури. Відповідно, пропозиції респондентів щодо вдосконалення організаційної культури часто пов'язані з впровадженням сучасних інформаційних технологій.

Опитування виявило істотний розрив у рівні матеріального забезпечення трудового процесу, і відповідно, у рівнях задоволеності умовами праці. Окремі респонденти, які працюють, зокрема, в сільських та селищних радах, скаржилися на відсутність комфортних умов праці, на наявність певних

проблем, які стосуються санітарних вимог, гігієни, харчування тощо. Це безумовно негативно впливає на мотивацію працівників.

Більшість опитаних службовців певною мірою продемонстрували проактивну позицію, зацікавленість і готовність обговорювати поточні проблеми та перспективи публічної служби, висловлювали конкретні пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури та власне бачення післявоєнної перебудови служби. Водночас значна частка (приблизно кожен п'ятий) респондентів виявила неготовність до рефлексії, небажання глибоко вникати у проблематику та шукати шляхи розв'язання проблем. Чимало тих, кого влаштовують наявні стиль управління, соціальний клімат та умови праці в його установі. Вони не прагнуть до змін – ані в їхній організації, ані в публічній службі в цілому. Тим не менше, соціальний фон для реформ у публічній службі можна оцінити як «досить сприятливий». Серед публічних службовців багато тих, які можуть скласти опору для майбутніх перетворень, готових підтримати новації.

3 огляду на результати дослідження, можна надати низку рекомендацій:

Публічні службовці повинні мати чітке уявлення про критерії, якими керується працедавець при вирішенні питання про заміщення певної посади, та бути впевненими, що призначення на посаду відбувається на основі справедливих, чесних і відкритих процедур. З цієї метою доцільно:

- організувати систематичне інформування публічних службовців та громадян про наявні вакансії і заходи щодо їх заміщення;
- з метою вдосконалення практик призначення на посади публічної служби доцільно формалізувати критерії, за якими відбувається таке призначення, із сегментацією відповідно до посад, стажу роботи та категорії службовця.

Увага керівництва в установах публічної служби має бути сфокусована на створенні атмосфери довіри шляхом підтримки найвищих стандартів якості у роботі. Приділити належну увагу формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, активно використовувати заходи тимбілдінгу.

Щоб управлінська команда працювала ефективно, кожен її член, незважаючи на свою посаду, має бути готовим допомагати своїм колегам і, за потреби, вміти делегувати, повинен бути відкритий для критичної самооцінки та оцінки колег, підтримувати дисципліну та зберігати толерантність у будь-яких умовах.

Вбачається доцільним запровадити для публічних службовців навчально-практичний курс на тему етичного лідерства та відповідальності. У межах цього курсу слухачі, зокрема, мають розглядати кейси, де відбувається зіткнення інтересів приватних осіб, етики та закону, обдумати власний досвід, конфліктні прецеденти на своїй роботі, а також поділитися власним досвідом подолання таких конфліктів.

Обмін досвідом і залучення передових практик організацій наразі є актуальним запитом публічних службовців. Доступним і ефективним методом забезпечення обміну досвідом в нинішніх реаліях можуть стати поширення практики створення професійних спільнот, проведення вебсемінарів та онлайн-конференцій на актуальні теми.

Убачається необхідним вивчення особливостей ставлення українських громадян до діяльності органів державної служби та місцевого самоврядування. Доцільно провести вибіркове опитування населення України щодо звернення до установ органів державної влади та місцевого самоврядування, вивчити досвід отримання адміністративних послуг, з'ясувати проблеми з якими доводилося стикатися громадянам, наскільки вони задоволені роботою установ, якими є запити та очікування стосовно діяльності публічних службовців.

Органи публічної влади, мають детально інформувати суспільство про свою роботу.

Ефективним (з огляду на популярність серед населення) та доступним (з огляду на технічне забезпечення його роботи та низьких фінансових витрат) каналом інформування сьогодні є соціальні мережі (Facebook, Instagram, YouTube), а також канали месенджерів (Telegram, Viber). Завдяки цим каналам органи публічної влади зможуть інформувати громадян про свою поточну діяльність, рішення та розпорядження місцевих органів влади, порядок отримання затребуваних послуг, про актуальні новини і події, тощо.

Для полегшення взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, зокрема, доцільно:

- при проходженні стажування, випробувального терміну для нових співробітників, ознайомлювати їх з організацією роботи органу, обов'язками працівників інших структурних підрозділів, процедурою документообігу тощо;
- ознайомлювати співробітників з новинами щодо взаємодії органу державної влади та органу місцевого самоврядування з всіма зовнішніми партнерами: експертами, організаціями громадянського суспільства, бізнесом тощо;
- готувати та поширювати корисну інформацію, рекомендації пропозиції щодо алгоритмів та практик налагодження взаємодії через внутрішні системи комунікації (зустрічі, поштову розсилку та інші внутрішні канали комунікації).

Наявна потреба у побудові HR-стратегії, зокрема, щоб нівелювати стереотипні уявлення про публічну службу та сформувати позитивний імідж публічної служби. З метою поліпшення іміджу публічних службовців, визнання їх роботи з боку суспільства та, зрештою, для підвищення мотивації самих працівників на публічній службі вбачається доцільним реалізувати у медіа та соціальних мережах інформаційну кампанію. Необхідно показати важливість повсякденної роботи публічних службовців на місцях. Потрібно акцентувати увагу громадськості на важливості роботи працівників органів влади в нинішніх умовах, особливо поблизу територій, де відбуваються бойові дії. Гучні корупційні скандали завдають іміджевого удару публічній службі, кидають тінь на репутацію десятків тисяч чесних працівників. Тому потрібно показувати, що є люди, які у важких умовах війни продовжують чесно виконувати свій службовий обов'язок – обов'язок служіння українському народу.

Для створення позитивного бренду роботодавця в публічній службі необхідно:

- гарантувати забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, соціальних пільг, медичного страхування та інших фінансових і соціальних пакетів, це може зробити роботу в публічній службі більш привабливою для наявних та потенційних працівників;
- надання можливостей для професійного зростання та кар'єрного розвитку може залучити більше кваліфікованих кандидатів. Система навчання, тренінгів, стажувань і можливостей для розвитку професійної компетентності може сприяти самореалізації та просуванню по службі;
- промоція важливості роботи на публічній службі – популяризація ролі та значущості публічної служби в суспільстві може допомогти залучити до лав публічних службовців більш активних, зацікавлених та професійних працівників;
- також важливо забезпечити на місцях проведення профорієнтаційної діяльності, інформування потенційних працівників про переваги роботи.

Впровадити прозору систему відстеження виконання завдань, щоб підтримувати та підвищувати ефективність роботи. Убачається доцільним надавати працівникам більше свободи та самостійності в їх діяльності, можливості для вияву ініціативи. Сприяти цьому можна:

- здійснюючи заходи щодо заохочення ініціативності та інноваційності в публічних органах;
- формуючи та поширюючи рекомендації керівникам публічних органів щодо методів генерування мотивації співробітників;
- покращуючи систему врахування експертних пропозицій співробітників при прийнятті рішень.

Слід розробити низку заходів щодо мінімізації впливу чинників, які не є прийнятними на публічній службі (особисті та політичні зв'язки, лояльність до керівництва). Також важливим є забезпечення безбар'єрності та запобігання мобінгу, булінгу та харасменту на публічній службі. До таких заходів можна віднести:

- запровадження комплексної політики інклюзії для забезпечення справедливості, рівності та протидії дискримінації за віком, статтю, категорією посади або стажем роботи;
- проведення тренінгів для працівників з метою підвищення обізнаності щодо різних видів дискримінації та можливих негативних наслідків;
- впровадження цільової підтримки, наприклад, наставництва для нових і молодих працівників, які часто стикаються з дискримінацією;
- створення конфіденційних та ефективних систем звітності, щоб жертви та свідки булінгу, мобінгу або харасменту могли без страху повідомляти про подібні інциденти;
- аналіз умов на робочому місці за допомогою опитувань або механізмів зворотного зв'язку для оцінки поширеності дискримінації, булінгу, мобінгу або харасменту, а також ефективності вжитих заходів.

Підвищення заробітної плати, поліпшення матеріального становища та соціального захисту публічних службовців в цілому прямо або опосередковано є передумовою для досягнення цілої низки інших важливих завдань: формування ефективної системи стимулювання співробітників, підвищення престижу професії публічного службовця, якісне оновлення кадрового складу служби, залучення на публічну службу молодих перспективних фахівців і висококваліфікованих спеціалістів, впровадження та ефективне використання сучасних інформаційних (цифрових) і управлінських технологій, формування серед службовців нульової толерантності до корупції та її викорінювання.

Діджиталізація має стати важливою складовою післявоєнної перебудови публічної служби. Цифрові новації дозволять підвищити ефективність органів влади щодо надання послуг, сприятимуть економії ресурсів, а також поліпшать умови праці службовців – зменшать навантаження на працівника, дозволять активніше застосовувати гнучкий графік роботи, дистанційний формат роботи тощо.

Необхідно запровадити ефективніші механізми контролю та нагляду за діями публічних службовців з метою запобігання корупції та недоброчесним практикам, зокрема:

- шляхом створення сприятливого середовища для відкритого спілкування та повідомлення про порушення, забезпечення захисту та нерозголошення інформації про осіб, які повідомляють про корупційні дії;
- проведення інформаційної та роз'яснювальної роботи, щодо наявних інструментів запобігання корупції та недоброчесності (Портал викривачів тощо);
- посилення співпраці з міжнародними організаціями та партнерами для обміну досвідом і передачі кращих практик у боротьбі з корупцією та забезпеченні доброчесності в публічній службі;
- залучення громадськості, громадських організацій та медіа до моніторингу та контролю за діями публічних службовців, що сприятиме підвищенню прозорості та відповідальності в сфері публічної служби.

Виконання цих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня доброчесності та ефективності публічної служби в Україні, зміцненню довіри громадян до державних органів і створенню сприятливих умов для розвитку країни.

Окрім зазначених рекомендацій доцільно провести дослідження організаційної культури публічної служби у 2025 році. Таке дослідження дозволить відслідкувати динаміку трансформації організаційної культури публічної служби.

Зокрема для моніторингу змін в організаційній культурі рекомендовано провести порівняльний аналіз досліджень організаційної культури державної служби за 2020, 2021 та 2023 роки та в подальшому здійснювати подібне порівняння за всією вибіркою опитаних.