



**2019**  
**2020**

# АНАЛІТИЧНА ДОВІДКА

за результатами опитувань державних  
службовців щодо організаційної культури



## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	3
<b>Загальний огляд методології та учасників дослідження</b> .....	4
<b>Розділ I. Чи змінилася практика та культура трудових відносин?</b> ....	9
1. Практика добору персоналу .....	9
2. Відносини з керівництвом .....	15
3. Визнання на робочому місці.....	19
4. Дискримінація на робочому місці .....	20
5. Мотивація та задоволеність роботою .....	23
6. Захищеність .....	28
7. Організаційна культура в державному органі.....	29
8. Цінності .....	31
<b>Висновок розділ I</b> .....	34
<b>Розділ II. Аналіз динаміки показників взаємодії</b> .....	38
1. Практика роботи та відносини в одному державному органі ....	38
2. Практика роботи та відносини з іншими державними органами .....	43
3. Практика роботи та відносини: правила та регламент роботи ..	47
4. Практика роботи та відносини: політична автономія та добросесність .....	50
5. Відносини між державою і суспільством.....	55
<b>Висновок розділ II</b> .....	59
<b>Розділ III. Особливості комунікації, розвитку та інновацій</b> .....	62
1. Готовність до інновацій .....	62
2. Стан розвитку ініціативи .....	64
3. Практика роботи та відносини: комунікації .....	66
4. Комунікації реформи державного управління .....	68
Бажані зміни.....	70
<b>Висновок розділ III</b> .....	72
<b>Рекомендації</b> .....	74

## Вступ

Необхідність формування та розвитку організаційної культури на сьогодні уже не викликає жодних сумнівів, оскільки практика успішних організацій засвідчує вагомую роль саме організаційної культури у досягненні ними високих результатів.

У визначенні поняття організаційна культура криються відповіді одразу на ряд запитань: «Як формується організаційна культура?», «Чи можливо створити набір правил та інструкцій і більше не повертатися до цього питання?», «Хто відповідає за її розвиток?». Важливо зрозуміти, що це певна ідеологія, система традиційних постійних заходів щодо зовнішнього оточення та внутрішнього середовища.

Організаційна культура існує у будь-якій установі. Створює її, як правило, формальний лідер (керівництво), але носіями є весь персонал організації, тому питання культури стосується кожного державного службовця.

Організаційна культура державного органу, як і будь-якої іншої установи, повинна періодично оновлюватися та актуалізуватися. Основна причина — необхідність адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища та потреб працівників. Саме для цього вже два роки поспіль (у 2019 та 2020 роках) проводилося дослідження «Державна служба в Україні: Ваша точка зору» в рамках проєкту «Цикл зворотного зв'язку державної служби».

Представлений порівняльний аналіз результатів опитувань серед державних службовців місцевих органів виконавчої влади (далі – МОВВ) та державних службовців центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ) у 2019 та 2020 роках дає змогу прослідкувати тенденції і зміни в організаційній культурі на державній службі за останні два роки.

Порівняльний аналіз підготовлено колективом авторів: Балакірева О.М., канд. соціол. наук; Алюшина Н.О., канд. психол. наук; Дмитрук Д.А., канд. соціол. наук; Комісаренко А.В.; Лозюк Ю.В.; Вершигора Н.В.; Олійник А.О..

## Загальний огляд методології та учасників дослідження

### Методологія

Дослідження, на основі яких здійснено аналіз, проведені методом анонімного онлайн-опитування з використанням стандартизованої форми опитувальника за допомогою ресурсу SurveyMonkey. Інструментарій обох опитувань був побудований з орієнтацією на державних службовців як центральних органів виконавчої влади, так і місцевих органів державної влади.

Аналітичні доповіді за результатами дослідження організаційної культури державної служби за 2019 та 2020 роки, на основі яких проведено порівняльний аналіз, розміщені на сайті НАДС. З метою виявлення та подальшого аналізу змін, основні тематичні блоки та запитання опитування не змінювалися, але з додаванням кількох додаткових.

Для залучення до участі в опитуваннях було надіслано листи запрошення на центральні та місцеві органи влади від імені НАДС. Опитування охоплювали всю територію України. Цільова група дослідження – державні службовці категорій «Б» і «В» та посадові особи органів місцевого самоврядування.

Під час проведення опитувань у 2019 та 2020 роках дотримувались етичні принципи визначені для проведення соціологічних досліджень. Дослідницький інструментарій забезпечував повагу до респондентів, тактовну форму спілкування, дотримання принципу невторчання у приватне життя. Процедура опитування забезпечувала конфіденційність та безпеку наданої респондентами інформації.

Аналіз отриманих даних здійснювався кількісними методами за допомогою програми SPSS. Під час аналізу отриманих даних висвітлено особливості відповідей респондентів, які працюють в центральних органах виконавчої влади та на місцевому рівні, а також залежно від вікових груп, статі, категорії, стажу роботи та макрорегіону<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Використано угруповання на 7 макрорегіонів: 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 (опитування проводилося тільки на підконтрольних територіях); Південь: Миколаївська, Одеська, Херсонська; м. Київ.

### Характеристика опитаних

В дослідженнях проведених у 2019 та 2020 роках розподіл опитаних за віком суттєво не змінився. В середньому за даними 2020 року понад чверть опитаних (26,9%) складають держслужбовці віком до 35 років, майже кожен третій респондент віком від 35 до 45 років (Рис.1).

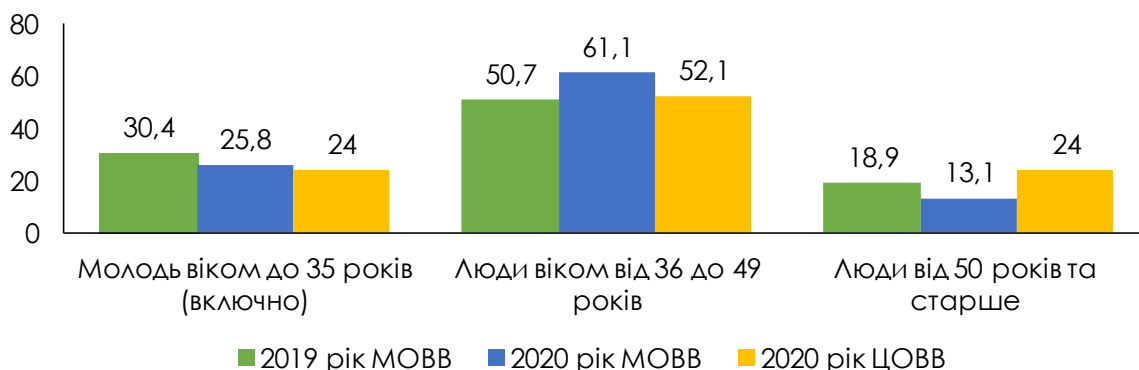


Рис. 1. **Розподіл респондентів за віком, %**

Брали участь в опитуванні переважно жінки. Окремо слід відзначити, що розподіл респондентів за статтю серед опитаних ЦОВВ у 2020 році значно відрізняється від опитаних респондентів МОВВ: жінки становлять 61%, чоловіки – 39% (Рис.2).

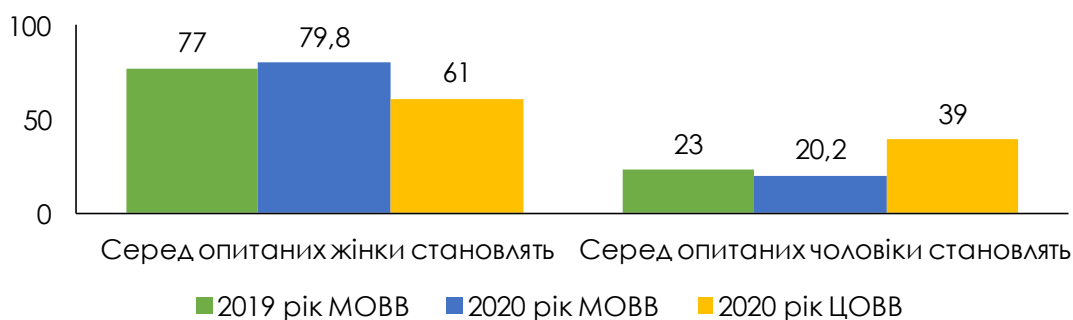


Рис. 2. **Розподіл респондентів за статтю, %**

Опитані переважно мають освітній рівень спеціаліста та третина опитаних освітній ступінь магістра (Табл. 1). Невелика частка респондентів має більш нижчий рівень освіти (бакалавр і нижче). В середньому, з поміж всіх опитаних, за даними 2020 року більш вищий рівень освіти (кандидат наук (доктор філософії PhD)) та доктор наук мають 1,1% державних службовців.

Таблиця 1. Освітній рівень респондентів, %

Освітній рівень	2019 рік МОВВ	2020 рік МОВВ	2020 рік ЦОВВ
Бакалавр або нижче	4,7	5,2	2,1
Спеціаліст	59,5	61,8	40,6
Магістр	35,4	32,5	51,4
Кандидат наук, (Доктор філософії – PHD)	0,5	0,4	5,7
Доктор наук	0,1	0,1	0,2

Респонденти мають значний стаж роботи: на займаній посаді – в середньому 6,5 років, на державній службі – в середньому 14,51 років серед всіх опитаних у 2020 році. У порівнянні даних 2019 та 2020 років показники незначно змінилися (Рис. 3-4).



Рис. 3. Середнє значення стажу роботи респондентів на державній службі, років

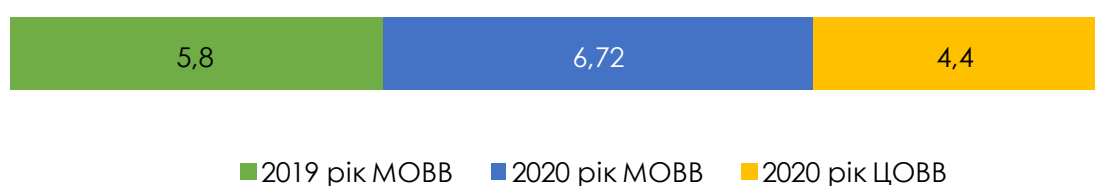


Рис. 4. Середнє значення стажу роботи респондентів на займаній посаді, років

За категорією посад респондентів показники теж залишилися майже на тому ж рівні. Більшість респондентів, як і у 2019 році, займають посади категорії «В» (Рис. 5).

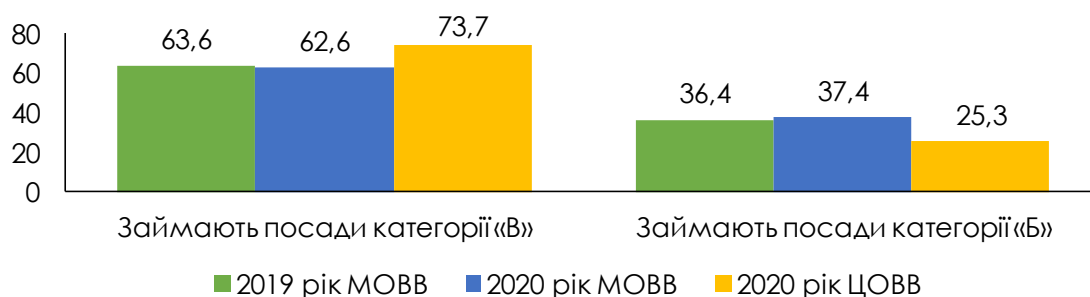


Рис. 5 Категорія посад респондентів, %

В порівнянні з опитуванням 2019 року, в дослідженні 2020 року брали участь більш старші за віковими групами респонденти (Табл. 2). Суттєвих відмінностей за статтю, освітнім рівнем та категорією посади немає.

Існує відмінність між опитаними за стажем роботи на державній службі: в опитуванні 2020 року більша частина держслужбовців мають значний стаж роботи на державній службі (від 11 до 25 років), в 2019 році розподіл респондентів був зосереджений на новачках (кожен п'ятий працює від одного до 10 років) та працівниках, стаж роботи яких більше 25 років.

Аналогічна ситуація з трудовим стажем на займаній посаді – в 2020 році значна частина опитаних має достатній досвід роботи на займаній посаді.

Таблиця 2. Характеристика опитаних у дослідженнях організаційної культури державної служби України 2019 та 2020 років (середньозважені показники), %

Показник	2019 рік	2020 рік
<b>Вік</b>		
20-29 років	14,1	10,1
30-34 роки	16,3	13,3
35-39 років	20,4	19
40-44 роки	17,0	18,2
45-49 років	13,3	15,4
50-54 роки	9,5	11,4
55 років та старші	9,4	12,7
<b>Стать</b>		
Жіноча	77,0	77,8
Чоловіча	23,0	22,2

<b>Освітній рівень</b>		
Бакалавр або нижче	4,7	5,2
Спеціаліст	59,5	59,2
Магістр	35,4	34,5
Кандидат наук, Доктор філософії (PhD))	0,5	1
Доктор наук	0,1	0,1
<b>Категорія посади</b>		
Категорія «Б»	36,4	36,1
Категорія «В»	63,6	63,9
<b>Стаж роботи на державній службі</b>		
1-3 роки	23,6	12,3
4-5 років	19,0	6,5
6-10 років	21,5	16,9
11-15 років	16,9	20,1
16-20 років	17,0	20,1
21-25 років	2,0	12,7
26-30 років	23,6	8,2
31 рік та більше	19,0	3,2
Середнє значення, років	12,75	14,51
<b>Стаж роботи на займаній посаді</b>		
1 рік та менше	24,2	20,8
2-3 роки	25,7	23,5
4-5 років	31,9	16,1
6-10 років	15,1	18,9
11-20 років	3,1	16,9
21 рік та більше	24,2	3,9
Середнє значення, років	4,40	6,5



## Розділ I. Чи змінилася практика та культура трудових відносин?

### 1. Практика добору персоналу

Держслужбовці в цілому погоджуються з тим, що державні органи здатні добирати і призначати на посади спеціалістів на основі їх професійних знань і навичок (Рис.6). Опитані, які працюють в ЦОБВ на 5,8% менше погоджуються з цим твердженням ніж опитані в 2020 році представники МОБВ.

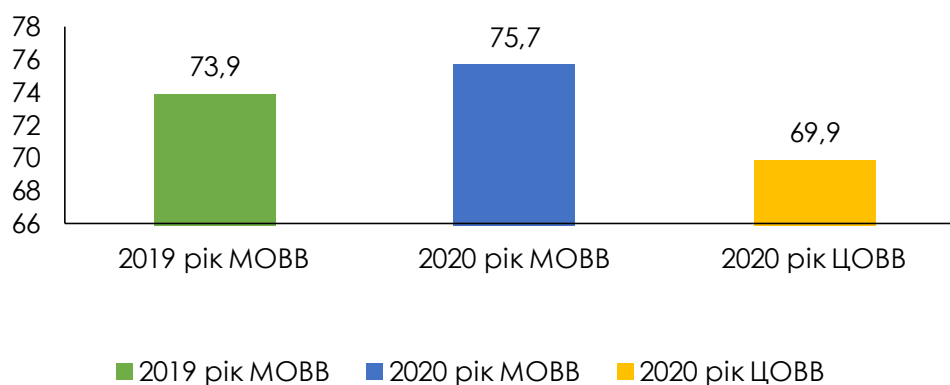


Рис. 6. Кількість респондентів, які погоджуються з твердженням **«Мій державний орган здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями та навичками»**, %

Найбільша частка, що погоджується з цим формулюванням у 2020 році, це опитані віком від 50 років та старші, проживають і працюють на Півдні України (80,6%), Донбасі (77,8%) та Сході (76%).

Серед відповідей в залежності від типу державного органу, існують відмінності між думкою держслужбовців ЦОБВ та МОБВ: так, працівники МОБВ більш впевнені в відборі та наймі на посади професійних спеціалістів, при цьому впевненість підросла з 2019 року з 73,9% до 75,7% в 2020 році (Рис.7).

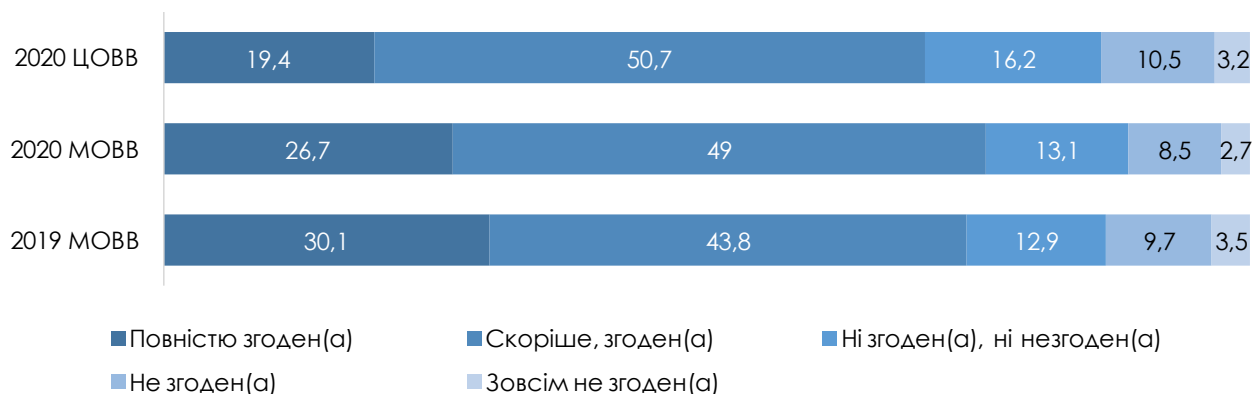


Рис. 7. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Мій державний орган здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями та навичками», %**

В середньому більше половини опитаних (69,6%) вважає, що державні органи, в яких вони працюють призначають на керівні посади осіб на основі їх професійних компетенцій (Рис.8). При аналізі отриманих даних в розрізі обсягу владних повноважень державних органів показник МОВВ зріс на 4,2% у порівнянні з 2019 роком, а показник ЦОВВ у 2020 році досягнув позначки в 59,8%. Варто зазначити, що третина (30,4%) не погоджується з твердженням.

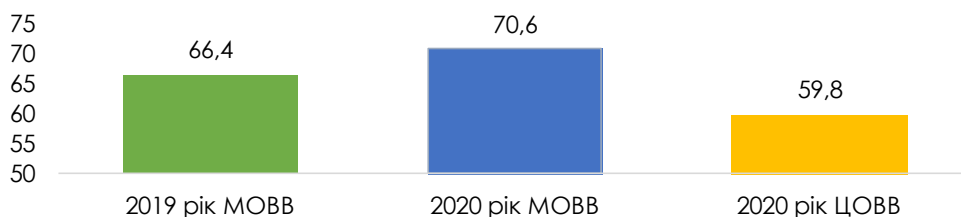


Рис. 8. Кількість респондентів, які погоджуються з твердженням **«Добір та призначення на керівні посади в моєму державному органі відбувається на основі професійних компетенцій», %**

У 2020 році найбільша частка тих, хто погоджується з таким твердженням проживає на Півдні (74,1%) та Донбасі (71,6%). Переважно це жінки та респонденти віком від 50 років та старші за віком, а також, опитані що мають стаж роботи на державній службі більше 31 року (75,7%) та стаж 1-3 роки (72%).

Два роки поспіль респондентів запитували: «Чи відомі Вам випадки, коли було заздалегідь зрозуміло, яка особа буде призначена на посаду за конкурсом у Вашому державному органі?». Порівнявши відповіді 2019 і 2020 років слід зазначити, що серед представників органів місцевого рівня кількість респондентів, які відповіли на запитання ствердно зменшилась на 6,7% (Рис.9). Переважно опитані знають про 1–3 таких випадки. Досить значна частка опитаних (кожен п'ятий (20,9%) у 2020 році) вагалася з відповіддю, що може свідчити про те, що вони мають певні підозри, проте визнати цей факт (хоч і в анонімному опитуванні) не можуть.

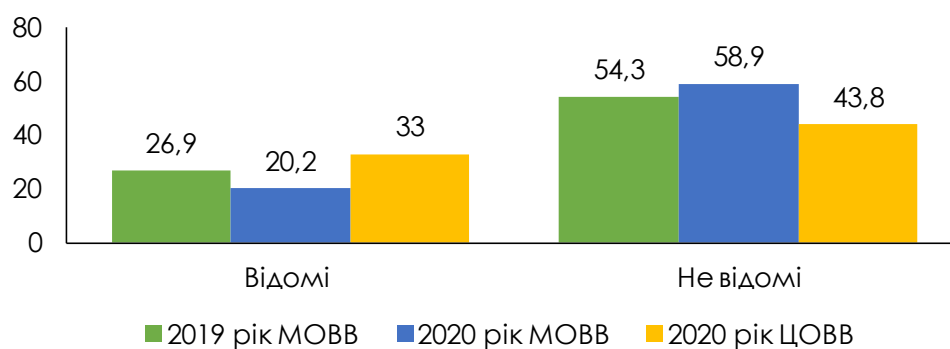


Рис. 9. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Чи відомі Вам випадки, коли було заздалегідь зрозуміло, яка особа буде призначена на посаду за конкурсом у Вашому державному органі?»**, %

Повідомляють про обізнаність випадків, коли було заздалегідь зрозуміло, яка особа буде призначена на посаду за конкурсом переважно молодь: кожен четвертий віком від 18 до 29 років та кожен п'ятий віком від 30 до 39 років. Про випадки призначень заздалегідь схильні повідомляти чоловіки (25,6%) та опитані, що проживають в Центрі України (23,1%).

У порівнянні з результатами даних відповідно до типу органу державної влади, тенденція призначень на посаду за конкурсом, де заздалегідь зрозуміло хто саме буде працевлаштований, притаманніша центральним органам виконавчої влади (Рис.10). Так, третина держслужбовців ЦОВВ (33%) знають про такі призначення, ще 23,2% завагались відповідати. Найменш розповсюджена практика домовленостей в призначеннях у МОВВ, при цьому в 2019 році про такі випадки заявляв кожен четвертий, у 2020 році – кожен п'ятий.

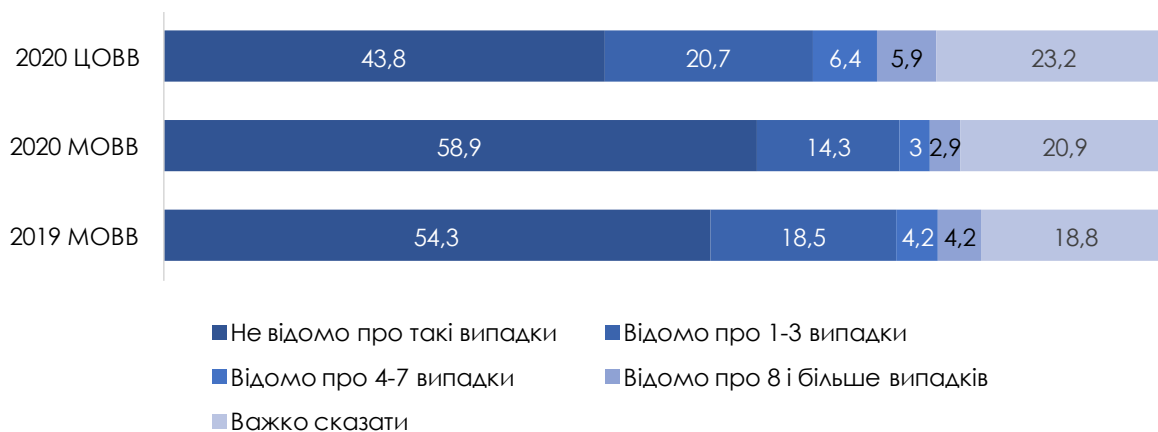


Рис. 10. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Чи відомі Вам випадки, коли було заздалегідь зрозуміло, яка особа буде призначена на посаду за конкурсом у Вашому державному органі?»**, %, за типом органу державної влади та роком опитування

Рівень довіри до конкурсного відбору у 2020 році все ще залишається низьким. Найрезультативнішим способом добору кандидатів на керівні посади державної служби вони вважають просування по службі на основі професійних досягнень (Рис.11).

Порівняно з дослідженням 2019 року, в опитуванні 2020 року суттєвих змін не відбулось, проте в середньому на 1,1% зріс результат альтернативи «Відкритий конкурсний набір».

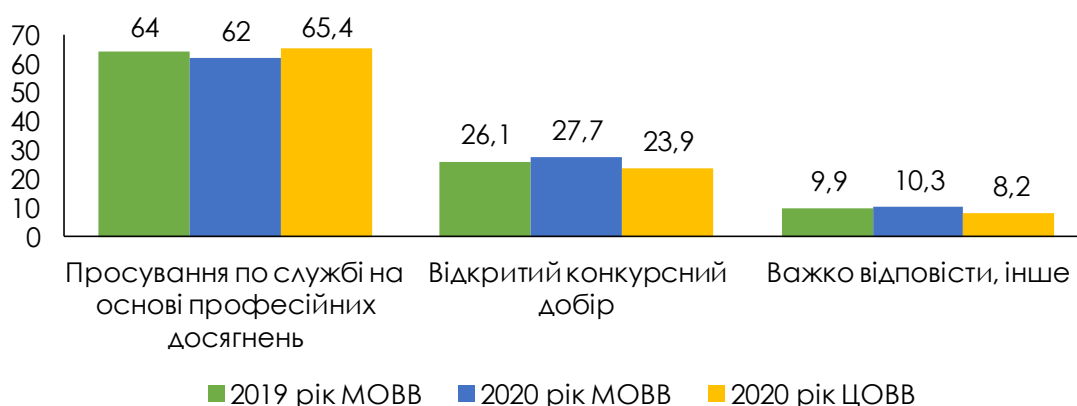


Рис. 11. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Який спосіб добору кандидатів на керівні посади державної служби Ви вважаєте найрезультативнішим?»**,%

Прихильниками просування по службі на основі професійних досягнень є опитані більш старшого віку (40-44 роки – 65,5%, 45-59 років – 64,2%, 50-54 роки – 67,3%, 55 років та старші – 65,3%), жителі Західного (63,2%) та Центрального (62,7%) регіонів України та ті, що мають суттєвий стаж роботи як на державній службі, так і на займаній посаді.

В той самий час, молодь переважно обирає відкритий конкурсний добір як більш результативний спосіб відбору кандидатів на керівні посади. Переважно, це опитані з Донбасу (30,9%) та Півдня (28,1%).

На думку держслужбовців, як і у 2019 році, у 2020 році, для зайняття їхніх поточних посад кандидат повинен мати високий рівень професійних знань та досвід роботи (Рис. 12).

Якщо порівнювати результати 2019 та 2020 років, то важливість лояльності до керівництва (+2%), наявності досвіду роботи (+1,1%) та політичних зв'язків (+1,7%) в середньому зросла.

Важливість професійних знань зазначають опитані, що мають досвід роботи на посаді від 2 до 10 років, також ті, що проживають на Півдні (97,5%), Сході (96,7%) та Півночі (96,6%), віком від 35 років та старші.

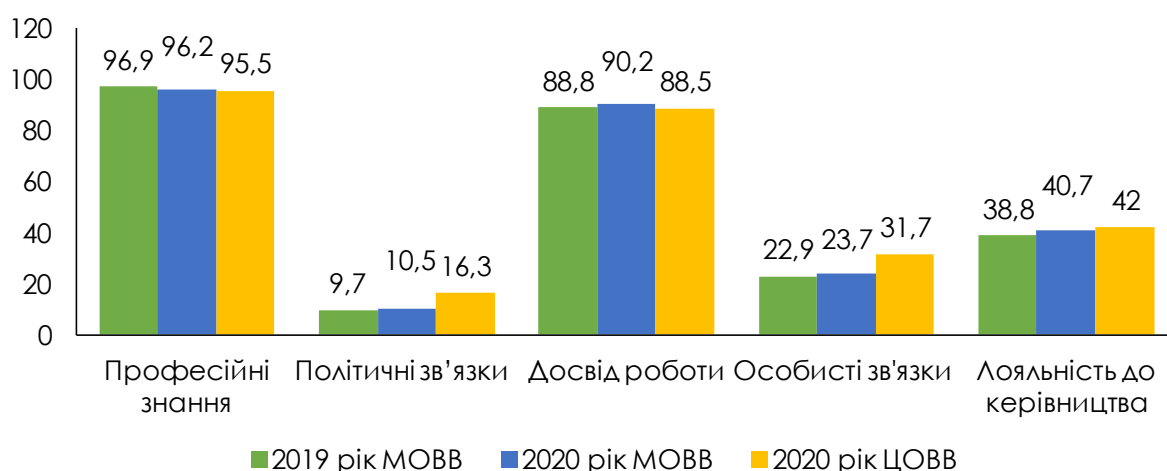


Рис. 12. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, наскільки важливий кожен з наведених факторів для зайняття Вашої поточної посади?», %

Чим старшим є опитаний держслужбовець та чим більший у нього трудовий стаж на посаді і на держслужбі в цілому, тим вищу оцінку він надає значимості досвіду роботи для зайняття поточної посади.

Лояльність до керівництва вважають важливим фактором до зайняття посади переважно опитані віком від 20 до 35 років (20-29 років – 52,1%, 30-34 роки – 48,5%) та ті, хто недавно працює на посаді та в органах державної влади. Приналежність до певного гендеру чи регіону проживання не впливає на оцінку.

Попри те, що переважна більшість опитаних вважає несуттєвими різні форми корисних зв'язків, у 2020 році третина працівників ЦОВВ (31,7%) вважає вагомими факторами для зайняття їх поточної посади особисті зв'язки, а кожен шостий працівник (16,3%) – політичні.

Так, надають значення політичним зв'язкам переважно молода вікова група (20-29 років, 16,1%) та чоловіки (15,4%). За регіоном проживання політичні зв'язки відмітили держслужбовці з Києва (14,7%) та Донбасу (11,3%), а також опитані, що мають стаж роботи на посаді до 5 років та ті, хто мають стаж роботи на державній службі до 10 років. Абсолютно аналогічна тенденція складається у відношенні особистих зв'язків. Їм надають перевагу державні службовці з Києва та Донбасу, віком до 30 років, переважно чоловіки та ті опитані, що мають стаж роботи на держслужбі до 10 років, а на посаді – до 5 років.

## 2. Відносини з керівництвом

Згідно з проведеним аналізом держслужбовці досить задовільно оцінюють свою взаємодію з керівництвом та окремі аспекти роботи з ними. Рівень задоволеності залученістю працівників до прийняття рішень, пов'язаних з їх роботою у 2020 році порівняно з 2019 роком на рівні МОБВ не змінився (Рис.13).

У порівнянні з результатами 2019 року, рівень задоволеності управлінськими практиками керівництва та поінформованістю про те, що відбувається всередині державного органу зріс. Це може свідчити про те, що керівники покращують свої управлінські практики або ж частково відбулася якісна зміна керівного складу. Рівень задоволеності управлінськими практиками керівництва серед опитаних МОБВ зріс на 3%. 64,3% респондентів ЦОБВ у 2020 році повідомили, що задоволені управлінськими практиками.

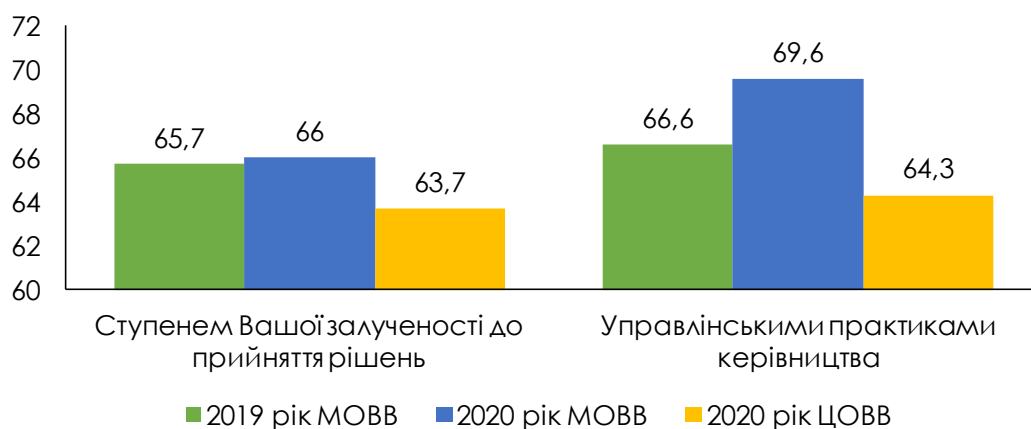


Рис. 13. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Ви задоволені...», %

За даними 2020 року державні службовці, що мають вищий рівень задоволеності ступенем залученості до прийняття рішень, що впливають на роботу, переважно: жінки (66,1%), опитані, які мають стаж роботи на посаді або на державній службі до одного року та держслужбовці з трудовим стажем від 21 року та більше. При цьому, вік опитаних переважно від 40 років. Вищий за інші регіони, рівень задоволеності серед тих, хто проживає на Півдні (68%), Сході (66,7%) та Донбасі (66%).

Дослідження показало, що рівень задоволеності управлінськими практиками є вищим у жінок (69,2%) та у респондентів віком старше 50 років. Також більш позитивно оцінюють управлінські практики держслужбовці, які

недавно працюють на займаній посаді (до одного року, 72,3%), хто має стаж на посаді понад 20 років (72,1%) та досвідчені працівники, які перебувають на державній службі більше 16 років.

Дані демонструють, що кожен п'ятий держслужбовець вагається у визначенні рівня задоволеності у відносинах з керівництвом. Таке явище може бути зумовлено тим, що опитані мали у минулому негативний досвід взаємодії (або спостерігали за його проявами на роботі) але їх позиція чітко ще не сформувалась, або ж вони не наважуються її висловити. В порівнянні з даними 2019 року показники незадоволеності відносин з керівництвом суттєво не змінились.

У процесі взаємодії державних службовців з вищим керівництвом слабким місцем залишається відсутність належної мотивації. Та у порівнянні з результатами 2019 року, за показником рівня задоволеності мотивації від вищого керівництва спостерігається тенденція до зростання (Рис.14). В той же час близько чверті опитаних досі вагаються з оцінкою рівня задоволеності мотивації з боку вищого керівництва.

Отримані дані в 2020 році свідчать про те, що державні службовці очікують від керівництва прояву лідерських якостей та мотиваційного заохочення.

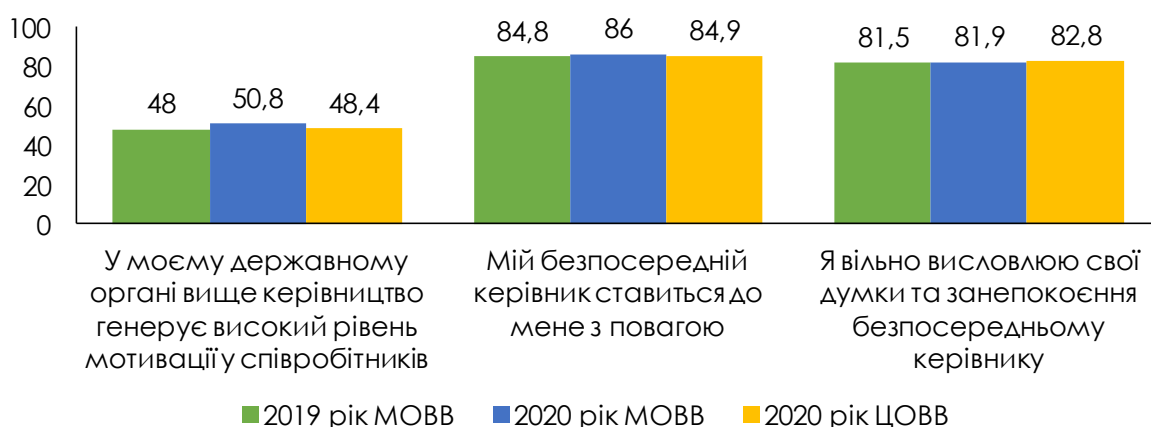


Рис. 14. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наскільки Ви згодні з такими твердженнями:...», %**

Особливо відчують потребу у підвищенні рівня мотивації з боку керівництва респонденти, віком від 20 до 35 років (20-29 років – 28,5%



невдоволених та 30-34 років – 27% недоволених відповідно), тих, що проживають на Сході (24,5%) та Центрі (24,4%). Більш недоволеними є опитані, що працюють 4-15 років на державній службі та мають аналогічний стаж роботи на посаді.

Переважає більшість опитаних у 2019 та 2020 роках відчуває повагу з боку безпосередніх керівників (Рис.14). Та майже кожний десятий державний службовець не може до кінця визначитись чи справді отримує належне ставлення та повагу з боку керівництва – як і 2019 року. Чим старшим є працівник, тим вищим є рівень погодження з твердженням, що безпосередній керівник ставиться з повагою. Погоджуються частіше ніж інші опитані, держслужбовці, що працюють на державній службі більше 16 років.

Стабільно високо два роки поспіль держслужбовці оцінюють можливість ділитися своїми думками та занепокоєнням з безпосереднім керівником (на рівні 81-82%) (Рис.14). В середньому для майже кожного п'ятого опитаного важко вільно висловлювати власні судження своєму безпосередньому керівнику. Частіше погоджуються з тим, що можуть вільно висловлювати свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику більш старші вікові групи, при цьому відсоток погодження зростає прямо пропорційно з віком опитаних. У більшості випадків погоджуються з твердженням опитані, які мають стаж роботи на державній службі 16 років і вище.

Порівняно з 2019 роком, значних змін у відповідях держслужбовців щодо подання експертних пропозицій та приймання їх до уваги керівництвом не було виявлено.

Суттєвий відсоток державних службовців відзначили, що керівництво державного органу враховує їх експертні пропозиції у процесі прийняття рішень (Рис.15). Порівняно з 2019 роком, зміни у відповідях держслужбовців щодо подання експертних пропозицій та приймання їх до уваги керівництвом були несуттєвими, адже відбулося зниження показника на 0,9% серед респондентів МОВВ. У порівнянні показників МОВВ та ЦОВВ у 2020 році слід відзначити, що експертні пропозиції респондентів ЦОВВ керівництво враховує частіше на 10,3%.

Більше третини опитаних (37,1%) засвідчили про власний позитивний досвід співпраці з керівництвом, а саме: керівництво враховує їхні експертні

пропозиції у процесі прийняття рішень, здебільшого державні службовці відповідали, що таке трапляється «часто», аніж «постійно» (Рис.15). Ще третина (30,3%) респондентів повідомили, що їхня експертна думка інколи враховується.

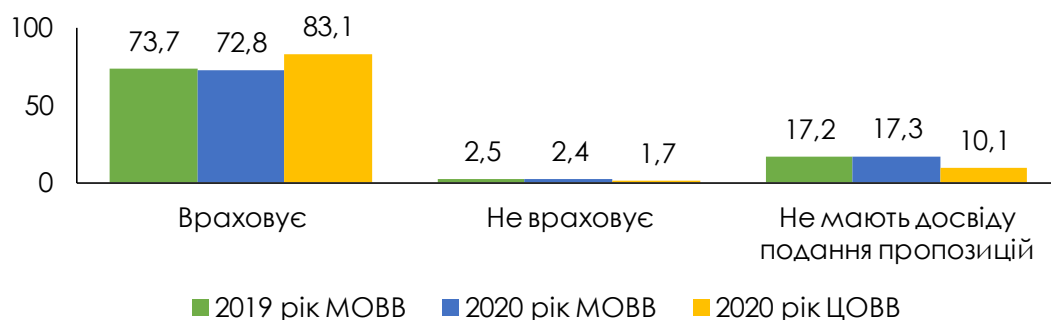
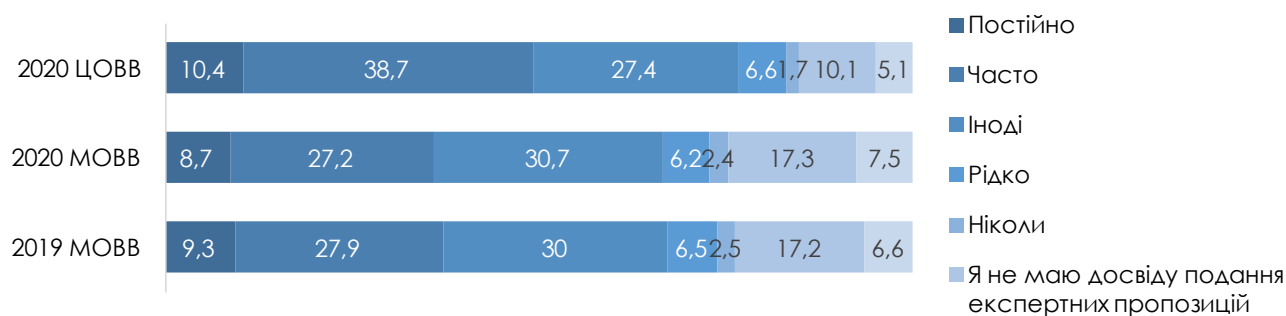


Рис. 15. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Чи враховує керівництво Ваші експертні пропозиції у процесі прийняття рішень?**», %

Здебільшого державні службовці відповідали, що співпраця з керівництвом трапляється «часто», аніж «постійно» (Рис. 16). Також варто звернути увагу, що державні службовці центральних органів виконавчої влади загалом мають більше досвіду подання експертних пропозицій, зокрема



кожний десятий опитаних робить це на постійній основі.

Рис. 16. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Як часто керівництво враховує Ваші експертні пропозиції у процесі прийняття рішень?**», %

Частіше ніж інші практикують подання експертних пропозицій до керівництва чоловіки (82,7%), респонденти, які проживають у Києві (78,8%) та на Заході (74,3%), а також опитані що мають стаж роботи на посаді 2-3 роки (74,6%) та 4-5 років (75,9%).

### 3. Визнання на робочому місці

Частка державних службовців які задоволені визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі серед опитаних МОВВ у 2020 році зросла на 2,2% у порівнянні з показниками 2019 року. При цьому слід зауважити, що кожен четвертий прямо відповідає, що незадоволений, а ще 22,5% ухиляються від відповіді.

У порівнянні відповідей наданих респондентами ЦОВВ з даними отриманими на місцевому рівні у 2020 році бачимо, що співробітники ЦОВВ на 5,2% більше задоволені визнанням, яке отримують за успіхи в роботі ніж працівники МОВВ (Рис.17).

Ріст рівня задоволеності міг відбутися у зв'язку з покращенням управлінських практик керівного складу, про що свідчать попередньо отримані дані.

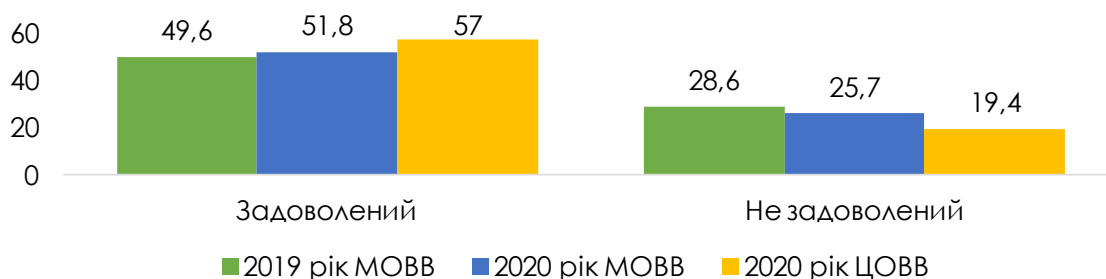


Рис. 17. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Наскільки Ви задоволені визнанням, яке отримуєте за успіхи в роботі?**», %

Найбільше задоволені визнанням респонденти віком від 50 років і старші (50-54 роки – 56,5%, 55 та старші – 61,5%), чоловіки (54,9%) та держслужбовці з Донбасу (54%). Більша частка задоволених також серед опитаних, що мають стаж роботи на посаді до 1 року (56,5%) та більше 21 року (53,9%), а також ті, що мають стаж роботи на держслужбі більше 31 року (66,5%).

Найбільша частка незадоволених серед молодих людей, які працюють на державній службі (20–29 років – 28,8% та 30–34 роки – 28,7%), а також осіб, які мають стаж державної служби від 6 до 10 років (27,2%) та займають свої посади від 11 років та більше (11–20 років – 28,6%, 21 рік та більше – 28,2%). За регіональним розподілом найбільше невдоволених серед держслужбовців зі Сходу (27,3%) та Півночі (27,2%).

## 4. Дискримінація на робочому місці

На державній службі все ще присутні ознаки дискримінації, передусім, за стажем роботи, категорією посади та віком, – майже кожний п'ятий опитуваний з більшою чи меншою інтенсивністю стикався з випадками дискримінації за вказаними ознаками.

У порівнянні з результатами 2019 року серед респондентів МОВВ спостерігаються позитивні зміни за деякими показниками.

Зокрема у 2020 році знизився рівень дискримінації:

- за категорією посади на 2,7%;

- за віком на 2,5%;

- за сімейним чи майновим станом на 2,2%;

- за стажем роботи на 2%;

- за статтю на 0,9%;

- за етнічним чи соціальним походженням на 0,7%;

- за ознакою інвалідності на 0,3%.

Та разом з тим підвищився рівень дискримінації:

- за сексуальною орієнтацією на 0,3%;

- за расою чи кольором шкіри на 0,2%;

- за віросповіданням на 0,2%.

Зниження показників дискримінації слід вважати значним досягненням за статтю, адже це свідчить про позитивні зрушення з формування справедливого та неупередженого підходу до організації роботи у державних органах.

При порівнянні показників, отриманих під час опитування держслужбовців на місцевому та на центральному рівнях, бачимо суттєво вищі показники за такими видами дискримінації: категорією посади, віком, сімейним чи майновим станом, стажем роботи, статтю, сексуальною орієнтацією (Рис.18). Близько третини опитаних у ЦОВВ стикалися з випадками дискримінації за стажем роботи, віком та категорією посади (32,3%, 33,4% та 33,2% відповідно).

Це досить високі показники, які можуть бути пов'язані з вищим рівнем обізнаності щодо проявів дискримінації серед працівників центральних органів виконавчої влади.

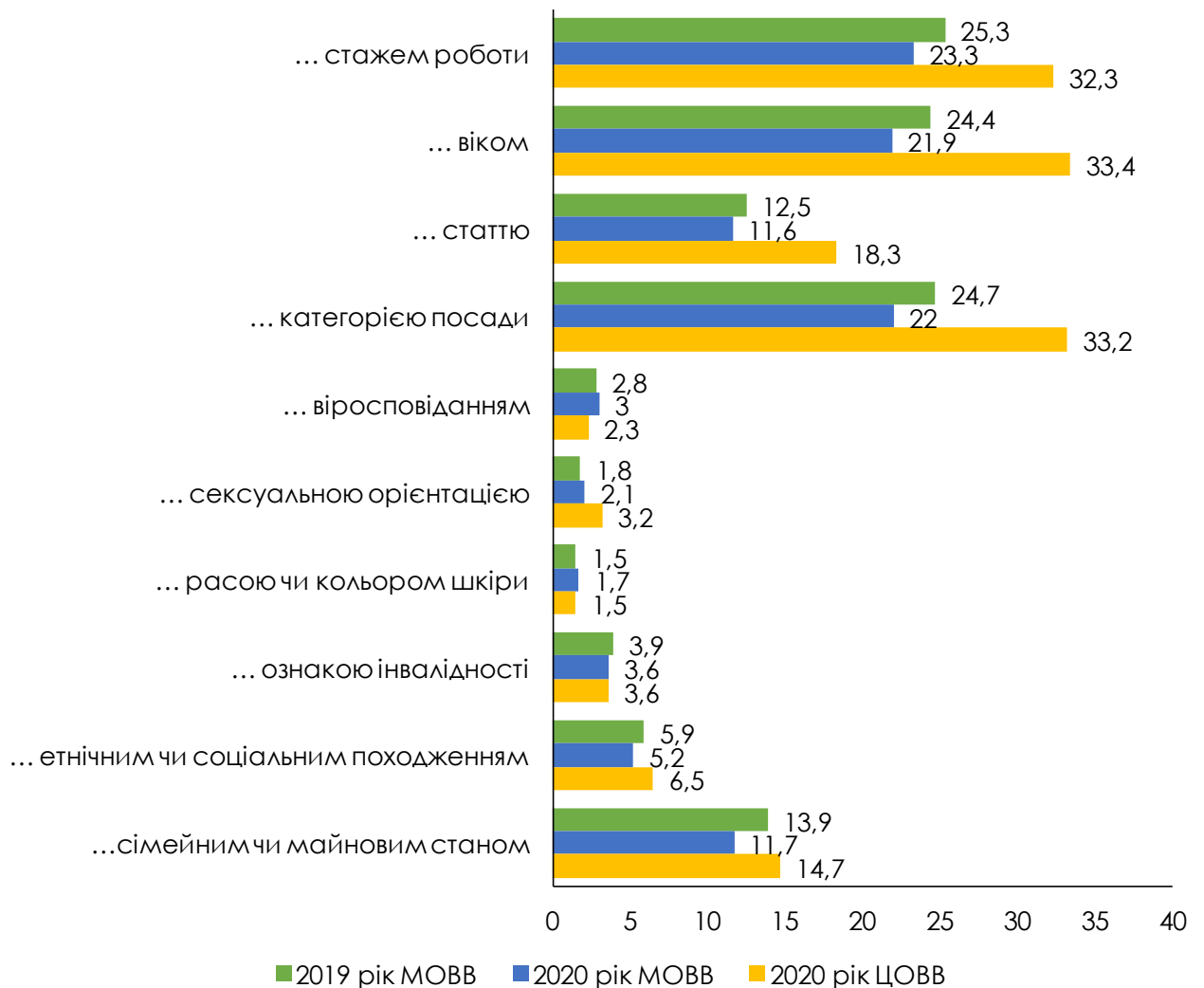


Рис. 18. Кількість респондентів, які погоджуються з твердженням **«Я або мої колеги стикалися з випадками дискримінації державних службовців за ...»**, %

Регіональний аналіз засвідчив, що більша, ніж середня по вибірці частка опитаних, відзначила відсутність дискримінації (відповідь «ніколи») на Донбасі та в Південному регіоні за статтю (81,6 та 82,2% відповідно), віком (73,3% та 73,4% відповідно), стажем роботи (70,1% та 72,5% відповідно), за категорією посад на Донбасі та Південному регіоні (70,5% та 71% відповідно), за віросповіданням – на Донбасі та Південному регіоні (92,1% відповідно двом регіонам), за сексуальною орієнтацією – у Південному та Західному регіонах (91,5% та 91,2%).

Гендерний аналіз проявів дискримінації на робочому місці засвідчив, що чверть чоловіків стикались з такими проявами дискримінації, як дискримінація за категорією посад (25%) і стажем роботи (25,5%).

Більша частка жінок, ніж в цілому по вибірці, зазначила, що вони ніколи не стикалися з проявами дискримінації за сексуальною орієнтацією (91,3%).

Аналіз проявів дискримінації за віком засвідчив, що більша частка молоді (20-29 років), ніж в середньому по вибірці, стикається з проявами дискримінації за віком (28,5%), стажем роботи (35,6%), категорією посади (32,6%).

## 5. Мотивація та задоволеність роботою

Переважна більшість опитаних у 2019 та у 2020 роках погодились з твердженням, що за необхідності вони докладають додаткові зусилля та працюють понаднормово для безпосереднього виконання службових обов'язків. Серед респондентів місцевого рівня такий показник у 2020 році практично не змінився. Опитані ЦОБВ у 2020 році на 2,3% вище, ніж опитані МОБВ, оцінюють свої зусилля для виконання своїх посадових обов'язків (Рис.19).

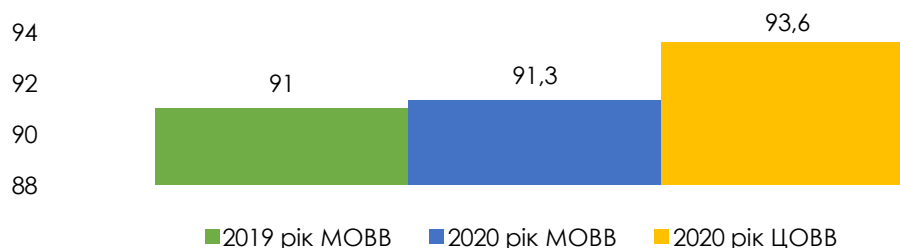


Рис. 19. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наскільки Ви згодні з таким твердженням – «За необхідності я докладаю додаткові зусилля та працюю понад встановлену тривалість робочого дня (понаднормово) для виконання службових обов'язків», %**

Особливо погоджуються з твердженням опитані за віком від 50 років та старші, держслужбовці з Центрального регіону (92,3%) та держслужбовці, які працюють на державній службі більше 15 років.

Після проведеного аналізу показників 2019 та 2020 років бачимо, що переважна більшість опитаних держслужбовців в цілому задоволені своєю роботою та професійним вибором (Рис.20).

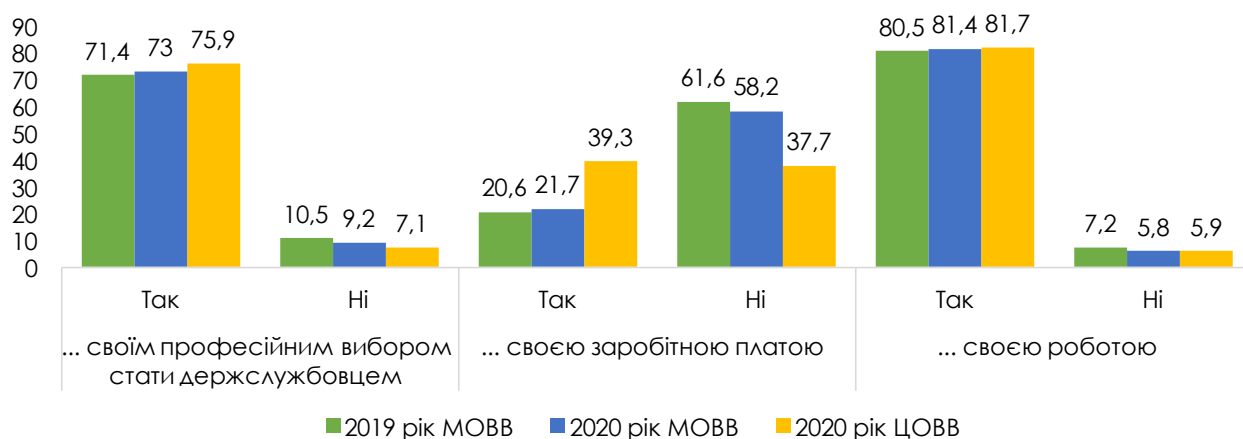


Рис. 20. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наскільки Ви в цілому задоволені ...»? , %**

Протягом 2019 та 2020 років респонденти однаково високо оцінювали задоволеність своєю роботою: 2019 рік МОВВ – 80,5%, 2020 рік МОВВ – 81,4%, 2020 рік ЦОВВ – 81,7%.

Задоволених власним професійним вибором стати державним службовцем у 2020 році стало більше серед опитаних на місцевому рівні на 1,6%. Якщо ж порівнювати показники отримані від респондентів ЦОВВ – вони вищі на 2,9% ніж показники МОВВ у тому ж році.

Найменша задоволеність у працівників державних органів рівнем своєї заробітної плати. На рівні МОВВ у 2020 році рівень незадоволеності несуттєво скоротився (-1,1%). При цьому слід звернути увагу, що респонденти на місцевому рівні прямо стверджують, що не задоволені рівнем оплати праці (у 2019 році – 61,1%, у 2020 році – 58,2%).

В цілому більша частина опитаних погоджуються з тим, що преміювання державних службовців їхнього державного органу напряму залежить від якості виконання службових обов'язків. У 2020 році цей показник суттєво не змінився. Відмінність у відповідях спостерігається серед опитаних на місцевому та центральному рівнях у 2020 році, погоджуються з твердженням МОВВ – 62,6%, ЦОВВ – 56,8% (Рис. 21).

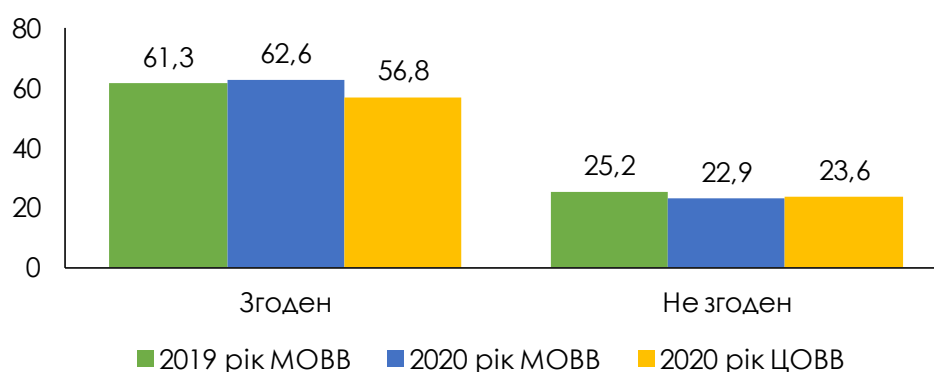


Рис. 21. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Преміювання державних службовців мого державного органу залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків»?», %**

Найбільша частка опитаних, які вважають, що преміювання відбувається відповідно до якості виконання службових обов'язків, працює на Донбасі та Південному регіоні (65,3% відповідно), це службовці старшого віку (від 45 років



та більше), мають стаж роботи понад 2 років та обіймають посаду або менше ніж 1 рік (63,5%), або понад 20 років (70%).

Другий рік поспіль основними факторами, що вплинули на працевлаштування респондентів на державну службу стали можливість професійного розвитку, стабільність виплати заробітної плати та бажання працювати на державу (Рис.22). Ще приблизно третина опитаних зазначили, що прийшли працювати на державну службу через бажання працювати на суспільство. Серед респондентів ЦОВВ цю причину вказали 37% опитаних у 2020 році, що на 5,5% вище ніж на місцевому рівні у тому ж році.

Близько чверті опитаних обрали роботу на державній службі через соціальний пакет і характерно, що даний показник на місцевому рівні практично не змінився.

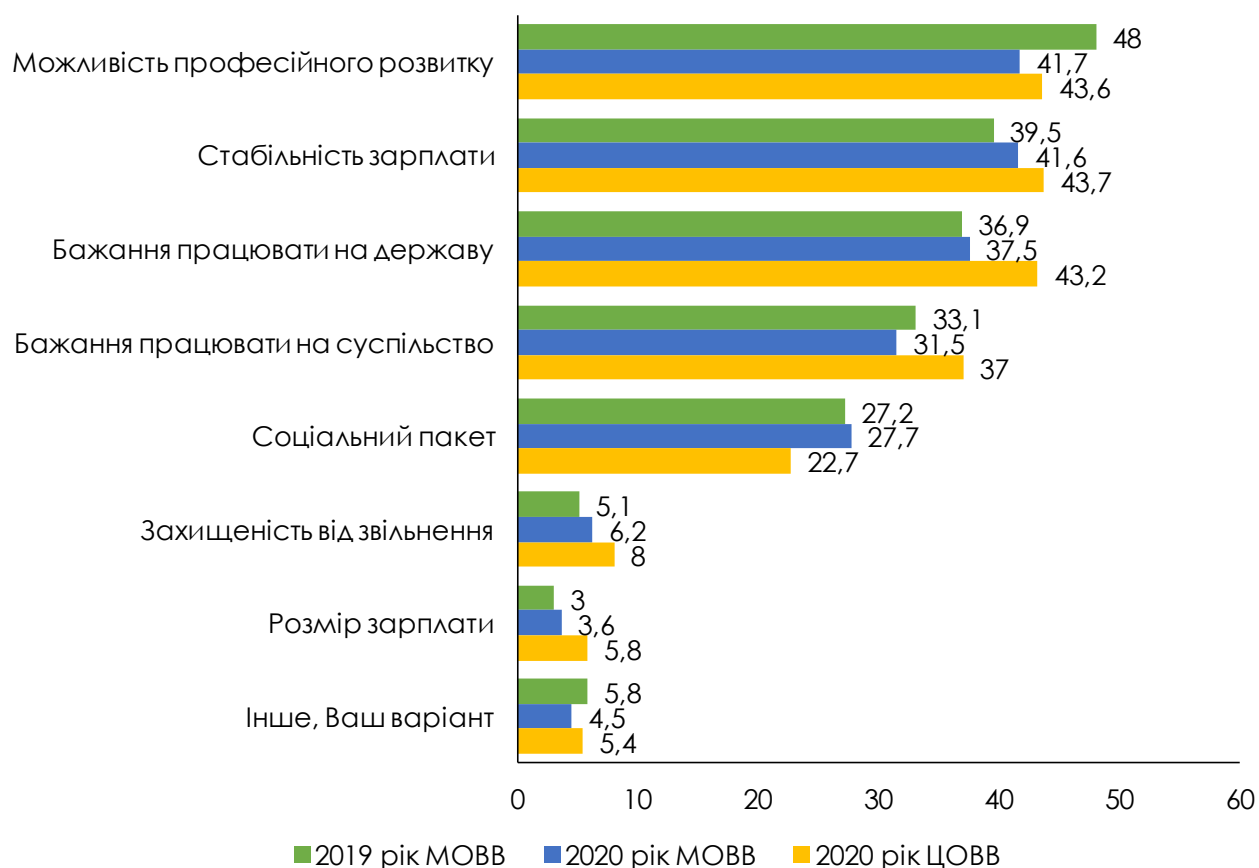


Рис. 22. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Чому Ви працюєте/прийшли працювати на державній службі?»**, % (респондент мав можливість вказати декілька варіантів відповіді)

За результатом порівняльного аналізу, як і у 2019 році, близько трьох четвертих опитаних держслужбовців при виборі місця працевлаштування між державною службою та приватним сектором надають перевагу державній службі (Рис.23). Порівняно з дослідженням 2019 року показники суттєво не змінилися.

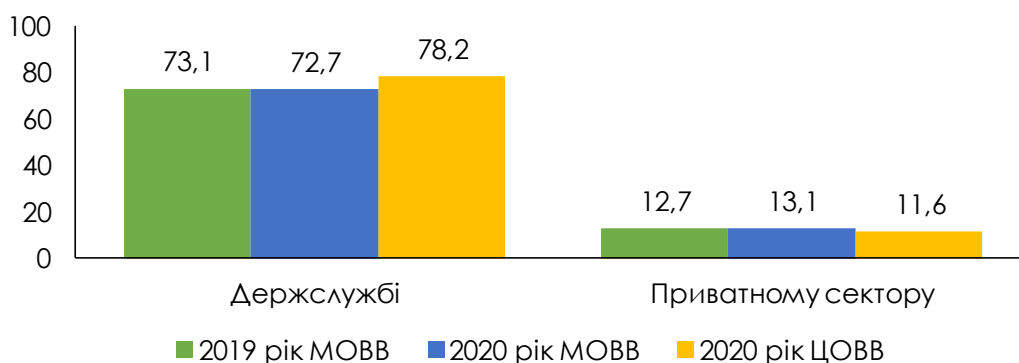


Рис. 23. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Якби Вам запропонували працевлаштування на однаковий строк із однаковою зарплатою і соціальним пакетом на держслужбі та в приватному секторі, якій пропозиції Ви надали б перевагу?»**, %

Серед опитаних які надають перевагу приватному сектору: молодь віком 20-29 років (21,3%), яка проживає на Донбас (15,5%) та у Східному регіоні (14,1%) та держслужбовці, які мають трудовий стаж на держслужбі до 10 років.

Більшість опитаних державних службовців (68,3%) не розглядають можливість змінити роботу протягом року. Зазначили, що мають намір влаштуватися на іншу посаду на держслужбі 12,4% респондентів, за даними 2020 року. Майже кожний десятий держслужбовець (12,9%) планує влаштуватись на іншу посаду поза держслужбою протягом наступного року. Хоча більше, ніж 2/3 опитаних не мають намірів змінити роботу.

Частка тих, хто готовий рекомендувати своїм друзям розпочати працювати на державній службі залишається невеликою.

Проте, слід зазначити, що серед опитаних на місцевому та центральному рівнях показник лояльності значно відрізняється. У 2020 році на

10% більше респондентів ЦОВВ готові порекомендувати своїм друзям розпочати свою кар'єру на державній службі у порівнянні з даними МОВВ.

Серед опитаних на місцевому рівні чверть державних службовців не порекомендують працевлаштування до державного сектору (у 2019 році – 27,9%, у 2020 році – 26,8%) (Рис. 24).

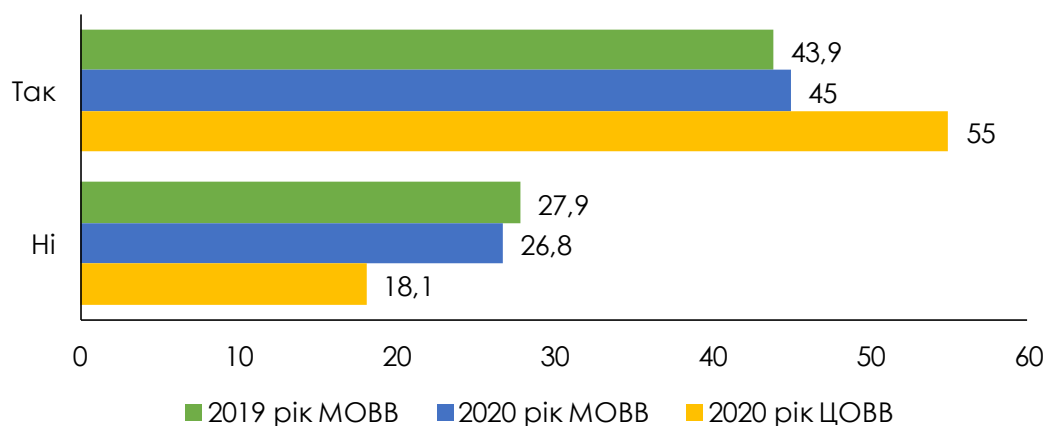


Рис. 24. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Чи рекомендували б Ви своїм друзям розпочати свою кар'єру на державній службі / у Вашому державному органі?»**, %

## 6. Захищеність

У 2020 році спостерігається тенденція підвищення відчуття захищеності від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок. На рівні МОВВ кількість службовців, які почуваються більш захищено зросла на 3,8% порівняно з 2019 роком (Рис.25). Респонденти ЦОВВ погоджуються з твердженням у 73,3% випадків. Кожен шостий опитаний прямо визнає, що почувається недостатньо безпечно від вимог виконання неетичних вказівок.

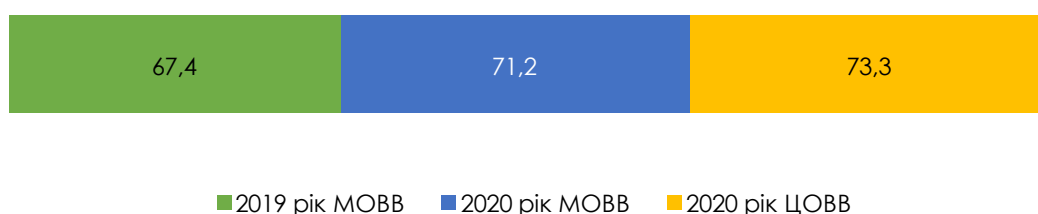


Рис. 25. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наскільки Ви згодні з таким твердженням – «Я почуваюся достатньо захищено від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок», %**

Позиція державних службовців в тому, що влада захищає обрані ними цінності практично не змінилася. Показовим є також те, що думка респондентів не залежить від приналежності до типу органу державної ладі. Кожен четвертий вважає, що влада не захищає обрані ними цінності (Рис. 26)

Майже половина опитаних, як і у 2019 році, не змогли визначитись з оцінкою.

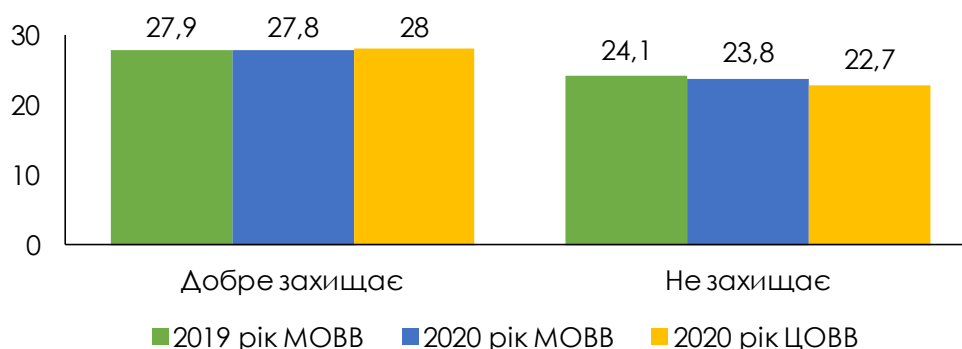


Рис. 26. Розподіл відповідей респондентів на запитання **«Наскільки влада захищає обрані Вами цінності?»**, %

## 7. Організаційна культура в державному органі

У 2019 та 2020 роках переважна більшість опитаних віднесли корпоративну культуру державного органу, в якому вони працюють, до такої, що сприяє професійному розвитку та досягненню результатів. У 2020 році частина респондентів МОВВ, які відзначили сприятливу культуру в державному органі скоротилася на 4,7%. Водночас кожен четвертий не зміг визначитися зі своєю позицією. На рівні центральних органів виконавчої влади 62% опитаних назвали культуру сприятливою, а кожен п'ятий опитаний (20,3%) вважає, що корпоративна культура їх державних органів призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів (Табл.3).

Таблиця 3. Розподіл відповідей респондентів на запитання **«Як би Ви загалом оцінили організаційну (корпоративну) культуру у Вашому державному органі», %**

Рік	Дуже сприятлива (сприяє професійному розвитку та досягненню результатів)			Дуже токсична (призводить до частих конфліктів та перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів)	
	Повністю згоден з твердженням	Скоріше, згоден з твердженням	Ні згоден, ні не згоден з твердженнями	Скоріше, згоден з твердження м	Повністю згоден з твердження м
2019 МОВВ	62,4		15,3	22,3	
2020 МОВВ	57,7		26,9	15,4	
2020 ЦОВВ	62		17,7	20,3	

Найвищий рівень відповідальності за формування організаційної культури опитані у 2019 та у 2020 роках покладають на керівника державного органу, себе особисто та на службу управління персоналом (Рис. 27).

За даними показниками рівень відповідальності зазначених суб'єктів суттєво не змінився. Найбільша різниця між результатами отриманими на місцевому та центральному рівнях спостерігається за рівнем відповідальності: НАДС, служби управління персоналом, свого профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу, себе особисто.

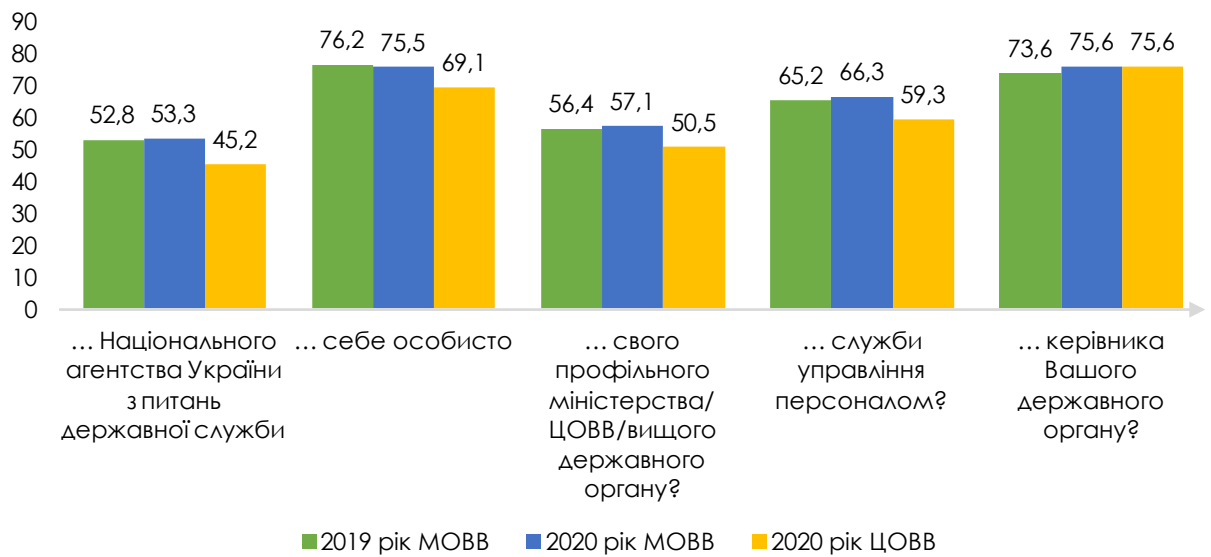


Рис. 27. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Чий рівень відповідальності за формування організаційної (корпоративної) культури у Вашому державному органі, серед зазначених суб'єктів, можна назвати високим», %**

## 8. Цінності

Провівши аналіз показників у 2019 та 2020 роках можна відзначити, що чотири основні цінності залишаються незмінними:

- професіоналізм;
- відповідальність;
- чесність/доброчесність;
- командна робота/співпраця.

У 2019 році до найбільш розповсюджених цінностей увійшли повага до гідності, прав і свобод людини та служіння державі/суспільним інтересам, які відмітили 29% респондентів місцевого рівня.

Вже у 2020 році до ТОП-5 цінностей обраних державними службовцями увійшла ефективність/результативність. На рівні МОВВ її відзначили 32,3% респондентів, а на рівні ЦОВВ – 43,4% (Табл.4).

Поширеними серед державних службовців є і такі цінності, як: сумлінність/старанність; повага до гідності, прав і свобод людини; служіння державі/суспільним інтересам; доброзичливість; самовдосконалення/саморозвиток. Найменш поширеними серед службовців є, креативність, підзвітність та інклюзивність.

У порівнянні з результатами 2019 року, підвищились цінності професіоналізму, ефективності, сумлінності/старанності, самовдосконалення та саморозвитку.

Таблиця 4. **Ключові цінності, яких дотримуються державні службовці, %** (респонденти мали можливість обрати не більше ніж 5 цінностей)

<b>Цінності</b>	<b>2019 рік МОВВ</b>	<b>2020 рік МОВВ</b>	<b>2020 рік ЦОВВ</b>
Відповідальність	<b>79,6</b>	<b>62</b>	<b>56,7</b>
Чесність/доброчесність	<b>69,1</b>	<b>44,2</b>	<b>42,5</b>
Професіоналізм	<b>55,9</b>	<b>63,9</b>	<b>67,3</b>
Командна робота/співпраця	<b>43,3</b>	<b>40,4</b>	<b>45,5</b>
Повага до гідності, прав і свобод людини	<b>29</b>	29,8	25,6
Служіння державі/суспільним інтересам	<b>29</b>	24,7	31,3
Ефективність/результативність	27,7	<b>32,3</b>	<b>43,4</b>
Сумлінність/старанність	16,4	30,9	27

Слід підкреслити, що пріоритетність тих чи інших цінностей залежить, передусім від віку службовців. Молодь віком 20-29 рідше ніж інші обирають такі цінності:

- відповідальність (54,9% - що на 6,5% менше, ніж в середньому по вибірці);
- професіоналізм (53%, на 11,1% менше, ніж в середньому по вибірці);
- служіння державі/суспільним інтересам (21% на 4,2% менше, ніж в середньому по вибірці).

Більше за середнє молодь обирала такі цінності:

- ефективність/результативність (38,9%, що більше за середнє на 5,5%);
- повага до гідності, прав і свобод людини (32,4% - більше на 2,8%);
- самовдосконалення/саморозвиток (26,7% - більше майже на 5,9%);
- відкритість/прозорість (21,2% - більше, ніж в середньому по вибірці на 3,9%);
- неупередженість/безсторонність (16,7%, що більше майже на 3,2%);
- рівність/недискримінація (13,6% - більше на 5,4%);
- інноваційність (10,3% - більше майже на 3,2%).

У регіональному розрізі прослідковуються певні відмінності. Так, держслужбовці з Західного регіону більше ніж інші зазначають цінним для себе чесність/добročесність та сумлінність/старанність (46,2% та 32,7%, показники більше за середні на 2,1% відповідно), проте показники професіоналізму (61,8%) та стабільності (9,2%) нижчі за загальнонаціональний рівень (на 2,3% кожний відповідно).

Серед державних службовців Східного регіону більш поширеними, ніж в цілому по країні, є такі цінності, як: командна робота/співпраця (42,7%), професіоналізм (66,1%), відповідальність (64,3%) та стабільність (11,7%). Їх дотримується більше держслужбовців на 1,9%, 2%, 2,9% та 0,2% відповідно. Водночас чесність/добročесність (42,8%) та повага до гідності, прав і свобод людини (27,8%) поширені менше на 1,3% та 1,8% відповідно.



Для міста Києва характерні такі особливості:

- командна робота/співпраця (45,3%, що більше на 4,5%), ефективність (39,6%, зростання на 6,2%);
- служіння державі/суспільним інтересам (28,1%, більше на 2,9%, ніж середнє по вибірці);
- ініціативність (14%, більше на 1,2%);
- стабільність (13%, зростання на 1,5%);
- інноваційність (9,5%, більше за середнє на 2,4%);
- креативність (7,9%, зростання на 1,6%).

Суттєвих відмінностей у частці осіб, які дотримуються певних цінностей на роботі, серед державних службовців Центрального та Південного регіону не виявлено.

Варто звернути увагу, що більшість із цінностей, яких здебільшого дотримуються службовці органів влади місцевого рівня орієнтовані на дотримання формальних правил і норм поведінки: відповідальність, командна робота, професіоналізм, ефективність/результативність тощо, сумлінність/старанність. Молоді держслужбовці більше орієнтовані на загальнолюдські цінності: повага до гідності, прав і свобод людини неупередженість/безсторонність, рівність/недискримінація.

## Висновок розділ I

Загалом можна сказати, що представники центральних органів виконавчої влади вимогливіші та більш критично підходили до надання відповідей на питання дослідження. Проведений порівняльний аналіз показників 2019 та 2020 років свідчить про позитивну динаміку за даними першого розділу. Попри тимчасову зміну системи відбору на посади державної служби, у зв'язку з введенням карантинних обмежень, майже за всіма показниками спостерігається, хоча і незначне, підвищення довіри стосовно кадрової політики державних органів.

Практика добору персоналу на державній службі лишається не зовсім однозначною. З одного боку, більшість погоджується з твердженням, що добір та призначення на посади відбувається на основі відповідності фахівців з необхідними професійними знаннями, компетенціями та навичками, проте у 2020 році приблизно кожен четвертий держслужбовець знає про випадки, коли призначення на посаду кандидата відбувається за допомогою попередньої домовленості.

Зросла частка державних службовців які вважають, що основним фактором при заміщенні вакантних посад є професійні знання і навички кандидатів. В той же час при аналізі факторів впливу для зайняття посади бачимо, що хоча: опитані зазначають необхідність наявності професійних знань та досвіду роботи, але разом з цим спостерігається незначне зростання показників наявності політичних чи особистих зв'язків та лояльності до керівництва. Така ситуація могла виникнути у зв'язку з функціонуванням процедури добору на посади державної служби. Адже добір є спрощеним аналогом конкурсної процедури на зайняття вакантних посад державної служби.

У порівнянні з 2019 роком серед опитаних на місцевому рівні на 4,6% збільшилася кількість респондентів, які вважають, що конкурс став справедливішим та зменшилася кількість призначень на посаду за попередньою домовленістю. Також серед опитаних МОВВ на 1,6% зросла кількість опитаних, які вважають, що конкурс найрезультативніший спосіб відбору кандидатів на керівні посади. Також потрібно відмітити позитивні

зрушення у розрізі відносин державних службовців з керівництвом, зокрема серед опитаних в МОВВ.

Між працівниками та керівництвом актуальною залишається проблематика недостатньої мотивації зі сторони вищого керівництва.

Спостерігається незначне зниження показників на місцевому рівні за фактом врахування експертних пропозицій від респондентів керівництвом. Така ситуація може свідчити про підвищення компетентності керівництва чи вказувати на погіршення якості внутрішньої комунікації та збільшення навантаження зумовлені віддаленою роботою. Натомість опитані на центральному рівні надали на 10,3% більше позитивних відповідей порівняно з даними МОВВ. Це дає можливість зробити висновок, що респонденти ЦОВВ мають більший вплив на прийняття кінцевих рішень.

Одним з важливих показників, що характеризує рівень культури в державному органі є показник задоволеності визнанням успіхів держслужбовця. Отримані результати демонструють позитивну динаміку та вказують на певні розбіжності між даними МОВВ і ЦОВВ. Результати опитування на центральному рівні демонструють на 5,2% вищий показник задоволеності. Така ситуація могла скластися у зв'язку зі специфікою роботи в органах центральної виконавчої влади, адже результати роботи працівників поширюються на всю країну і мають більш глобальний вплив.

Для формування висновків про стан організаційної культури невід'ємною складовою є аналіз ситуації щодо наявності дискримінації на робочому місці. Варто зазначити, що респонденти ЦОВВ частіше говорять про дискримінацію за різними характеристиками. Ці показники можуть бути пов'язані не з більш сильною дискримінацією ніж на місцевому рівні, а з вищим рівнем обізнаності щодо проявів дискримінації серед працівників центральних органів влади.

Більше 90% респондентів у 2019 та 2020 роках повідомили, що докладають додаткових зусиль та працюють понаднормово для виконання службових обов'язків. Цей показник вказує на високий рівень мотивації якісно виконувати поставлені перед держслужбовцями завдання. Та попри це такі результати не варто ототожнювати з на загальним рівнем мотивації респондентів працювати на державній службі.

Одним з найбільш проблемних факторів, що впливає на мотивацію та задоволеність роботою, у 2020 році залишається рівень заробітної плати. Помітні позитивні зрушення щодо думки респондентів про справедливий розподіл премій у державних органах.

Якщо порівнювати дані з результатами опитування 2019 року, то мотивують вступити на державну службу здебільшого фактори, що прямо впливають на стабільність, захищеність та соціальні гарантії. Особливо це характерно для опитаних на місцевому рівні.

Ще одним доказом того, що державні службовці високо цінують стабільність є відповіді отримані на запитання: «Якби Вам запропонували працевлаштування на однаковий строк із однаковою зарплатою і соціальним пакетом на держслужбі та в приватному секторі, якій пропозиції Ви надали б перевагу?». Адже більше 70% службовців у 2020 році відповіли, що залишилися б працювати на державній службі.

Згідно з даними отриманими за два досліджувані роки бренд державної служби посилює свої позиції. Порівняно з 2019 роком зросла кількість держслужбовців, які готові порекомендувати знайомим розпочати свою кар'єру на державній службі.

Серед переліку гарантій, що бере на себе роботодавець обов'язково має бути забезпечення захисту своїх працівників. У тому числі це стосується і захищеності від виконання протизаконних/неетичних вказівок з боку керівництва. За даними проведених опитувань маємо високий показник (вище 70% у 2020 році) та спостерігається його позитивна динаміка. Але попри це показник захищеності обраних працівниками цінностей низький і практично не змінився у 2020 році (відповідь «добре захищає» у 2020 році надали 27,8% та 28% респондентів МОВВ і ЦОВВ, відповідно). Така ситуація може свідчити про низький рівень обізнаності щодо роботи з цінностями та їх ідентифікації в процесі роботи.

Серед тих, хто, на думку опитаних, несе відповідальність за формування організаційної культури другий рік поспіль переважає думка, що це: керівник державного органу, державні службовці та служба управління персоналом.

Щодо цінностей, то варто зазначити, що два роки поспіль найбільше службовці обирали 4 однакові цінності: професіоналізм, відповідальність,

чесність/доброчесність, командна робота/співпраця. Це знову ж таки демонструє прояв консерватизму та стабільності. Враховуючи розрив у пріоритетності цінностей серед опитаних, умовно робочо-професійних та загально-людських (виняток – чесність/доброчесність), є підстави для висновку про портрет сучасного державного службовця як формально-нормативного, аніж демократично-орієнтованого, спрямованого на самовдосконалення і саморозвиток. Адже самовдосконалення і розвиток важливі в середньому для одної п'ятої опитаних держслужбовців. Отримані результати слід брати до уваги та враховувати при розробці норм не лише корпоративної культури, але й для підкріплення цінностей демократії, стимулювання цінностей саморозвитку й самовдосконалення, творчості й новаторства.

Відповіді на питання про загальну оцінку рівня культури в державних органах за досліджувані роки практично не змінилися. Слід відзначити, що серед опитаних на місцевому рівні у 2020 році зросла (на 11,6% порівняно з 2019 роком) кількість респондентів, які не визначилися з відповіддю. Цей факт потребує додаткового дослідження.

## Розділ II. Аналіз динаміки показників взаємодії

### 1. Практика роботи та відносини в одному державному органі

За результатами опитування переважна більшість (близько 90%) державних службовців вважають, що в їхніх колективах достатньо високий рівень співпраці для досягнення результатів (Табл.5). Цей показник залишається на тому ж рівні протягом двох років та може вказувати на якісну взаємодію у рамках сформованих команд у державних органах.

Найбільша частка респондентів, які так вважають, працює в Південному регіоні (90,8%), віком старше ніж 40 років (40–44 роки – 90,7%, 45–49 років – 92,5%, 51–54 роки – 94,2%, 55 років і старші – 94,6%) та особи, які мають стаж державної служби понад 15 років (16–20 років – 91,8%, 21–25 років – 93%, 26-30 років – 95,1% та 31 рік і більше – 95,5%) та стаж роботи на посаді понад 21 рік (93,1%).

Таблиця 5. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями.....», %

Люди, з якими я працюю, співпрацюють для досягнення результатів	Повністю згоден(а)	Згоден(а)	Ні згоден(а), ні не згоден(а)	Не згоден(а)	Зовсім не згоден(а)
2019 рік МОБВ	34,5	53,4	7,0	4,2	0,9
	<b>87,9</b>				
2020 рік МОБВ	32,0	58,2	5,8	3,2	0,8
	<b>90,2</b>				
2020 рік ЦОБВ	30,1	55,5	9,5	4,0	0,9
	<b>85,6</b>				

Також державні службовці достатньо високо оцінюють якість роботи свого підрозділу та державного органу в цілому. За результатами аналізу досліджень оцінка якості роботи свого державного органу та свого підрозділу зросла у порівнянні з 2019 роком. На рівні місцевих органів влади якість роботи свого підрозділу та державного органу високо оцінили на 5,2% та 2,5% більше респондентів відповідно. Серед опитаних працівників ЦОБВ розподіл відповідей

у 2020 році практично не відрізняється від даних отриманих серед МОВВ: високо оцінюють якість роботи свого підрозділу 86,7%, державного органу в цілому – 75,5% (Рис.28).

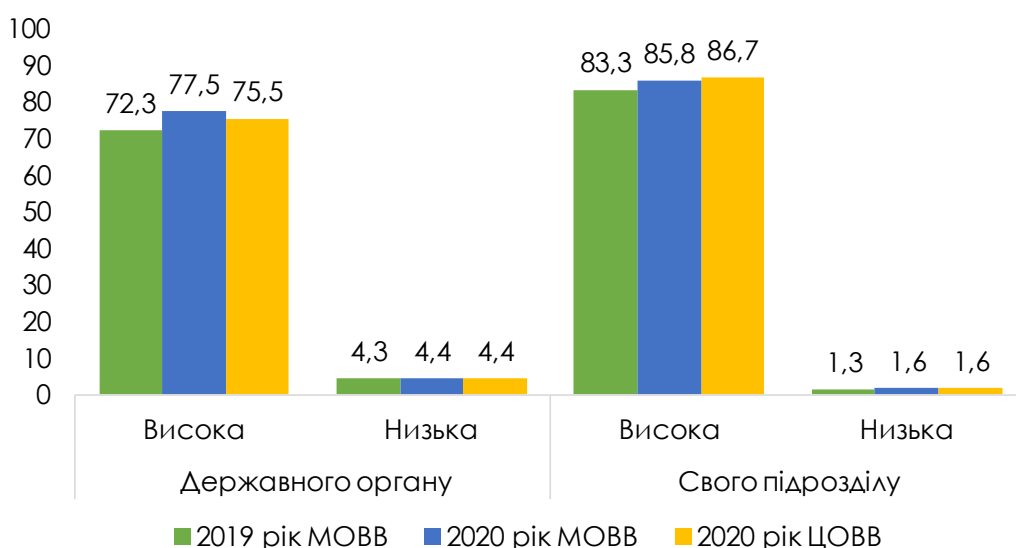


Рис. 28. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Як Ви в цілому оцінили б якість роботи...»**, %

Якість роботи свого підрозділу та органу влади в цілому більш позитивно оцінюють переважно жінки (86,9% та 78,6% відповідно). Про високу якість роботи свого підрозділу зазначила також більша частка опитаних віком 35–39 років – 87,2%, опитані, які мають досвід роботи на державній службі до 26-30 років (87,3%) та досвід зайняття посади 2-3 роки (86,8%).

Частка осіб, які оцінюють якість роботи свого підрозділу і державного органу в цілому як низьку (сума відповідей низька і дуже низька), становить 1,3% та 3,1% відповідно. Більш критично оцінюють якість роботи державного органу чоловіки (5,4%), молодь віком 20-29 років (5,5%) та особи, які мають стаж роботи на державній службі від 4-5 років (4,6%).

При оцінці службовцями результативності роботи органу державної влади, де вони працюють протягом останнього року, домінуючою виявилася відповідь «став працювати результативніше» так вважає кожен другий держслужбовець (Рис.29).

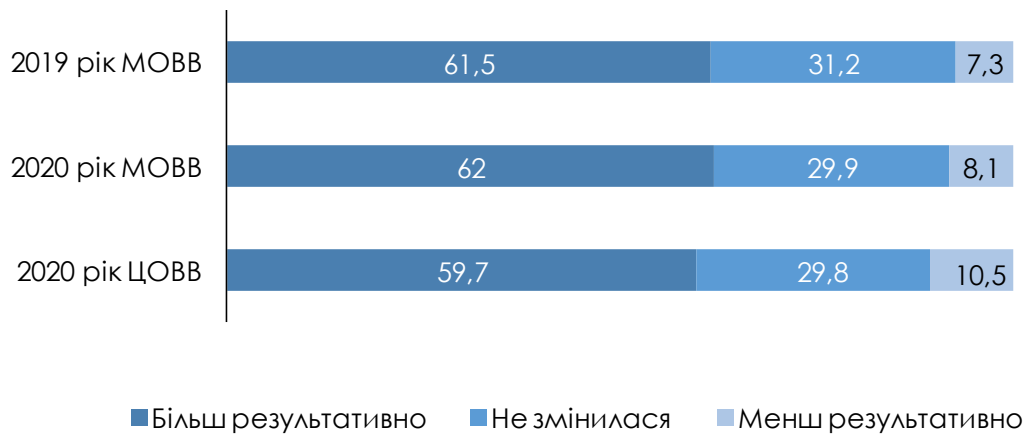


Рис. 29. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Як Ви вважаєте, протягом останнього року Ваш державний орган став працювати більш чи менш результативно?»**, %

Порівнюючи результати опитувань 2019 та 2020 року суттєвих відмінностей в оцінці результативності роботи державного органу не спостерігаються.

Підвищення рівня результативності державного органу здебільшого відмічають жінки (62,5%), молоді люди віком до 29 років (63%), особи, які мають стаж роботи на державній службі до 5 років та мають досвід роботи на займаній посаді менше ніж 1 рік (64,9%).

Частка осіб, які зазначили, що результативність не змінилася, більше серед службовців Сходу (32,8%), чоловіків (31,6%), службовців віком 45-49 роки (33%), респондентів, які мають стаж роботи на державній службі понад 21-25 років (32,4%) та займають посади понад 21 рік (33,1%).

Частка критично налаштованих при оцінці результативності роботи державного органу більшою є серед чоловіків (11,9%), осіб, які мають стаж роботи на державній службі від 6 до 10 років (10,1%) та опитаних, які займають свою посаду 4-5 років (9%).

Рівень взаємодії всередині державного органу залишається достатньо високим, певні труднощі виникають тільки при взаємодії з політичним керівництвом державного органу, у якому працюють держслужбовці та керівниками державної служби державного органу.



Згідно отриманих результатів у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігаються незначний спад у комфортності взаємодії поміж усіма групами осіб (Рис. 30).

Окремо слід зазначити, що респонденти ЦОВВ у 2020 році значно вище (на 6,5%), ніж респонденти МОВВ, оцінили рівень взаємодії з політичним керівництвом державного органу. Така ситуація обумовлена специфікою роботи у державних органах на центральному рівні.

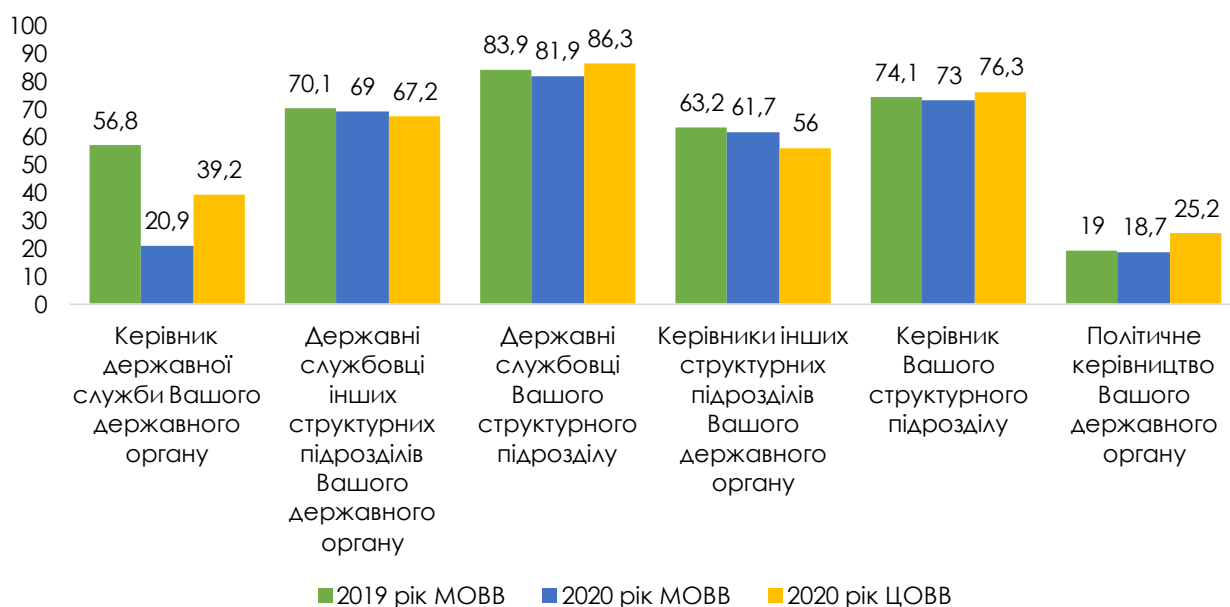


Рис. 30. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб...?»**, %

Найбільша частка службовців, які відмічають високий рівень взаємодії з державними службовцями структурного підрозділу, у якому працює респондент, це опитані віком 50-54 роки та стажом роботи на державній службі більше 31 року (84,2%).

Легку взаємодію з безпосередніми керівниками структурних підрозділів зазначають опитані, що проживають у Західному регіоні (74,9%), старші 55 років (74%), мають стаж роботи на державній службі 1-3 роки або 26-30 років (75,2% відповідно) та стаж роботи на посаді до 1 року (76,3%).

Просту комунікацію з державними службовцями інших структурних підрозділів безпосереднього державного органу зазначили опитані старші 50 років, що розташовані у Західному регіоні (71%) та мають стаж роботи на держслужбі більше 20 років.

Незважаючи на достатньо високий рівень співпраці, оцінки якості роботи органів державної влади місцевого рівня, дослідження зафіксувало і наявність дискримінації в колективах державних службовців і достатньо високий рівень дублювання робочих функцій.

Респондентів запитували їхню думку стосовно дублювання робочих функцій і кожен п'ятий державний службовець органів влади місцевого рівня вважає, що його робочі функції дублюються у тому ж державному органі, а майже кожен шостий, що його робочі функції дублюються у тому ж підрозділі. Така ситуація спостерігалася і у 2019 році, тож суттєвих змін у цьому напрямку не відбулося.

## 2. Практика роботи та відносини з іншими державними органами

Порівняно з результатами 2019 року, респондентам МОВВ легше стало взаємодіяти з державними службовцями структурних підрозділів безпосереднього профільного міністерства/ЦОВВ (+5,9%), зовнішніми експертами (+1,2%), незначно зменшились показники взаємодії з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні (-0,7%), з посадовими особами органів місцевого самоврядування (-0,9%) та політичним керівництвом профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу(-0,2%) (Рис.31).

На центральному рівні відповіді респондентів розподілені дещо по іншому. У зв'язку зі специфікою роботи показники взаємодії нижчі, порівняно з МОВВ у 2020 році, з такими групами осіб: посадовими особами органів місцевого самоврядування (-16,2%), державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні (-7,7%) (Рис.31).

В цілому, за оцінюванням державних службовців, найбільш легкою є взаємодія з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні та структурних підрозділів профільного міністерства/ЦОВВ.

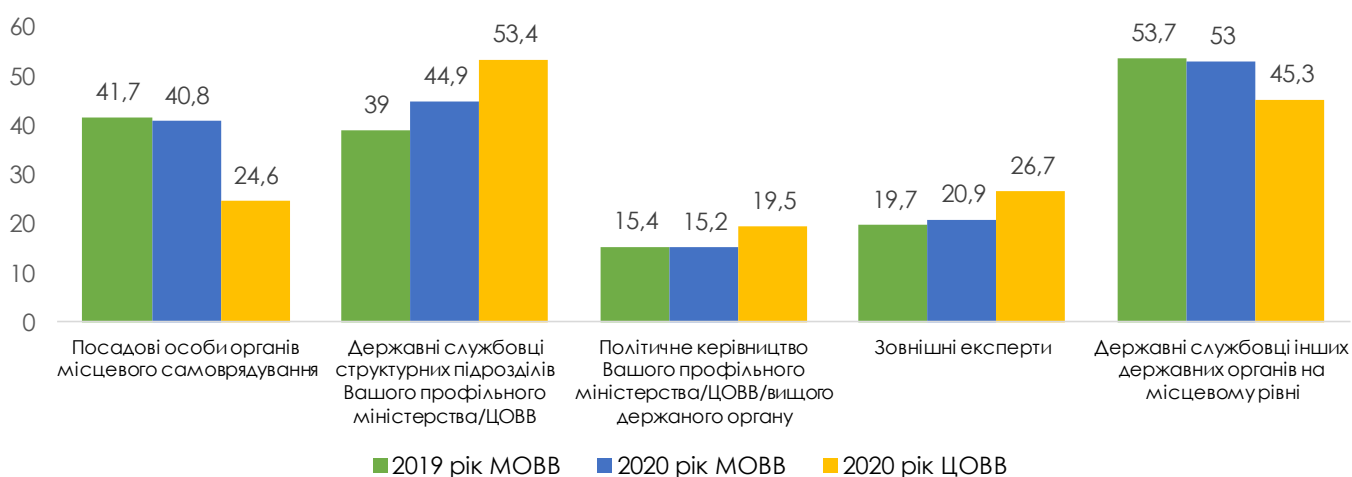


Рис. 31. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб....**», %

Оцінюючи практику роботи та взаємодії державних службовців органів виконавчої влади з іншими державними органами та/або посадовцями, слід

зазначити, що для значної частки опитаних така взаємодія не передбачена їх робочими завданнями.

Регіональний аналіз засвідчив, що більша частка службовців, яким легко взаємодіяти зі службовцями інших органів влади та посадовими особами органів місцевого самоврядування, працює в Західному та Південному регіоні (55,5% та 55,4% – з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні та по 43,2% – з посадовцями місцевої влади відповідно).

Гендерний аналіз засвідчив, що вищий рівень незадоволення взаємодією демонструють чоловіки (8,8% – взаємодією з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні, 6,0% – із зовнішніми експертами, 5,2% – з політичним керівництвом профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу, 6,4% – з державними службовцями структурних підрозділів Вашого профільного міністерства/ЦОВВ, 8,3% – з посадовими особами органів місцевого самоврядування). Цікавим є той факт, що найбільша частка чоловіків, ніж в цілому по вибірці, задоволена співпрацею із зовнішніми експертами – 25,3%.

Більша частка жінок (53%) зазначає, що їм легко взаємодіяти з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні.

Частка молоді віком до 29 років, більше ніж всі опитані, проявляє незадоволення при взаємодії з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні (8,9%). Більший рівень задоволення ця вікова група та група 30-34 роки демонструють при взаємодії із зовнішніми експертами (24,9% – 20-29 років та 25,8% – 30-34 роки), політичним керівництвом профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу (18,8 та 18,5% відповідно).

Переважаючі незадоволені взаємодією з представниками інших державних органів службовці, які перебувають на посаді до 5 років (комунікацією із зовнішніми експертами, політичним керівництвом профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу, державними службовцями структурних підрозділів Вашого профільного міністерства/ЦОВВ, з посадовими особами органів місцевого самоврядування).

Службовці, які мають стаж роботи на державній службі понад 30 років, переважно задоволені взаємодією з державними службовцями інших

державних органів на місцевому рівні (57,6%), державними службовцями структурних підрозділів профільного міністерства/ЦОВВ (49,8%) та посадовими особами органів місцевого самоврядування (46,1%).

Говорячи про оцінку роботи профільного міністерства чи вищого державного органу, загалом держслужбовці вказують на її підвищення. Так, за даними 2020 року серед усіх опитаних 63,4% вважають високоякісною роботу свого вищого державного органу, майже третина дають середню оцінку роботи та кожен десятий низько оцінює якість роботи свого профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу. У порівнянні з результатами дослідження 2019 року, показники оцінки якості роботи свого профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу зросли.

Позитивну оцінку якості роботи профільному державному органу надають переважніше жінки (61,6%), опитані віком 50-54 роки (63,4%), держслужбовці, що проживають в Києві (62,5%) та Північному регіоні (61,8%, а також службовці, які перебувають на державній службі більше 25 років і мають стаж зайняття посади менше ніж 1-3 роки та більше 20 років.

Порівняно з 2019 роком суттєвих змін в оцінці результативності роботи вищого державного органу державними службовцями не відбулось.

Оцінка результативності роботи профільного державного органу за останній рік у порівнянні з оцінкою якості роботи свого профільного міністерства є нижчою. У 2020 році більше половини держслужбовців МОВВ і ЦОВВ (52,8% та 59,7% відповідно) вважають, що результативність роботи зросла. Тоді як у 2019 році серед респондентів на місцевому рівні показник становив 52,1% (Рис.32).

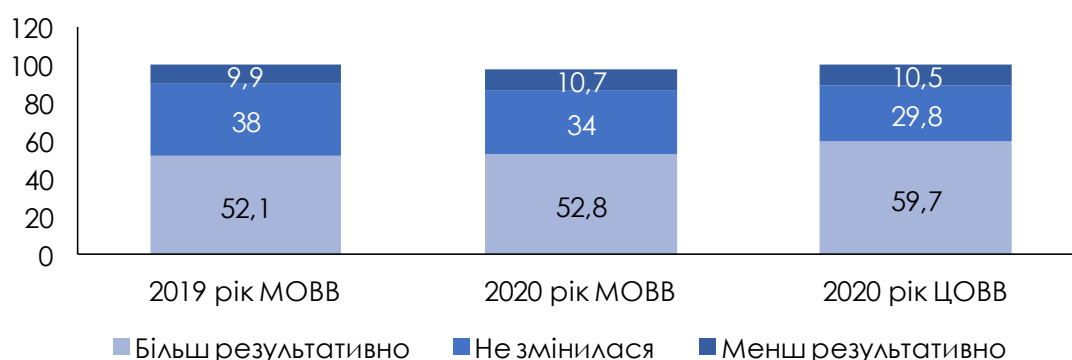


Рис. 32. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Як Ви вважаєте, протягом останнього року Ваше профільне міністерство/ЦОВВ/вищий державний орган став працювати більш чи менш результативно?»**, %

Зазначили про зростання результативності (більша частка опитаних, ніж по вибірці в цілому) жінки (52,7%), респонденти віком 55 років та старші (53,2%), що проживають у Північному регіоні (54,1%), службовці, які мають невеликий стаж роботи на державній службі 1-3 роки (55,6%) та більше 30 років (54,8%) і займають свою посаду менше року (55,3%) та більше 20 років (53%).

### 3. Практика роботи та відносини: правила та регламент роботи

Дотримання формальних норм та правил – невід’ємна частина діяльності державних службовців. В порівнянні з результатами 2019 року, суттєвих змін у ставленні респондентів до впливу формальних норм у досягненні цілей не відбулось. Проте, в середньому половина опитаних вважають, що формальні норми та правила час від часу стають на заваді досягненню цілей.

У 2020 році серед респондентів МОВВ кількість тих, хто негативно оцінив вплив формальних норм та правил, зменшилась на 3,9% (Рис. 33).

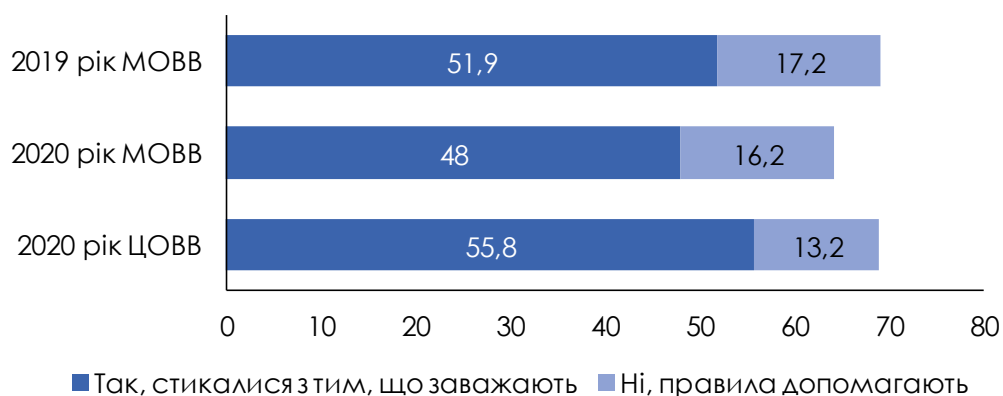


Рис. 33. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Як часто формальні норми та правила стають на заваді чи допомагають досягненню цілей Вашої роботи?»**, %

Частіше ніж інші зазначали, що формальні норми та правила стають на заваді чоловіки (54,2%), держслужбовці, що переважно проживають в Центральному регіоні (50,4%) та Донбасі (50,1%), опитані віком від 45 років і старші, держслужбовці що мають трудовий стаж на держслужбі більше ніж 20 років та ті, хто працює на посаді 4-5 років (50,5%).

Дослідження також виявило, що більше половини опитаних орієнтовані переважно на власні професійні судження та норми професійної етики, ніж на виконання доручень своїх керівників (Рис. 34).

У 2020 році, серед опитаних на місцевому рівні, спостерігається більша підтримка твердження «Державна служба працює найкраще коли державний

службовець неухильно виконує доручення своїх керівників» – показник зріс на 5,1%.

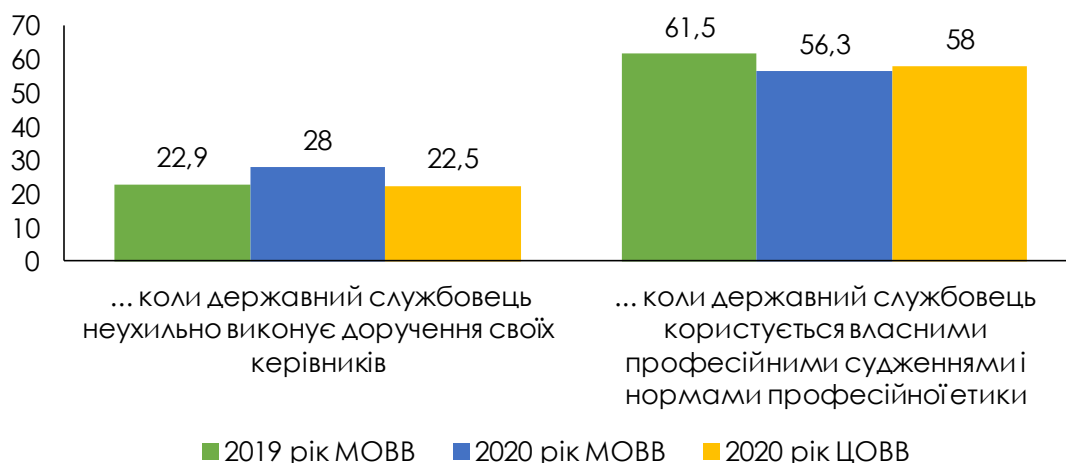


Рис. 34. Кількість респондентів, які погоджуються з твердженням «Державна служба працює найкраще ...», %

У 2020 році, як і у 2019 році, близько половини державних службовців вважають, що оцінка їхньої роботи переважно відбувається на основі досягнутих результатів. Приблизно кожен четвертий опитаний зазначив, що їхню роботу оцінюють на основі дотримання процедур та правил роботи. Найвищий показник, що свідчить про оцінку роботи службовців переважно на основі досягнутих результатів, спостерігається серед опитаних ЦОВВ у 2020 році – 54,7% (Рис. 35).

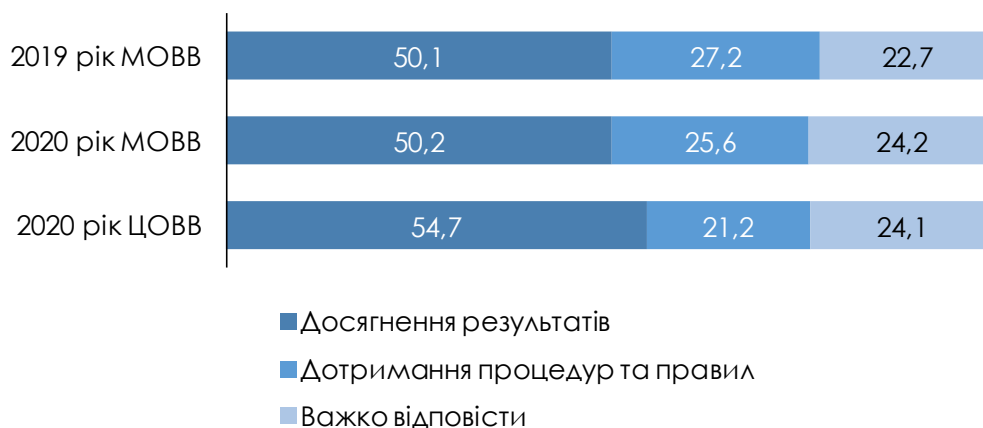


Рис. 35. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцінка моєї роботи переважно відбувається на основі.....», %

Більша частка опитаних, які вважають, що оцінка роботи переважно відбувається на основі досягнення результатів працює на Донбасі (52,9%) та



Півдні (52,2%), чоловіки (52,4%), переважно службовці віком від 50 років (50-54 роки – 51,9%, 55 та старші – 55,3%), особи, які мають стаж роботи більше 15 років та респонденти, які обіймають свою посаду менше ніж 1 рік (52,7%).

Чверть (25%) вважають, що оцінка їх роботи переважно залежить від дотримання процедур і правил. Найбільша частка їх працює на Сході (28,3%) та Півдні (26,5%), за статтю суттєвої різниці немає, за віком – опитані від 40 до 55 років, мають великий стаж державної служби 26-30 років (30%) та займають свої посади понад 10 років.

## 4. Практика роботи та відносини: політична автономія та добродесність

Порівняно з даними 2019 року, цінність політичних зв'язків серед держслужбовців в середньому незначно скоротилась. Так, важливість впливу на припинення дисциплінарних проваджень, серед опитаних на місцевому рівні у 2020 році скоротилась на 3,1%, та, в той же час, показники серед опитаних в ЦОБВ на 13% вищі ніж того ж року в МОБВ.

Вплив політичних зав'язків на отримання хорошої посади скоротився з 36,3% до 32,4% серед респондентів МОБВ, а на центральному рівні у 2020 році цей показник становив 51%. Важливими, для досягнення цілей публічної політики, політичні зв'язки вважають 55,5% представників ЦОБВ у 2020 році, в той час як на місцевому рівні цей показник сягає 31,2% у тому ж році (Рис.36).

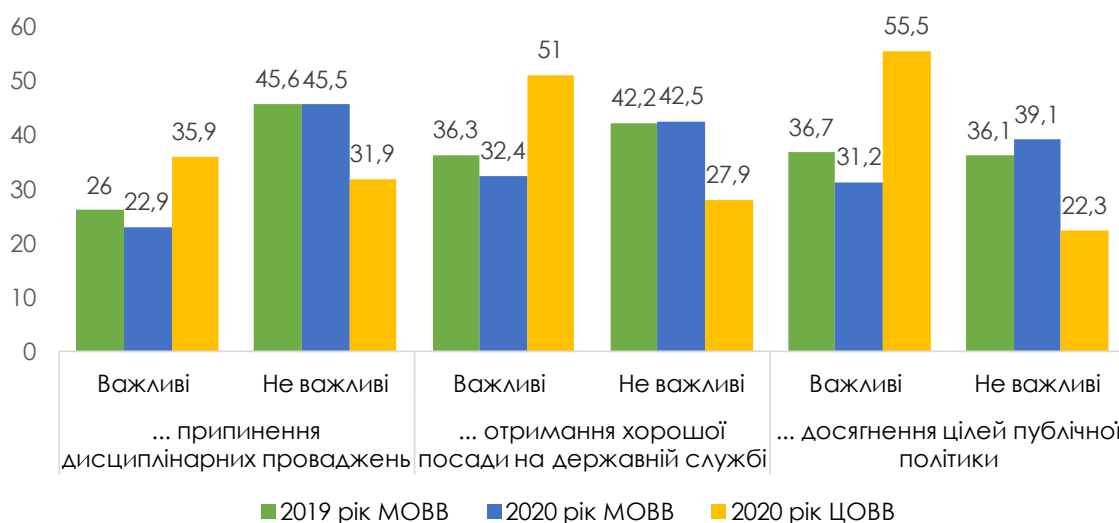


Рис. 36. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наявність політичних зв'язків іноді буває корисною для державних службовців. На Вашу думку, наскільки важливі подібні зв'язки для ...»**, %

Найбільша частка службовців, які вважають, що політичні зв'язки важливі для досягнення цілей публічної політики, за гендерним аналізом – чоловіки (44,7%), молоді держслужбовці віком до 30 років (41,2%), особи, які мають стаж роботи на державній службі до 5 років та держслужбовці Центрального регіону (36%).

Частка опитаних, які не згодні з цим твердженням, є вищою серед службовців Західного та Південного регіонів (42,2% та 41,1% відповідно),

держслужбовців віком від 55 років (60,6%) та осіб, які працюють на державній службі більше 25 років та обіймають посаду більше ніж 10 років.

Пов'язують політичні зв'язки з отриманням хорошої посади на державній службі переважно чоловіки (44,8%). Не згодні з таким твердженням люди віком до 30-34 роки (42,3%) та більш старші за віковими групами (50-54 роки – 42,3% та 55 років і старші – 42,8%), а також, особи, які працюють на державній службі більше 25 років та обіймають свою посаду більше 20 років (63,4%).

Третина опитаних (32,1%) вважає, що політичні зв'язки зовсім не важливі для припинення дисциплінарних проваджень. Частіше про це зазначали держслужбовці віком до 30-34 роки (45,8%), переважно жінки (45%), особи, які мають досвід державної служби більше 25 років. Четверть опитаних державних службовців (24%) вважає, що для припинення дисциплінарних проваджень будуть корисними політичні зв'язки. Переважно так вважають чоловіки (33,2%).

За результатами дослідження, респонденти надають суттєвого значення особистим зв'язкам для розвитку професійної кар'єри на державній службі. На прикладі відповідей отриманих у 2020 році від опитаних на місцевому та центральному рівнях видно, що 13,9% та 20,9% відповідно, вважають необхідними наявність таких зв'язків. Кожен десятий (ЦОВВ – 10,2%, МОВВ – 7,2%) зазначив про важливість відданості провладній політичній партії (суми відповідей «дуже необхідно», «скоріше необхідно») для розвитку власної професійної кар'єри (Рис. 37).

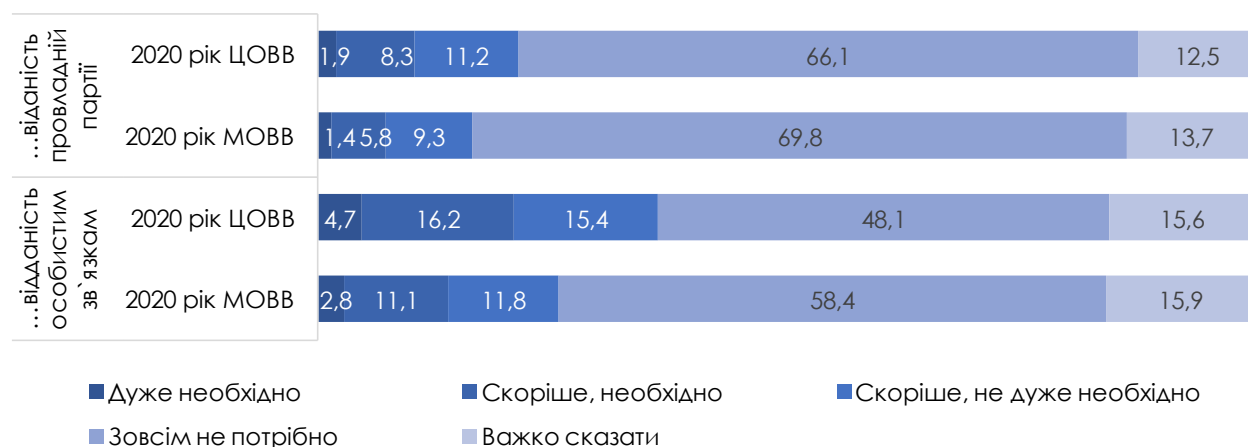


Рис. 37. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи необхідно для розвитку вашої професійної кар'єри проявляти...?», %

Окремо слід звернути увагу на питання, що висвітлює дотримання принципів доброчесності з боку держслужбовців. Про використання службового становища державними службовцями для отримання вигоди поза офіційною заробітною платою повідомляють близько чверті опитаних у 2019 та 2020 роках. Серед опитаних на місцевому рівні у 2020 році цей показник зменшився на 0,6%, та на рівні центральних органів виконавчої влади показник сягає 23,6% (показник включає відповіді «скоріше, згоден», «повністю згоден», «не визначилися») (Рис. 38).

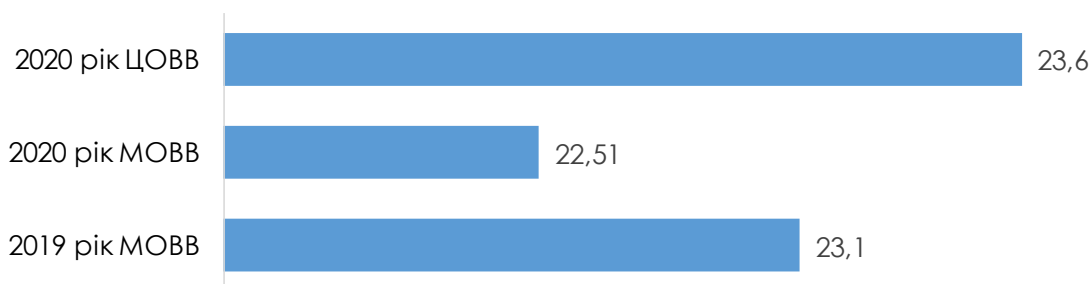


Рис. 38. Погодилися з твердженням: **«Державні службовці використовують своє службове становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами», %**

Мають місце отримання протизаконних чи неетичних вказівок на державній службі. При цьому, більшість опитаних вже два роки поспіль зазначають, що це відбувалось частіше, ніж один раз на рік.

Серед респондентів МОВВ, порівняно з 2019 роком, кількість держслужбовців, що отримували неетичні вказівки скоротилась на 4,5%. На центральному рівні у 2020 році цей показник вище на 3,6% ніж на місцевому рівні у відповідному році (Рис.39).

### Загалом отримували протизаконні чи неетичні вказівки:

2019 МОВВ – 15,2%

2020 МОВВ – 10,7%

2020 ЦОВВ – 14,3%

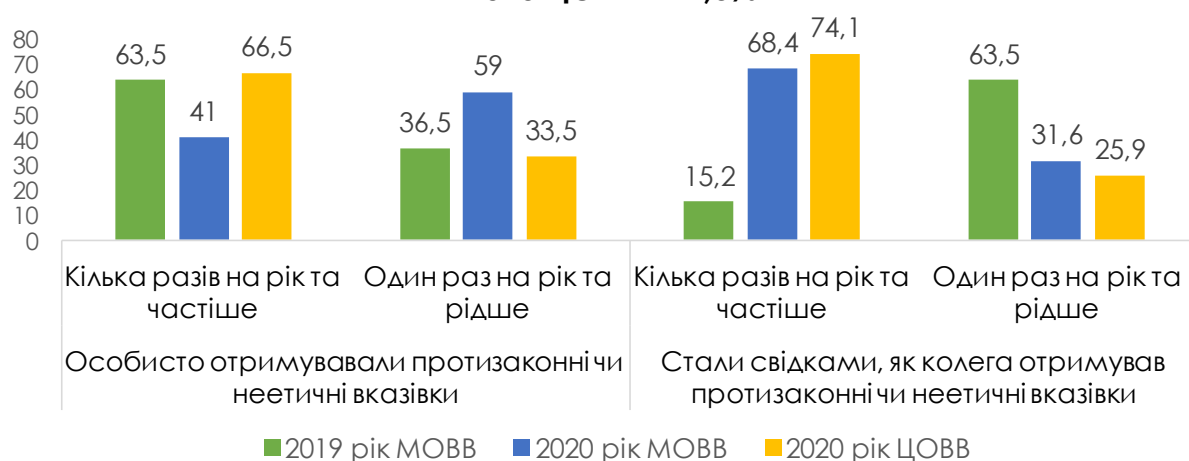


Рис. 39. Розподіл відповідей опитаних, які отримували протизаконні чи неетичні вказівки або бачив, як їх отримував колега на запитання **«Як часто це траплялось?»**, %

При цьому, за даними 2020 року, частіше ніж інші неетичні вказівки отримують чоловіки (18,1%), жителі Донбасу та Півдня (по 12% відповідно) та мають стаж роботи на посаді 4-5 років (12,5%). Аналогічна тенденція серед тих, хто спостерігав, як неетичні або протизаконні вказівки отримували його колеги: це були переважно чоловіки (16%), віком 20-29 років (12,6%) та які мають стаж роботи на посаді 4-5 років (11,4%). Суттєвих відмінностей за регіональним розподілом та стажем роботи на держслужбі в цілому не було виявлено.

Як і у 2019 році не всі державні службовці можуть дозволити собі вільно висловлюватись щодо фактів правопорушень у його державному органі, не побоюючись переслідувань. Впевнені в тому, що вони можуть повідомляти про правопорушення в державному органі, не побоюючись переслідувань 43,2% респондентів ЦОВВ. На місцевому рівні цей показник зріс на 4,4% порівняно з 2019 роком.

Третина опитаних не змогла надати ствердної відповіді та ще приблизно кожен п'ятий у 2020 році не погоджується з твердженням про вільну комунікацію щодо правопорушень, яка не несе за собою переслідувань. Порівняно з результатами 2019 року, кількість осіб МОВВ, що не згодні з

твердженням скоротилась – в минулому році кожен четвертий (25,2%) вважав, що не має можливості вільно повідомляти про правопорушення, не боючись негативних наслідків (Рис.40).

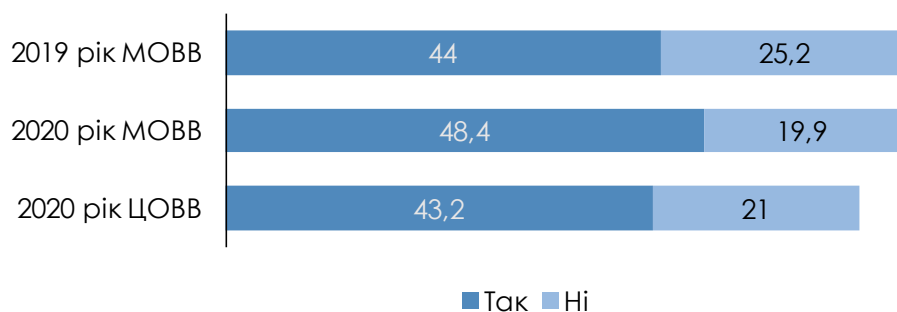


Рис. 40. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Я можу вільно повідомити про можливі факти правопорушень у моєму державному органі, не побоюючись переслідувань**», %

Не погоджуються з тим, що можуть вільно повідомляти про факти правопорушень у державному органі, не побоюючись жодних переслідувань держслужбовці віком 20-29 років (21,3%), опитані, що проживають на Півдні (22,1%) та мають стаж роботи на держслужбі та на займаній посаді 4-5 років (22,3% та 21,5% відповідно).

## 5. Відносини між державою і суспільством

За проведеним аналізом показників 2019 та 2020 років близько половини опитаних не вважають, що в нашому суспільстві працівники державної служби в середньому мають вищий соціальний статус, порівняно з тими, хто працює у приватному секторі. Окрім того спостерігається тенденція до зниження цього показника.

У порівнянні з даними 2019 року на місцевому рівні респонденти частіше (на 3,3%) погоджувались із запропонованим твердженням. На центральному рівні у 2020 році результати були вищими, порівняно з МОВВ, на 0,8%. Такий показник може свідчити про посилення іміджу працівника державної служби у суспільстві (Рис. 41).

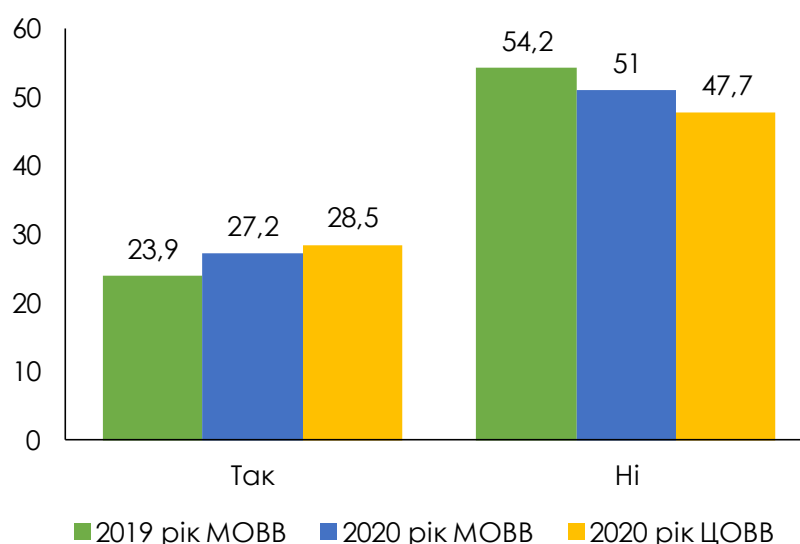


Рис. 41. Розподіл відповідей респондентів на запитання **«У нашому суспільстві державні службовці в середньому мають вищий соціальний статус», %**

Після аналізу даних, що демонструють приналежність державних службовців до певної групи, видно, що ситуація суттєво не змінилася. В цілому, респонденти відчувають себе громадянами країни, представниками певного регіону/області та представниками певного міста чи села (Рис.42).



Рис. 42. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Як часто Ви себе відчуваєте ...**»? , %

Найбільша різниця між показниками, отриманими серед опитаних на місцевому та центральному рівнях у 2020 році, спостерігаються за приналежністю до таких груп:

- представники певного регіону/області – ЦОВВ менше на 13,6%;
- представники певного міста чи села – ЦОВВ менше на 12,2%;
- члени професійної групи – ЦОВВ більше на 7,6.

Частіше за інших ідентифікують себе як представника міста/села чи регіону/області більш старші держслужбовці, переважно чоловіки та жителі Західного регіону та Донбасу (84,2% та 82,7% – приналежність до міста/села і 85,7% та 86,2% – приналежність до регіону/області). Свою причетність до



професійних груп частіше зазначають чоловіки (71,3%), опитані старше 45 років із стажем роботи на держслужбі 1-3 роки (67,3%).

Найменше державні службовці ідентифікують себе як представників релігійної спільноти та етнічної чи національної групи.

За даними досліджень 2019 та 2020 років більше половини державних службовців вважає, що держава повинна брати активну участь у житті суспільства: ініціювати проекти у сфері місцевого благоустрою, благодійності та культурного життя і має залучати волонтерів для допомоги. Близько чверті опитаних на місцевому рівні не згодні з цим твердженням і вважає, що держава не повинна втручатись у сфери місцевого благоустрою (Рис.43).

Частково відрізняється позиція респондентів ЦОВВ у 2020 році, адже 30,5% вважають, що держава все ж не повинна втручатися в сфери місцевого благоустрою.



Рис. 43. Кількість респондентів, які погоджуються з зазначеним твердженням, %

У 2020 році позиція опитаних державних службовців стосовно відданості (державі чи суспільству) суттєво не змінилася. Більша частка державних службовців органів влади місцевого рівня у 2019 та 2020 роках розглядають себе та інших державних службовців як переважно відданих державі, ніж відданих суспільству (Табл.6).

Окремо слід зазначити, що четверта частина респондентів не визначилися зі своєю позицією.

Таблиця 6. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Як би Ви охарактеризували більшість діючих держслужбовців України? та «Як би Ви охарактеризували себе особисто?», %

Рік	Віддані державі		Ні згоден, ні не згоден з твердженнями	Віддані суспільству	
	Повністю згоден з твердження м	Скоріше, згоден з твердження м		Скоріше, згоден з твердження м	Повністю згоден з твердження м
	<b>Характеристика діючих державних службовців України</b>				
2019 МОВВ	44,3		23,9		31,8
2020 МОВВ	45,3		21		33,7
2020 ЦОВВ	50,5		24,8		24,7
	<b>Власна характеристика</b>				
2019 МОВВ	43,2		19,5		37,3
2020 МОВВ	44,1		18,8		37,1
2020 ЦОВВ	43,5		21,5		35

## Висновок розділ II

Незважаючи на достатньо високий рівень співпраці, оцінки якості роботи свого підрозділу та державного органу в цілому складнощі у взаємодії, які впливають на результативність, все ще мають місце.

У 2020 році збільшилася кількість респондентів які вказали, що їх державний орган став працювати менш результативно. На таку оцінку могли вплинути складнощі у взаємодії з певними групами осіб. Показовим є суттєве зниження, порівняно з 2019 роком, показника співпраці з керівником державної служби. Та разом з цим покращилась взаємодія з державними службовцями структурних підрозділів безпосереднього профільного міністерства/ЦОБВ та зовнішніми експертами. Такі показники можуть свідчити про тенденцію до напрацювання ширшого кола контактів та збільшення спільних проектів, законів тощо.

Якщо ж говорити про те, як респонденти оцінили якість роботи свого профільного міністерства/ЦОБВ/вищого державного органу, то, у порівнянні з результатами дослідження 2019 року, спостерігається позитивна динаміка. Але результативність респонденти оцінили, як таку, що знизилася у 2020 році (особливо на рівні МОБВ). Тут бачимо певну суперечність в підході до оцінки успішності функціонування вищого профільного органу. Така ситуація може пояснюватися наданням респондентами переваги кількісного підходу в процесі оцінки результативності діяльності.

У 2020 році спостерігається підвищення рівня довіри до формальних норм та процедур, адже респондентів які зазначили, що вони допомагають у досягненні поставлених цілей в середньому збільшилась на 2,5%. Такий результат зумовлений підвищенням частки службовців, які відносять себе до «консерваторів» для яких притаманна підтримка усталених регламентів у процесі виконання своїх функціональних обов'язків.

Респонденти також давали відповіді стосовно оцінки власної роботи. Лише близько половини респондентів у 2019 та 2020 роках говорять про те, що оцінка їх роботи проводиться на основі досягнення результатів. Досить негативно варто охарактеризувати ситуацію при якій майже чверть опитаних не може визначитись з відповіддю, адже це свідчить про низький рівень

комунікації та обізнаності стосовно ролі щорічного оцінювання результатів службової діяльності і вкладу кожного у досягнення державного органу.

Також опитні відмітили, що державна служба працює найкраще коли службовці користуються власними професійними судженнями і нормами професійної етики. Хоча цей показник у 2020 році скоротився, державні службовці, у більшості випадків, користуються особистим досвідом при прийнятті рішень. Це свідчить про низьку довіру до держави та влади.

Торкаючись теми політичної автономії та доброчесності можна зробити висновок, що наявність політичних зв'язків більш важлива для працівників центральних органів влади. Така ситуація може пояснюватися специфікою роботи держслужбовців ЦОВВ, адже значна частина займаються формуванням політики у своїй сфері діяльності або залучені до цього процесу.

На думку опитаних для розвитку професійної кар'єри на державній службі необхідно мати особисті зв'язки. З 2019 року цей показник суттєво не змінився. Це питання кореспондується із практиками вступу на державну службу і підтверджує негативні тенденції недовіри.

Майже кожен четвертий вважає, що державні службовці використовують своє службове становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами. Цей показник два досліджувані роки тримається майже на тому ж рівні та вказує на недостатній рівень довіри до колег та слабкі позиції доброчесності серед опитаних.

Натомість бачимо незначну позитивну динаміку щодо зниження кількості респондентів, які отримували протизаконні та неетичні вказівки. Менше 50% можуть вільно висловлюватись щодо фактів правопорушень у його державному органі, не побоюючись переслідувань. Також слід зазначити, що в середньому у 2020 році за цим показником спостерігається тенденція до зростання.

В контексті розгляду організаційної культури в державному секторі слід також оцінювати рівень взаємодії держави та суспільства. У респондентів запитали: «Чи мають державні службовці вищий соціальний статус?». Низький показник ствердних відповідей від державних службовців з одного боку можна трактувати як відчуття ними рівності прав кожного громадянина, а незначне

зростання показника у 2020 році – як посилення бренду державної служби. Як підтвердження цієї позиції можна навести отримані результати стосовно відчуття приналежності опитаних до громадян країни (більше 80% ствердних відповідей), як до соціальної групи.

Державні службовці в більшій мірі оцінюють себе та колег як таких, що віддані державі і у 2020 році показники суттєво не змінилися.

## Розділ III. Особливості комунікації, розвитку та інновацій

### 1. Готовність до інновацій

Заохочення інновацій важливе не лише для формування зрілої культури, а і для професійного розвитку державного органу. За результатами опитування в 2020 році в середньому трохи більше половини державних службовців зазначили наявність позитивного ставлення до інновацій в органах державної виконавчої влади (Табл.7). Порівняно з 2019 роком, рівень згоди респондентів щодо заохочення інноваційності серед респондентів МОВВ зріс на 1,8%. В той же час серед респондентів ЦОВВ у 2020 році згодні з цим твердженням 61,3%, що на 5,1% вище показника опитаних на місцевому рівні у цьому ж році.

Частіше зазначають готовність до інновацій у державному органі держслужбовці з Донбасу (59,2%), міста Києва (58,5%) та Заходу (57,6%) та опитані, що працюють на державній службі більше 16 років. Також, чим старшим за віком є держслужбовець тим пропорційно вище, на його думку, є заохочення інноваційності у державному органі.

Таблиця 7. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями:...»), %

У моєму державному органі заохочується інноваційність	Повністю згоден(а)	Згоден(а)	Ні згоден(а), ні не згоден(а)	Не згоден(а)	Зовсім не згоден(а)
2019 рік МОВВ	12,9	41,5	19,5	18,7	7,4
2020 рік МОВВ	9,8	46,4	20,9	17,6	5,3
2020 рік ЦОВВ	12,0	49,3	21,6	13,2	3,9

Важливим показником, у розрізі проведених досліджень, є оцінка державними службовцями колег та самооцінка стосовно приналежності до групи осіб, які мають новаторський підхід до роботи чи консервативний. В середньому у 2020 році трохи більше половини опитаних ідентифікують інших державних службовців як консерваторів. В той же час згідно власної характеристики більше половини опитаних оцінюють себе як новаторів. Подібна ситуація спостерігалася і у 2019 році, та прослідковується чітка

тенденція до зниження за двома показниками серед респондентів МОВВ: в характеристиці держслужбовців частка консерваторів знизилася на 3,8%, а частка новаторів за власною характеристикою знизилася на 3,7%. Визначають своїх колег «новаторами» третина опитаних працівників місцевих органів виконавчої влади та майже кожен п'ятий опитаний працівник центральних органів виконавчої влади (22,5%) (Табл.8).

Має сумніви щодо надання характеристики діючих державних службовців майже кожен шостий опитаний. Схильніші до самооцінки як «новатора» працівники МОВВ (56,1% проти 43,5% за даними 2020 року).

Таблиця 8. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви охарактеризували б більшість діючих держслужбовців України?» та «Як Ви охарактеризували б себе особисто?», %

Тип ОВВ	<b>Новатор</b>	Скоріше, новатор	Ні новатор, ні консерватор	Скоріше, консерватор	<b>Консерватор</b>
<b>Характеристика державних службовців України</b>					
2019 рік МОВВ	<b>10,7</b>	16,3	14,1	26,5	<b>32,4</b>
2020 рік МОВВ	<b>12,8</b>	17,8	14,3	27,1	<b>28</b>
2020 рік ЦОВВ	<b>9,3</b>	13,2	17,6	26,5	<b>33,4</b>
<b>Власна характеристика</b>					
2019 рік МОВВ	<b>30,7</b>	29,1	15,9	14,6	<b>9,7</b>
2020 рік МОВВ	<b>26,8</b>	29,3	16	16,5	<b>11,4</b>
2020 рік ЦОВВ	<b>22,8</b>	20,7	21,5	16,5	<b>18,5</b>

## 2. Стан розвитку ініціативи

В цілому стан розвитку ініціативи у державних службовців у 2020 році залишився на високому рівні порівняно з 2019 роком (Рис.44). Серед опитаних державних службовців на місцевому рівні на 2,4% менше респондентів відмітили, що мають можливість пропонувати нововведення на своєму місці роботи (Табл. 9). Така ситуація може бути пов'язана зі збільшенням кількості консерваторів на державній службі. В той же час респонденти ЦОБВ у 2020 році, у порівнянні з даними отриманими на місцевому рівні у тому ж році, на 6,6% частіше погоджувалися з твердженням, що вони мають можливість пропонувати нововведення, які покращують якість роботи.

Загалом порівняно з результатами опитування 2019 року, стан розвитку ініціативи суттєво не змінився. Проте варто зазначити, що майже кожен п'ятий респондент не виявляє ініціативу і вважає, що на місці роботи ініціатива не заохочується.

Таблиця 9. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наскільки Ви згодні з такими твердженнями:...», %**

	2019 рік МОВВ	2020 рік МОВВ	2020 рік ЦОБВ
Я маю можливість пропонувати нововведення, які покращують якість роботи	67,6	65,2	71,8

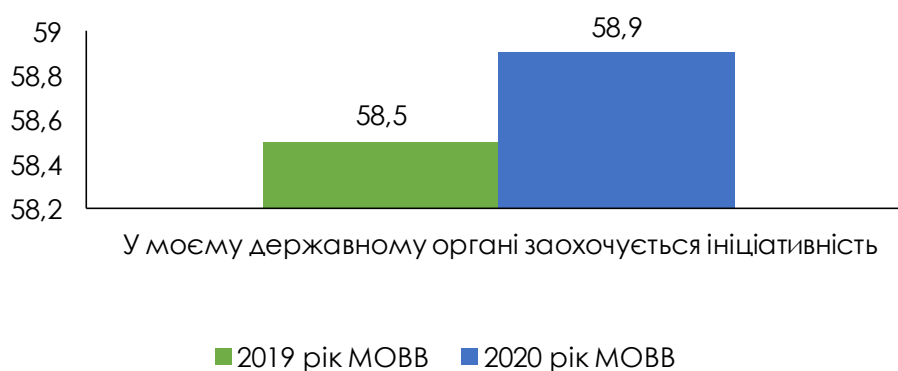


Рис. 44. Розподіл відповідей респондентів МОВВ на запитання: **«Наскільки Ви згодні з такими твердженнями: ...», %**

Чим старшим є держслужбовець, тим частіше він погоджується з тим, що має можливість пропонувати нововведення, які покращують якість роботи



(опитані старше 35 років – 68,9%). Частіше ніж інші пропонують нововведення чоловіки (68,1%) та державні службовці, що проживають на Півдні (69,5%), в Києві (69,1%) та Заході (65,8%). В залежності від стажу роботи частіше пропонуються нововведення від опитаних, що працюють на посаді до 1 року (67%) та більше 21 року (69,9%) та ті, що працюють на державній службі від 16 років та більше.

Держслужбовці віком від 50 років частіше погоджуються, що в їхньому державному органі заохочується ініціативність та ті, хто має стаж роботи на посаді до 1 року (62,8%) на держслужбі більше 20 років. З тим твердженням більше погоджуються держслужбовці з Києва (60,2%) та Донбасу (63,1%).

### 3. Практика роботи та відносини: комунікації

Більшість опитаних респондентів розуміють взаємозв'язок їхньої роботи з цілями та пріоритетами державного органу, у якому вони працюють.

Стабільно високий показник спостерігається як у 2019 так і у 2020 році (Рис.45).

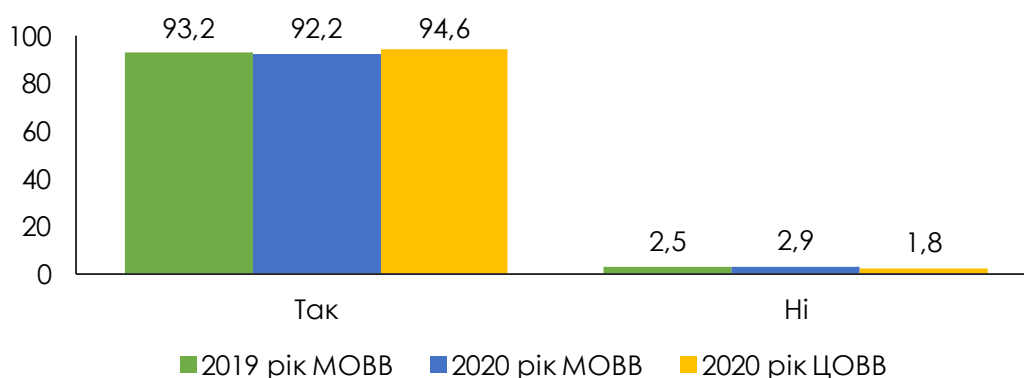


Рис. 45. Кількість респондентів, які погоджуються з твердженням **«Я розумію, як моя робота співвідноситься з цілями та пріоритетами мого державного органу»**, %

Зі збільшенням віку та стажу роботи частка людей, які погоджуються з запропонованим твердженням, зростає. Такої думки дотримуються переважно люди старшого віку (після 40 років) та особи, які мають стаж роботи в державній службі понад 15 років. Найбільша частка респондентів, які так вважають, проживає і працює на Донбасі (93,2%) та у Південному регіоні (94%).

За результатами досліджень у 2019 та 2020 років найвищий рівень задоволеності державних службовців за кількістю і якістю інформації від безпосереднього керівництва про те, що відбувається всередині державного органу становить 64,7% серед опитаних МОВВ у 2020 році. Також респонденти місцевих органів влади найвище (58% у 2020 році) оцінили рівень задоволеності повнотою інформації про ключові напрями розвитку та перспективи для їхнього державного органу від керівництва профільного ЦОВВ (Рис.46).

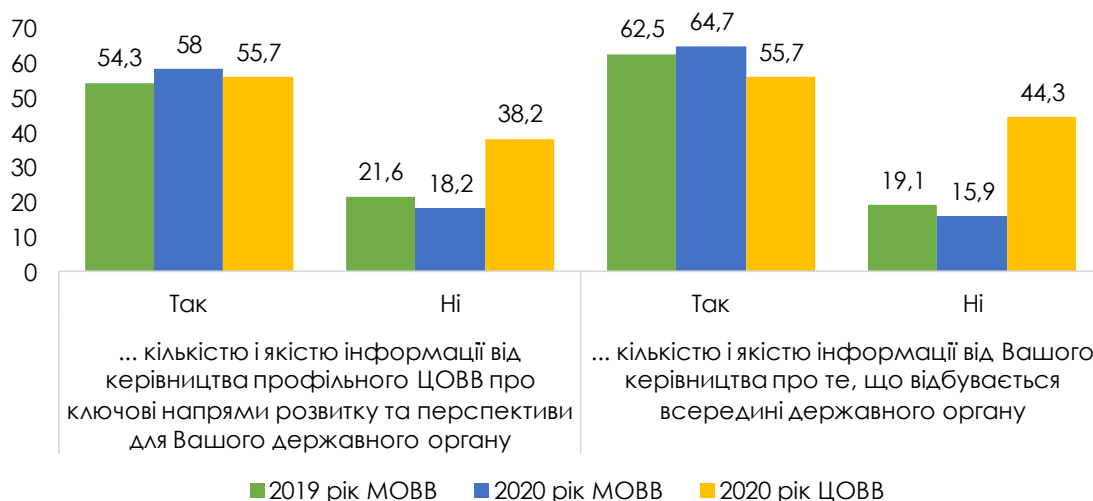


Рис. 46. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наскільки Ви задоволені...»**, %

Якщо порівнювати дані 2020 року з даними 2019 року, то показники задоволеності обсягами інформації в цілому зросли. Також слід зазначити, що найбільшу кількість невдоволення за кількістю і якістю інформації виявили респонденти ЦОБВ у 2020 році: від безпосереднього керівництва про те, що відбувається всередині державного органу – 44,3%, від керівництва профільного ЦОБВ про ключові напрями розвитку та перспективи для державного органу – 38,2%.

Вищий рівень задоволення демонструють переважно жінки, люди старшого віку (від 50 років і старші) та особи, які мають досвід роботи в державних органах понад 30 років (63,9%). За регіональним розподілом підвищений рівень задоволеності спостерігається у державних службовців з Південного регіону.

#### 4. Комунікації реформи державного управління

Рівень комунікації щодо інформування про перебіг та цілі впровадження реформи державного управління у 2020 році залишається доволі низьким. Серед опитаних МОВВ у 2020 році кількість ствердних відповідей щодо достатньої кількості інформації про цілі та перебіг впровадження реформи державного управління знизилась на 1,5%. Кожний шостий опитаний на місцевому рівні не зміг визначитись з відповіддю. Натомість 46,4% респондентів ЦОВВ у 2020 році ствердно відповіли, що їм не вистачає інформації про цілі та перебіг впровадження реформи державного управління (Рис.47).

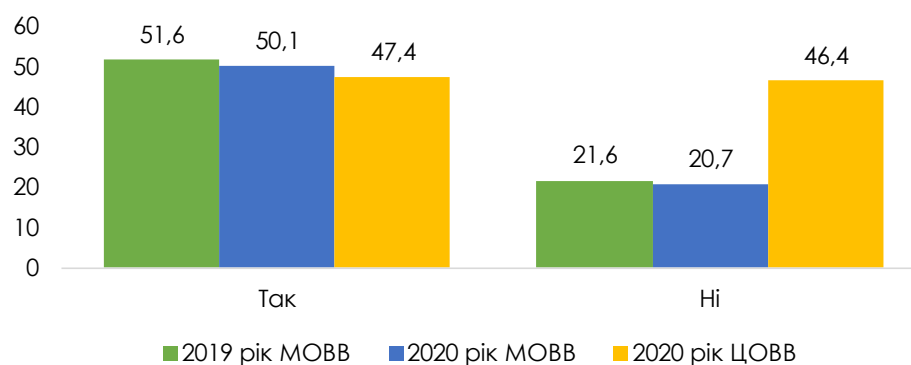


Рис. 47. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Чи отримуєте Ви достатньо інформації про цілі та перебіг впровадження реформи державного управління?**», %

В середньому за результатами дослідження 2020 року бачимо, що 93,8% знають про існування Стратегії реформування державного управління до 2021 року. На рівні МОВВ близько третини опитаних ознайомлені із змістом документу. Okремо слід зазначити, що у 2020 році ця кількість зросла на 1,5%. Близько половини опитаних володіють інформацією лише в загальних рисах цієї Стратегії (Рис. 48). Загалом, в порівнянні з результатами 2019 року, суттєвих змін в питанні інформування про цілі, завдання та напрями реформи державного управління не відбулось.

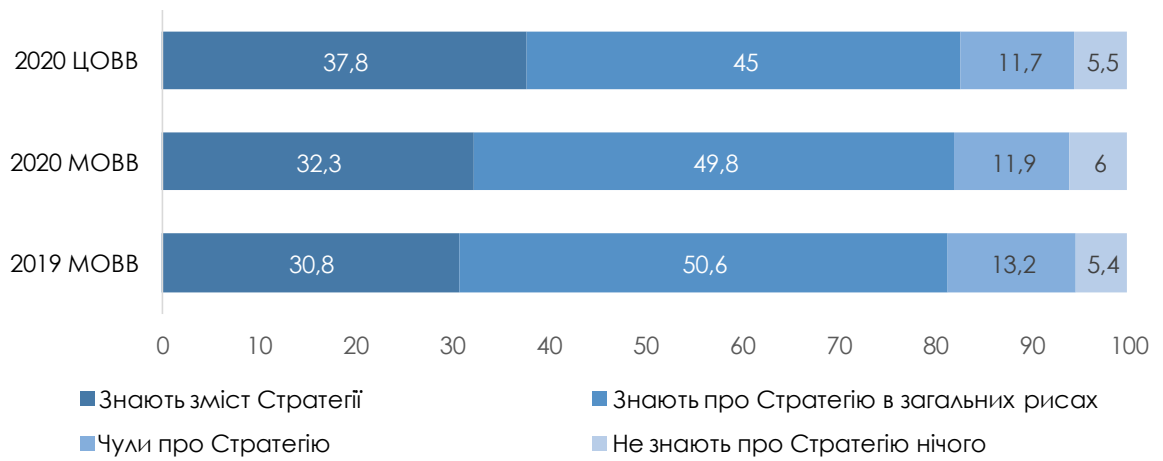


Рис. 48. Розподіл відповідей респондентів на запитання **«Чи знаєте Ви про цілі, завдання та напрями реформи державного управління?»**, %

## Бажані зміни

У державних службовців запитували: «Які б зміни Ви запропонували для вдосконалення організаційної діяльності Вашого державного органу?» (відповідь можна було надати за бажанням). Для забезпечення актуальності отриманої інформації далі проведено аналіз отриманих відповідей у 2020 році.

Загалом майже 50% респондентів надали змістовні відповіді, в тому числі дуже детальні, із зазначенням кількох аспектів. Близько 3% відповіли, що жодні зміни не потрібні – все влаштовує.

Третина опитаних зазначили, що бажаними змінами є: збільшення заробітної плати, зменшення різниці у оплаті керівник-підлеглий, своєчасність виплат, врахування інтенсивності праці/навантаження при визначенні розміру премій та надбавок, надання фінансової допомоги.

Також серед бажаних змін: оптимізація структури в органах державної влади та налагодження роботи з кадрами, про що вказали 10% державних службовців центральних органів влади та 2,4% держслужбовців органів місцевого рівня. В таблиці 10 наведено досить широкий спектр пропозицій щодо вдосконалення організаційної діяльності державної служби.

На місцевому рівні респондентів, більшою мірою порівняно із центральними органами влади, турбують часті зміни, реорганізація, скорочення кадрів. Крім того державні службовці місцевих органів влади частіше вказували на необхідність збільшення фінансування, матеріально-технічне забезпечення, придбання канцтоварів, меблів, ремонт приміщень, а також на необхідність вдосконалення правового поля та дотримання/виконання законів.

Таблиця 10. **Бачення державних службовців щодо бажаних змін для вдосконалення організаційної діяльності державної служби, %** (відсотки серед тих, хто надав розгорнуті відповіді)

Узагальнені відповіді	2020 рік МОВВ	2020 рік ЦОВВ
Збільшення заробітної плати (зменшення різниці у оплаті керівник-підлеглий), вчасна з/п; оплата праці з врахуванням інтенсивності праці, навантаження	20	36
Оптимізація, вдосконалення, зміна структуру держслужби (прибрати деякі посади), оптимізація кадрової роботи	10	2,4

Співпраця між працівниками, структурними підрозділами державного органу, між органами, комунікація, командна робота	8	4
Підбір кваліфікованих кадрів, залучення молоді, експертів, професіоналізм, оновлення кадрів	6	4
Підтримка відкритості та прозорості роботи, конкурсів на заміщення вакантних посад, подолання корупції, стажування	6	3
Забезпечення офісною технікою, комп'ютерне забезпечення, покращення технічного забезпечення	5	6
Зменшення паперового документообігу, перехід на електронний, автоматизація та комп'ютеризація процесів, діджиталізація,	5	4
Вдосконалення правового поля (законів, нормативно-правових актів), виконання законів	4	6
Збільшення фінансування, матеріально-технічне забезпечення, придбання канцтоварів, меблів, ремонт приміщень	3,4	8
Збільшення кількості навчання, виділення коштів на навчання, підвищення кваліфікації, тренінги, семінари, роз'яснення до законів	3	3,2
Підвищення рівня поваги керівництва до нижчої ланки, до підлеглих, зацікавленість керівництва роботою структурних підрозділів державного	3	2
Можливість зміни графіків роботи (з 8:00 до 17:00 чи з 9:00 до 18:00), можливість працювати дистанційно	2,8	2
Підвищення рівня мотивації, заохочення, стимулювання	2,6	5
Ефективний, справедливий розподіл завдань та обов'язків, зменшення дублювання функцій, чітке розмежування повноважень, функцій	2,5	4
Покращення соціального пакету, соціальної захищеності, охорони праці, захищеності інтересів працівників, пільг	2,4	2
Зменшення кількості змін, реорганізацій, забезпечення стабільності структури, виважене реформування організаційної структури, переформатування	2,2	4,8
Збільшення штатної чисельності працівників, набір кадрів, забезпечення робочих місць	2	4
Підвищення довіри суспільства, поваги до державної служби, її працівників, підвищення престижності звання «держслужбовець»	2	2
Стимулювання розвитку інновацій, новаторства	2	2
Запобігання надмірного контролю: заповнення непотрібних звітів, планів, зменшення стислих термінів виконання завдань, звітувань	2	1,2
Зменшення бюрократії	2	1
<b>ТАКОЖ (назвали близько 1% або менше):</b> змінити керівництво, міністра, ефективно керівництво; більше повноважень, децентралізація; рухатись до євростандартів, переймати досвід європейських та інших країн; можливість кар'єрного росту; оцінка держслужбовців (електронне тестування), анонімне опитування, переатестація; покращити умови праці; покращення програмного забезпечення; контроль за робочим процесом, за витратами, планові перевірки, аудит, звітування; політична нейтральність, аполітичність, не використовувати держслужбу в бізнес-інтересах, очищення влади, знищення «кумівства»; покращити обслуговування громадян, швидкий доступ до послуг; скорочення кадрів, пенсіонерів; відхід від популізму, пустого піару; професійна організація робочого процесу, стратегія розвитку, висока ефективність державного управління, якісне виконання; якісний інтернет, підключення до інтернету; відповідальність за вчинки, у роботі, під час надання звітності, покарання за незаконне збагачення, декларування доходів.		

### **Висновок розділ III**

У зв'язку з реалізацією реформ держуправління важливим є лояльність працівників ЦОВВ та МОВВ до підтримки інноваційності та нововведень, гнучкості та відкритості в комунікаціях.

Аналізуючи дані, отримані під час проведених досліджень, виявили, що суттєвих змін за два роки не відбулося. В середньому кожен п'ятий держслужбовець МОВВ вказав, що інноваційність не заохочується або вагався щодо відповіді на питання. Такі результати є непрямими свідченнями відсутності у опитаних можливості ініціювати тих чи інших інновації у своєму державному органі. Це може бути зумовлено браком як комунікації, так і необхідних управлінських практик у керівництва. Також цей показник кореспондується із характеристикою себе як новатора.

Судячи з отриманих показників частково змінилося загальне відношення до новаторства на державній службі. Збільшення кількості опитуваних які оцінили себе як консерваторів вказує на підвищення негативного ставлення до впровадження нових підходів та інструментів в роботі та загальної зневіри у позитивний вплив змін. Загалом така картина свідчить про підвищення недовіри до дій влади пов'язаних зі трансформацією системи держуправління. Така тенденція також може бути пов'язана зі зміною кадрового складу державних службовців.

У зв'язку зі збільшенням кількості службовців які характеризують себе як консерваторів – на рівні МОВВ у 2020 році зменшилась кількість осіб які здатні пропонувати нововведення, які покращують якість роботи. Натомість респонденти центральних органів виконавчої влади у 71,8% підтвердили, що мають можливість пропонувати нововведення.

Важливим є той факт, що два роки поспіль респонденти (92% і більше за типами органу державної влади) розуміють взаємозв'язок їхньої роботи з цілями та пріоритетами державного органу, у якому вони працюють. Але в той же час опитані не зовсім задоволені кількістю і якістю інформації від безпосереднього керівництва про те, що відбувається всередині державного органу та стосовно ключових напрямів розвитку від керівництва профільного ЦОВВ. Така ситуація може виникати у зв'язку з недостатньою частотою комунікації керівництва з підлеглими стосовно ходу виконання стратегічних



планів діяльності. Натомість більшість комунікації будується на основі виконання операційних короткострокових завдань.

Якщо ж говорити про обізнаність респондентів щодо ходу реалізації реформи держуправління, то у 2020 році спостерігається певний прогрес. На рівні МОВВ на 1,5% більше опитаних зазначили, що знають зміст Стратегії реформування державного управління до 2021 року. Та не зважаючи на це, на думку опитаних, комунікація стосовно перебігу та цілей впровадження реформи державного управління стала гіршою у 2020 році.

## Рекомендації

Проведений порівняльний аналіз даних свідчить про те, що організаційна культура державної служби все ж зазнає змін. На неї впливають як зовнішні фактори, наприклад, пандемія, так і внутрішні – наприклад, зміна потреб державних службовців. Розуміння того, за якими показниками державні службовці формують іншу, відмінну від минулорічної, думку дає змогу оперативно розробити план заходів для їх покращення та оцінити ті дії, що принесли позитивний результат. Тому відслідковувати тенденції та динаміку змін вкрай важливо. Проведення дослідження «Державна служба в Україні: Ваша точка зору» у 2021 році – одна з основних рекомендацій, адже на базі отриманих даних у наступному році буде можливість відслідкувати показники в динаміці та вжити необхідних дій.

Пропонуємо ознайомитись з переліком необхідних змін та заходів за напрямками, що безпосередньо впливають на організаційну культуру:

- Підвищення довіри до конкурсної процедури

Для того, щоб забезпечити відбір на державну службу на основі досягнень та заслуг, підвищити якість такого відбору, слід переглянути процедуру проведення конкурсу на зайняття посад державної служби.

Забезпечити прозорість проведення конкурсу та вжити заходів для попередження попередніх домовленостей щодо призначення на посади державної служби.

- Щорічне планування в державних органах

Чіткий план діяльності державного органу та якісно сформовані завдання для державних службовців – запорука ефективності його функціонування. Таке планування має бути комплексним та опиратися на стратегії затверджені урядом.

- Підвищення інституційної спроможності служб управління персоналом у державних органах з метою залучення висококваліфікованих фахівців, у тому числі на керівні посади. Особливу увагу слід приділити роботі зі службами персоналу центральних органів виконавчої влади.

- Розробка та публікація Посібника з формування організаційної культури на державній службі. Такий посібник дасть змогу державним

службовцям усієї країни застосовувати однаковий підхід до розбудови організаційної культури державної служби.

- Забезпечити навчання для конкурсних комісій та підвищити рівень їх знань стосовно методів відбору кандидатів, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів.

- Посилити управлінські компетенції керівників. На рівні центральних органів виконавчої влади державні службовці більш вимогливі до керівництва та більше відчують потребу в залученості їх до прийняття рішень, тож цей факт варто врахувати при розробці навчальних програм.

- Керівникам державної служби в державних органах та органах місцевого самоврядування необхідно посилювати рівень комунікації з рядовими співробітниками.

- Безпосереднім керівникам необхідно застосовувати інструменти мотивації у взаємодії з підлеглими. Для цього варто оновлювати свої знання щодо новітніх інструментів управління персоналом та застосовувати їх на практиці.