

2019
2020
2021

АНАЛІТИЧНА ДОВІДКА

за результатами опитувань державних
службовців щодо організаційної культури



ЗМІСТ

ВСТУП	3
МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ОПИТАНИХ	5
Розділ I. Чи змінилася практика та культура трудових відносин?	11
1. Практика добору персоналу	12
2. Відносини з керівництвом	15
3. Визнання на робочому місці	17
4. Дискримінація на робочому місці	18
5. Мотивація та задоволеність роботою	20
6. Захищеність	25
7. Організаційна культура в державному органі	26
8. Цінності	27
ВИСНОВОК РОЗДІЛ I	30
Розділ II. Аналіз динаміки показників взаємодії	32
1. Практика роботи та відносини в одному державному органі	33
2. Практика роботи та відносини з іншими державними органами	36
3. Практика роботи та відносини: правила та регламент роботи.....	38
4. Практика роботи та відносини: політична неупередженість та добросовісність.....	39
5. Відносини між державою і суспільством	43
ВИСНОВОК РОЗДІЛ II	46
РОЗДІЛ III. ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЇ, РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙ	48
1. Готовність до інновацій	49
2. Стан розвитку ініціативи	50
3. Практика роботи та відносини: комунікації.....	52
4. Комунікації реформи державного управління.....	53
ВИСНОВОК РОЗДІЛ III	55
РЕКОМЕНДАЦІЇ	56

ВСТУП

Організаційна культура державної служби частково і досі залишається чимось незримим та неосяжним. Не існує єдиного критерію для вимірювання її якості і того чи позитивно вона впливає на діяльність корпусу державної служби. Державні службовці визначають завдання і KPI, за результатами виконання яких, роблять висновки наскільки добре чи погано вони попрацювали. Але такий підхід неможливо застосувати до організаційної культури. Організаційна культура складається з багатьох елементів, що впливають один на одного. Ми говоримо про: цінності, традиції, набір управлінських інструментів, що використовують в органі, комфортні умови праці, матеріальна винагорода та ще ряд факторів. Організаційну культуру можна порівняти з будинком, для зведення якого використали величезну кількість цеглин.

Постає логічне запитання, то як же виміряти «невимірюване»? Вже три роки поспіль ми намагаємося дати відповідь на це запитання. У дослідженні «Державна служба в Україні: Ваша точка зору», що реалізоване в рамках проєкту «Цикл зворотного зв'язку державної служби», ми пропонуємо респондентам оцінити комплекс показників, що так чи інакше впливають на організаційну культуру державної служби. Точковий аналіз змін за різними показниками дає можливість розробити ефективний план для їх покращення, якщо така потреба існує.

Необхідність формування та розвитку організаційної культури на сьогодні не викликає жодних сумнівів, оскільки практика успішних організацій засвідчує вагому роль організаційної культури у досягненні ними високих результатів. Бути державним службовцем – це, в тому числі, формувати її організаційну культуру та сприйняття громадянами державницького апарату. Тож коли мова йде про організаційну культуру державної служби, межі окремого органу стираються і ми починаємо говорити про публічне управління в цілому.

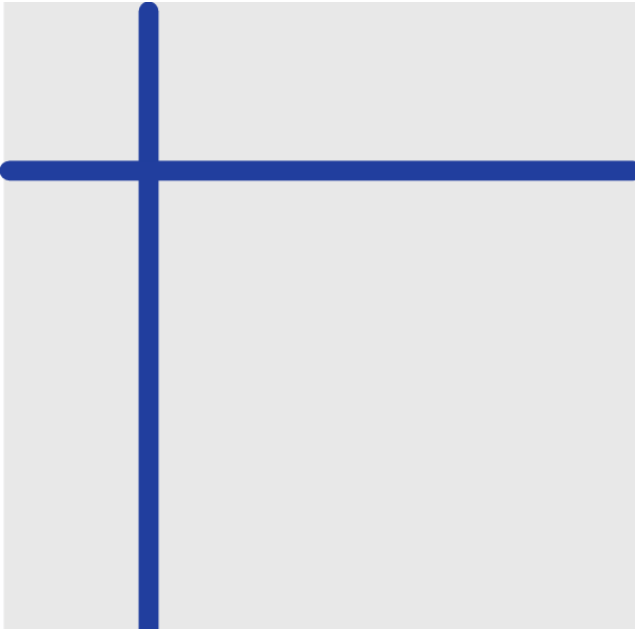
Разом з тим, організаційна культура державного органу, як і будь-якої іншої установи, повинна періодично оновлюватися та актуалізуватися. Основна причина – необхідність адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища та потреб працівників. Саме для цього вже три роки поспіль (у 2019, 2020 та 2021 роках) ми проводимо згадане дослідження «Державна служба в Україні: Ваша точка зору». В такий спосіб ми можемо показати державним органам проблемні питання на які варто звернути увагу.

Представлений порівняльний аналіз результатів опитувань серед державних службовців місцевих органів виконавчої влади (далі – МОВВ) та державних службовців центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ) у 2019-2021 роках дає змогу прослідкувати тенденції і зміни в організаційній культурі на державній службі за останні три роки. Окрему увагу було приділено

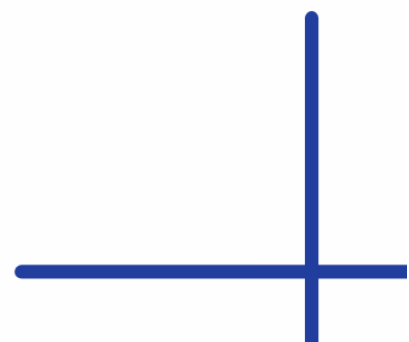
рекомендаціям щодо проведення заходів, які можуть покращити організаційну культуру державної служби.

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

Формування організаційної культури державної служби – спільна справа всіх державних службовців. Адже закладаючи фундамент організаційної культури свого державного органу, вони будують спроможну культуру державної служби.



Методологія дослідження



МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ОПИТАНИХ

Дослідження «Державна служба в Україні: Ваша точка зору» проведено методом анонімного онлайн-опитування з використанням стандартизованої форми опитувальника за допомогою ресурсу SurveyMonkey. Опитування охоплювали всю територію України. Цільова група дослідження – державні службовці центральних органів влади та державні службовці місцевих органів влади (Табл.1)

Таблиця 1

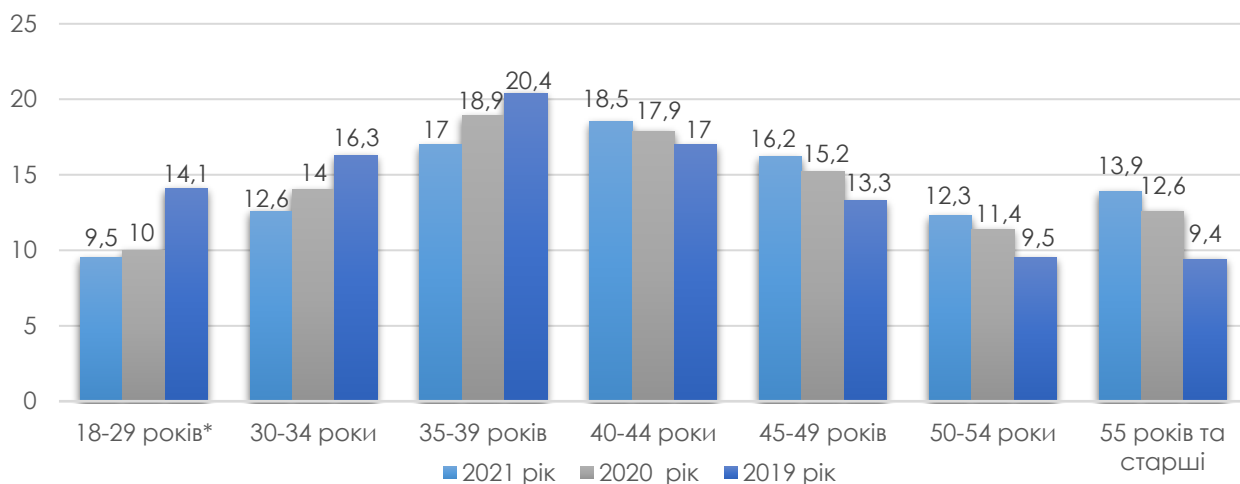
Опитування державних службовців у 2019-2021 роках

Рік опитування	Назва опитування	Рівень органу влади, який представляє респондент	Кількість опитаних, осіб
2019	«Цикл зворотного зв'язку державної служби України: місцеві органи державної влади»	Місцеві органи влади	14674
2020	«Державна служба в Україні: Ваша точка зору»	Місцеві органи влади + Центральні органи виконавчої влади	31393
2021	«Державна служба в Україні: Ваша точка зору»	Місцеві органи влади + Центральні органи виконавчої влади	18772

Аналіз отриманих даних здійснювався кількісними методами за допомогою програми SPSS. Під час аналізу і підготовки аналітичних доповідей за 2019, 2020 та 2021 роки було висвітлено особливості відповідей респондентів залежно від вікових груп, статі, категорії, стажу роботи та макрорегіону¹.

Представлений порівняльний аналіз результатів досліджень 2019, 2020 та 2021 років надає можливість прослідкувати зміни в організаційній культурі державних органів за останні три роки.

¹ 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.



* у опитуванні 2019 року мінімальний вік опитаних був 20 років

Рис. 1. Розподіл респондентів за віком, %

В дослідженнях поступово зменшувалась частка опитаних державних службовців віком до 39 років та збільшувалась частка державних службовців віком від 40 років. При цьому середній вік опитаних був майже однаковим: у 2021 році – 42,61 років, у 2020 році – 41,90 років і у 2019 році – 40,14 років. За даними 2021 року чверть опитаних (25,1%) складають держслужбовці віком до 35 років, майже кожен сьомий респондент (13,9%) віком 55 років і старше (Рис.1).

За статтю переважна більшість опитаних жінки (Рис. 2).

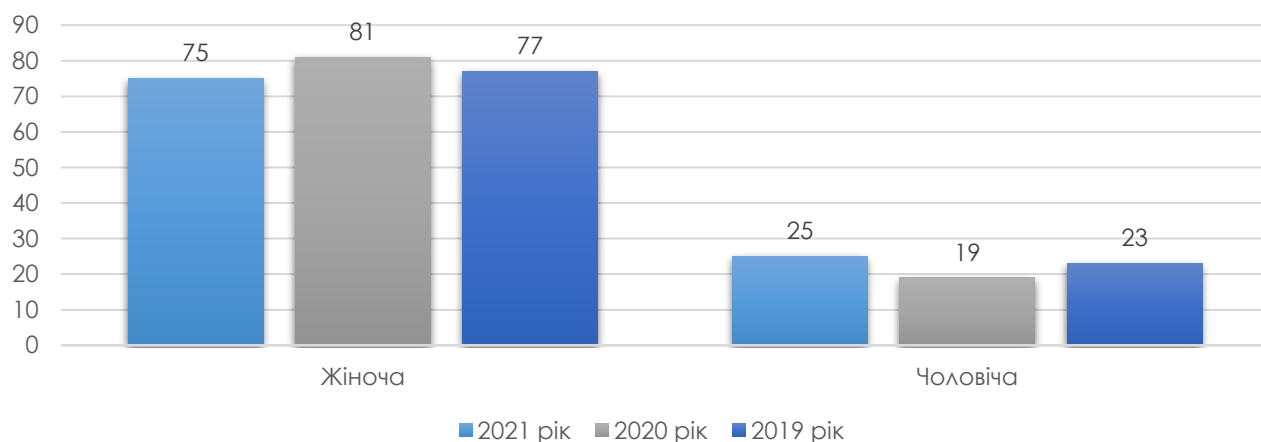


Рис. 2. Розподіл респондентів за статтю, %

Більше половини опитаних мають освітній рівень спеціаліста та понад третини опитаних – магістра (Табл. 2).

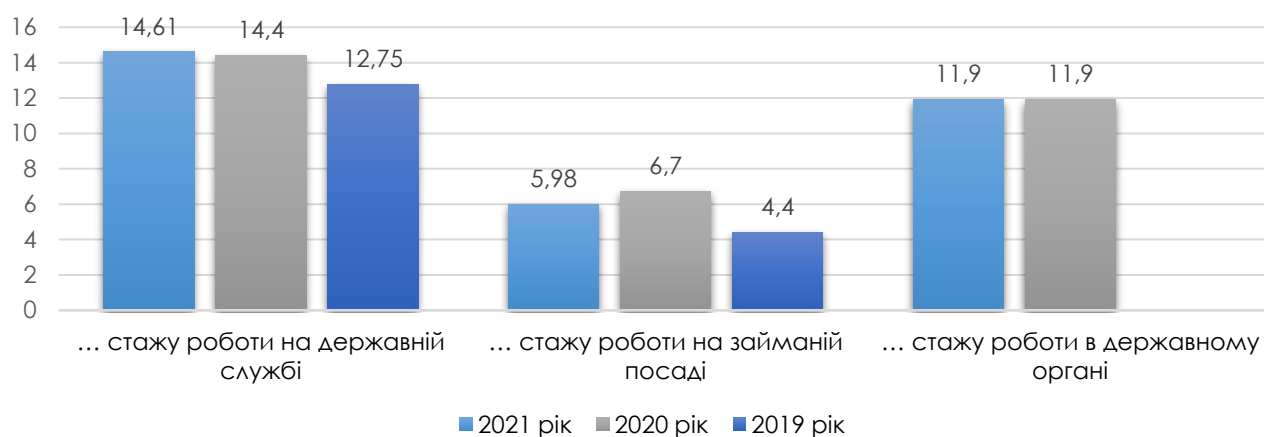
Таблиця 2

Освітній рівень респондентів, %

Освітній рівень	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Бакалавр або нижче	4,7	5,3	4,2
Спеціаліст	59,5	61,8	54,7
Магістр	35,4	32,1	39,9

Освітній рівень	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Кандидат наук, (Доктор філософії – PhD)	0,5	0,7	1,1
Доктор наук	0,1	0,1	0,1

Респонденти мають значний стаж роботи на державній службі, на займаній посаді та у державному органі (Рис. 3).



* у опитуванні 2019 року не було питання щодо стажу роботи в державному органі

Рис. 3. **Середнє значення стажу роботи респондентів на державній службі, на займаній посаді та у державному органі, років**

Характеристика опитаних у дослідженнях організаційної культури державної служби України 2019-2021 років представлена у Табл. 3. Враховуючи, що у дослідженнях 2020 і 2021 років були опитані державні службовці як місцевих, так і центральних органів державної влади, то існує відмінність між опитаними в залежності від виду державного органу, в якому вони працюють і, відповідно, за рівнем юрисдикції державного органу. У дослідженні 2021 року були опитані і державні службовці, які займають посади категорії «А». Існує відмінність між респондентами за стажем роботи на державній службі: в опитуваннях 2021 та 2020 років більша частина держслужбовців мають значний стаж роботи на державній службі (від 11 до 25 років). Змінилась також і частка опитаних у 2020-2021 роках державних службовців, які мають стаж роботи на займаній посаді 11-20 років (збільшення частки у порівнянні з 2019 роком) і тих, хто працює на займаній посаді 4-5 років та 21 рік і більше (зменшення частки у порівнянні з 2019 роком). Суттєвих відмінностей за стажем роботи в державному органі не прослідковується. Трохи збільшилась у 2021 році частка опитаних, які працюють у м. Києві, та зменшилась частка державних службовців, які працюють у Північному регіоні (Табл. 3).

Характеристика опитаних у дослідженнях організаційної культури державної служби України 2019-2021 років (середньозважені показники), %

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Види органів державної влади			
ЦОВВ (міністерства, агентства, служби, інспекції, комісії), державний колегіальний орган або інший орган, юрисдикція якого поширюється на всю країну	-	6,7	11,3
Територіальний орган міністерства / ЦОВВ	44,8	66,9	48,8
Районна/обласна державна адміністрація (в тому числі управління, департамент зі статусом юридичної особи публічного права)*	34,7	21,5	16,5
Орган судової влади чи прокуратури**	-	4,3	10,6
Інший орган, у структурі якого є посади державної служби (в тому числі правоохоронний орган чи орган військового управління)***	20,5	0,6	12,8
Рівень юрисдикції державного органу			
Територія усієї України		6,7	11,7
Територія однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя	35,2	40,5	74,4
Територія одного або кількох районів, міст обласного значення	64,8	52,8	13,9
Категорія посади			
Категорія «А»	-	-	0,2
Категорія «Б»	36,4	36,7	32,7
Категорія «В»	63,6	62,6	67,1
Стаж роботи на державній службі			
1-3 роки	23,6	12,4	12,5
4-5 років	19,0	6,8	6,0
6-10 років	21,5	17,3	17,2
11-15 років	16,9	20,0	19,7
16-20 років	17,0	19,6	20,2
21-25 років	2,0	12,8	12,0
26 років і більше	42,6	11,1	12,4
Середнє значення, років	12,75	14,4	14,61
Стаж роботи на займаній посаді			
1 рік та менше	24,2	20,3	25,0
2-3 роки	25,7	23,7	23,8
4-5 років	31,9	15,7	15,5
6-10 років	15,1	18,4	17,4

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Стаж роботи на займаній посаді			
11-20 років	3,1	17,5	14,9
21 рік та більше	24,2	4,4	3,4
Середнє значення, років	4,40	6,7	5,98
Стаж роботи в державному органі			
1 рік та менше	-	9,4	13,0
2-3 роки	-	11,7	12,3
4-5 років	-	11,1	11,0
6-10 років	-	17,6	17,1
11-20 років	-	33,7	31,2
21 рік та більше	-	16,5	15,4
Середнє значення, років	-	11,8	11,19
Регіон, в якому знаходиться державний орган			
Захід	24,2	21,8	22,4
Центр	19,8	14,0	17,7
Північ	15,2	12,5	10,8
Схід	13,0	23,0	22,9
Донбас	7,2	9,1	0,0
Південь	10,8	7,7	12,6
м. Київ	9,8	11,9	13,6

* 2019 рік опитування, 2020 рік опитування – Місцевою державною адміністрацією

** 2020 рік опитування – Судом

*** 2019 рік опитування, 2020 рік опитування – Інше



РОЗДІЛ I

Чи змінилася практика та культура трудових відносин?

Зміни – закон життя. І ті, хто дивиться тільки в минуле чи лише на сьогодні, безперечно – пропустять майбутнє.

Джон Ф. Кеннеді

РОЗДІЛ І. ЧИ ЗМІНИЛАСЯ ПРАКТИКА ТА КУЛЬТУРА ТРУДОВИХ ВІДНОСИН?

1. Практика добору персоналу

Переважна більшість держслужбовців протягом всіх років опитування погоджується з тим, що державні органи здатні добирати і призначати на посади спеціалістів на основі їх професійних знань і навичок. (Рис.4).



Рис. 4. 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», %**

Більшість опитаних вважають, що державні органи, в яких вони працюють призначають на керівні посади осіб на основі їх професійних компетенцій (Рис. 5). Суттєвих відмінностей за роками проведення опитування не спостерігається.



Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів на запитання **«Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Добір та призначення на керівні посади в моєму державному органі відбувається на основі професійних компетенцій», %**

Незважаючи на це, чверті опитаних державних службовців (25,9% у 2021 році опитування) відомі факти призначення на посади за конкурсом до моменту його завершення (Рис. 6). При цьому частка тих, кому відомі такі факти

зменшилась у 2020 році на 6,4%, але знову зросла у 2021 році на 5,4%. Здебільшого опитані державні службовці знають про 1-3 таких випадки. Зростання показників у 2021 році може бути пов'язане з необхідністю проведення конкурсів на посади державної служби, призначення державних службовців на які відбувалося за процедурою добору в період карантинних обмежень. Також кожен п'ятий опитаний вагався з відповіддю, що може свідчити про те, що вони мають певні підозри щодо призначення, проте визнати цей факт не можуть з різних причин. Частка тих, хто вагається з відповіддю з кожним роком потроху збільшується.



Рис. 6. 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?»**, %

Ймовірно, це й стало однією з причин того, що рівень довіри до конкурсного відбору залишається низьким протягом всіх років проведення опитування. Найрезультативнішим способом добору кандидатів на керівні посади державної служби респонденти вважають просування по службі на основі професійних досягнень (Рис. 7). Проте, слід акцентувати увагу на тенденції незначного зменшення частки прихильників просування по службі на основі професійних досягнень (на 3,9%) і збільшення частки прихильників відкритого конкурсного добору (на 3,5% у 2021 році у порівнянні з 2019 роком). Державні службовці віком до 29 років протягом всіх трьох років опитування орієнтовані здебільшого на відкритий конкурсний відбір (у 2021 році – 41,5%). Ймовірно, державні службовці, які давно працюють в органах державної влади, орієнтовані на просування по службі на основі професійних досягнень. Ця процедура простіша державних службовців і підтверджує їх заслуги перед державою.

На думку держслужбовців для зайняття їхніх поточних посад кандидат повинен мати високий рівень професійних знань та досвід роботи (Табл. 4). Для переважної більшості опитаних у 2021 році важливим фактором також є особисті моральні якості та сповідування етичних принципів державної служби (у 2019 та 2020 роках це фактор не був включений до опитувальника). Понад третини опитаних вважають важливим також для зайняття посади мати лояльність до керівництва.

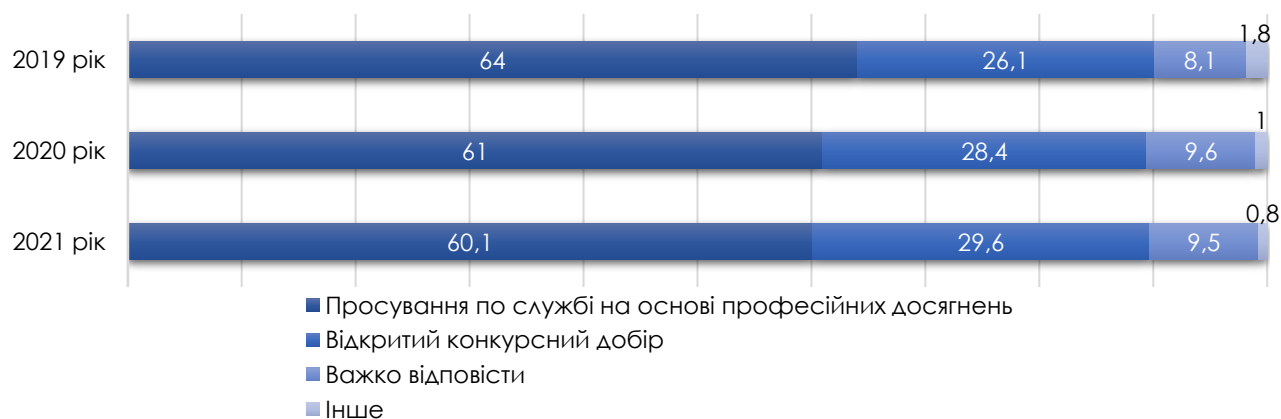


Рис. 7. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Який спосіб добору кандидатів на керівні посади державної служби Ви вважаєте найрезультативнішим?»**,%

Пріоритетність факторів для зайняття посади у опитаних державних службовців протягом трьох років опитування не змінилась. Проте, потрохи зменшується частка тих, хто вважає важливим мати високий рівень професійних знань (-1,5 %), досвід роботи (-2,1%) та лояльність до керівництва (-2,6%). Для молодих державних службовців (до 29 років) більшою мірою, ніж для державних службовців інших вікових груп, важливими факторами при зайнятті посад є політичні, особисті зв'язки та лояльність до керівництва (14,6%, 28,1% та 44,2% відповідно).

Таблиця 4

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

Рік опитування	Важливий	Не важливий	Важко сказати
Професійні знання			
2019	96,9	2,5	0,6
2020	96,1	2,6	1,3
2021	95,3	3,7	1
Політичні зв'язки			
2019	9,7	80,6	9,7
2020	10,7	77,8	11,5
2021	10,2	78,9	10,9
Досвід роботи			
2019	88,8	10,1	1,1
2020	89,7	8,5	1,8
2021	86,7	11,6	1,7
Особисті зв'язки			
2019	22,9	67,6	9,5
2020	23,8	64,4	11,8
2021	23,9	64,5	11,6

	Важливий	Не важливий	Важко сказати
Лояльність до керівництва			
2019	38,8	45	16,2
2020	41,1	41,4	17,5
2021	36,2	47,1	16,7
Особисті моральні якості та сповідування етичних принципів державної служби			
2019	-	-	-
2020	-	-	-
2021	84,2	11	4,8

2. Відносини з керівництвом

Переважна більшість держслужбовців задовільно оцінюють свою взаємодію з керівництвом та окремі аспекти роботи з ними. Хоча рівень задоволеності у порівнянні з 2019 роком трохи знизився (Рис. 8-9). Знизився і рівень незадоволення, а частка тих, хто вагається з відповіддю, зросла. Молоді державні службовці демонструють вищий рівень незадоволення різними аспектами відносин з керівництвом. Так, не задоволені ступенем залученості до прийняття рішень здебільшого молоді люди віком до 35 років (16,7%), а управлінськими практиками керівництва – респонденти віком 30-34 роки (34,5%).



Рис. 8. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені ступенем Вашої залученості до прийняття рішень, які впливають на Вашу роботу?», %



Рис. 9. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені управлінськими практиками Вашого керівництва?», %

Одночасно, зменшилась і частка тих, хто був незадоволений цими аспектами відносин з керівництвом та збільшилась частка тих, хто не виявляв ні задоволення, ні незадоволення. Частка тих, хто вагається у визначенні рівня задоволеності у відносинах з керівництвом зросла до 21,9% у 2021 році. Це може бути зумовлено тим, що опитані державні службовці мали особистий негативний досвід взаємодії з керівництвом або спостерігали за його проявами у відносинах колег з керівництвом.

У відносинах з керівництвом переважна більшість опитаних державних службовців зазначала, що вони можуть висловлювати свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику та відчували, що їх безпосередній керівник ставиться до них з повагою (Табл. 5).

Таблиця 5

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

Рік опитування	Згоден	Ні згоден(а), ні не згоден(а)	Не згоден
У моєму державному органі вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників			
2019	48,0	24,2	27,8
2020	50,3	26,0	23,7
2021	45,3	28,4	26,3
Мій безпосередній керівник ставиться до мене з повагою			
2019	84,8	9,2	6,0
2020	86,0	9,1	4,9
2021	84,1	10,4	5,5
Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику			
2019	81,5	10,2	8,3
2020	81,8	10,9	7,3
2021	80,4	11,6	8,0

Частка тих, хто міг висловлювати свої думки та занепокоєння керівнику протягом трьох років опитування фактично не змінилась, а частка тих, хто відчув

повагу керівництва трохи зросла у 2020 році, а потім повернулася до рівня 2019 року.

Опитування зафіксувало також, що генерування керівництвом мотивації у співробітників залишається проблемою у взаємовідносинах керівників та державних службовців. Протягом трьох років опитування, дослідження фіксувало, що частка тих, хто вважав, що у їх державному органі вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників досягло або половини опитуваних респондентів (2020 рік опитування), або була менше половини (2019 та 2021 роки опитування). В той же час зросла і частка тих, хто вагаються з оцінкою рівня задоволеності мотивації з боку вищого керівництва (від 24,2% у 2019 році до 28,4% у 2021 році).

Дві третини державних службовців відзначили, що керівництво державного органу враховує їх експертні пропозиції у процесі прийняття рішень (Рис. 10). Частка тих, хто зазначив, що керівництво постійно або часто враховує їх пропозиції фактично дорівнює тим, хто відповів, що керівництво інколи або рідко враховує їх пропозиції. Слід відмітити, що протягом трьох років опитування, частка респондентів, які вважають, що керівництво враховує їх пропозиції у процесі прийняття рішень зменшилася. Також збільшилася частка тих, хто не має досвіду подання експертних пропозицій.

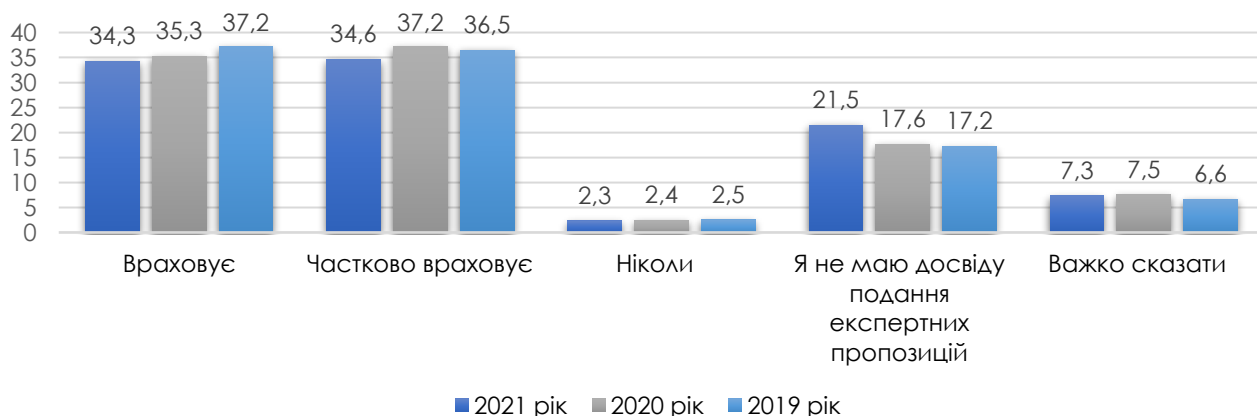


Рис. 10. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як часто керівництво враховує Ваші експертні пропозиції у процесі прийняття рішень?», %

3. Визнання на робочому місці

Частка державних службовців які задоволені визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі залишилась стабільною, після незначного підвищення у 2020 році. Натомість зменшилася частка тих, хто не задоволений визнанням (Рис. 11). При цьому слід зауважити, що у 2021 році зросла частка тих, хто – ухиляється від відповіді (+3,5%). В цілому, тільки половина опитаних державних службовців задоволені визнанням, яке вони отримують на робочому місці, а чверть – не задоволена. Найбільша частка незадоволених визнанням у 2021 році серед молодих державних службовців (20-29 років – 28,3%, 30-34 роки – 31,1%).

Натомість знизилася частка тих, хто відчуває, що їх знання та навички знаходять належне застосування на державній службі (Рис. 12).



Рис. 11. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Наскільки Ви задоволені визнанням, яке отримуєте за успіхи в роботі?**», %



Рис. 12. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Наскільки Ви згодні з твердженням «Я відчуваю, що мої знання та навички знаходять належне застосування на державній службі»**», %

4. Дискримінація на робочому місці

Дослідження встановило, що на державній службі присутня дискримінація (Рис. 13). Чверть державних службовців стикалися з проявами дискримінації (з більшою чи меншою інтенсивністю) за стажем роботи, категорією посади та віком. Кожен сьомий стикався з дискримінацією за статтю, а кожен десятий – за сімейним та майновим станом.

Слід підкреслити, що частка державних службовців, які стикалися з різними проявами дискримінації (за результатами опитування у 2020 році) була меншою, ніж у 2019 році, проте у 2021 році вона зросла навіть у порівнянні з 2019 роком майже за всіма видами дискримінації, за виключенням дискримінації за ознакою інвалідності та за ознакою віросповідання.

Слід зазначити, що значний відсоток опитаних протягом всіх років опитування вагається з відповіддю і їх частка потрохи зростала від 4,5% до 6,9% за фактом віросповідання та з 8,0% до 11,6% – за категорією посад у 2019 та 2021 роках відповідно. Якщо враховувати ці дані (як зазначалось раніше, ті, хто

вагається з відповіддю здебільшого самі стикалися або були свідками, коли колеги стикалися з тим чи іншим явищем, але в силу різних обставин, не можуть про це зазначати), то частка тих, хто стикався з випадками дискримінації зростає. За стажем роботи, категорією посади та віком спостерігається зростання до чверті опитаних, а кожен дев'ятий стикався з дискримінацією за статтю.

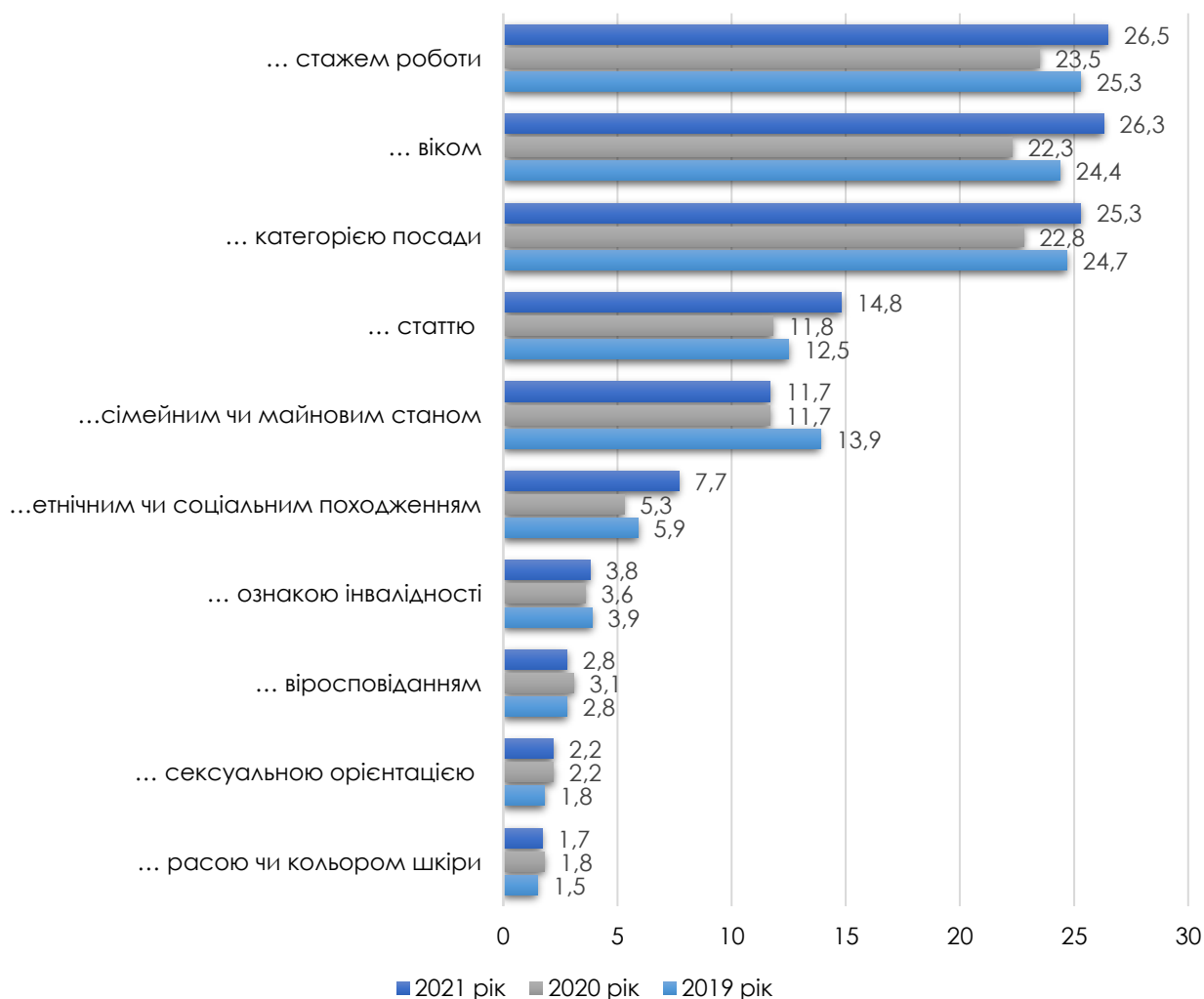


Рис. 13. Частка респондентів, які погоджуються з твердженням «**я або мої колеги стикалися з випадками дискримінації державних службовців за ...**», %

Більша частка молоді, ніж в середньому по вибірці, стикається з проявами дискримінації за стажем роботи, категорією посад, за сімейним станом, за майновим станом та за соціальним походженням.

Переважна більшість опитаних у 2021 році державних службовців зазначили, що в їх державних органах реалізуються заходи, спрямовані на забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків (Рис. 14).

Слід зазначити також, що за результатами опитування у 2021 році кожен десятий опитаний державний службовець (10%) зазначив, що протягом останнього року траплялись випадки, коли їх ображали, принижували, знущалися або переслідували на роботі. Здебільшого це траплялось один /два рази на рік (3,0%) або кілька разів на рік (2,8%).



Рис. 14. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «У моєму державному органі реалізуються заходи, спрямовані на забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків?»**, % (результат опитування 2021 року)

5. Мотивація та задоволеність роботою

Більшість респондентів зазначили, що за необхідності вони докладають додаткові зусилля та працюють понаднормово для виконання службових обов'язків (Рис.15).

Переважна більшість опитаних держслужбовців в цілому задоволені своєю роботою та професійним вибором, трохи більше половини задоволені розвитком кар'єри і тільки кожен п'ятий – заробітною платою (Табл.6). Якщо рівень задоволення заробітною платою практично не змінився за всі роки проведення опитування (з невеликим збільшенням у 2020 році і зменшенням цього рівня у 2021 році до фактичних показників опитування у 2019 році), то по всім іншим показникам задоволеності роботою у 2021 році він знизився у порівнянні з показниками 2019 року: розвитком своєї кар'єри – на 2,8%, своєю роботою – на 4,3%, професійним вибором – на 5,2%. Частка незадоволених фактично залишилася на тому ж рівні, що і у 2019 році, за винятком незадоволених розвитком своєї кар'єри (+2,5%), а частка тих, хто не визначився з відповіддю зростає.



Рис. 15. 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»**, %

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви в цілому задоволені)?, %

Рік опитування	Задоволений(а)	Ні задоволений(а), ні не задоволений(а)	Не задоволений(а)
... своєю роботою?			
2019	80,5	12,3	7,2
2020	81,0	13,1	5,9
2021	76,2	16,2	7,6
... своєю заробітною платою?			
2019	20,6	17,8	61,6
2020	22,6	20,3	57,1
2021	20,1	19,6	60,3
... своїм професійним вибором стати держслужбовцем?			
2019	71,4	18,1	10,5
2020	73,1	17,8	9,1
2021	66,2	22,4	11,4
...розвитком своєї кар'єри?			
2019	-	-	-
2020	55,3	24,1	20,6
2021	52,5	25,4	22,1

Незадоволеність різними аспектами роботи на державній службі демонструє більша ніж в середньому по вибірці частка молодих державних службовців. Так, у 2021 році державні службовці віком до 35 років демонстрували незадоволеність: роботою (11,0%); професійним вибором стати держслужбовцем (16,8%); розвитком своєї кар'єри (29,4%); заробітною платнею (65,0%).

Більша частина опитаних державних службовців погоджуються з тим, що преміювання державних службовців їхнього державного органу напряму залежить від якості виконання службових обов'язків. У 2021 році, порівняно з 2019 роком опитування, частка тих, хто так вважає знизилась на 5,5% і зросла на 4,6% частка тих, хто не згодний з цим твердженням (Рис. 16). Такої думки дотримуються здебільшого молоді держслужбовці (31,2% у 2021 році).

Переважна більшість державних службовців впевнена, що оцінка результатів їх роботи відбувається на основі досягнення результатів (Рис.17). У 2021 році їх частка трохи зросла (+2,0%) і зменшилась частка тих, хто вважає, що оцінка їх роботи відбувається на основі дотримання процедур і правил (-4,5%).



Рис. 16. 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»? , %**

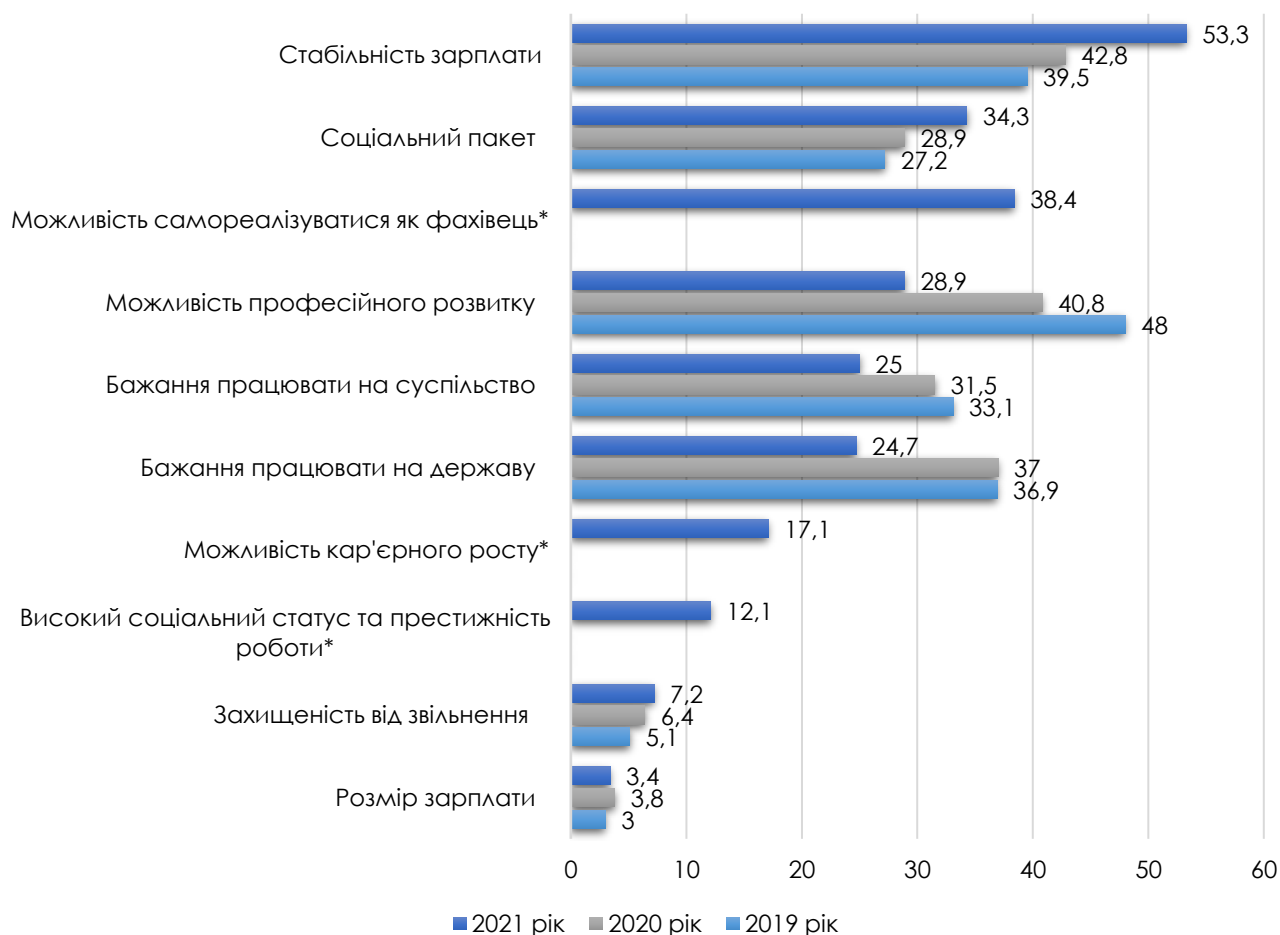


Рис. 17. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Оцінка моєї роботи, як правило, відбувається на основі...»? , %**

Протягом всього періоду опитування змінилась і пріоритетність факторів, які вплинули на працевлаштування респондентів на державну службу. Протягом 2019 та 2020 років опитування основними факторами були можливість професійного розвитку, стабільність виплати заробітної плати та бажання працювати на державу (Рис.18). У 2021 році найголовнішими факторами, які вплинули на працевлаштування респондентів стали стабільність заробітної плати, можливість самореалізуватися як фахівцю та наявність соціального пакету. Частка респондентів, для яких одним із головних факторів вибору роботи на державній службі є можливість професійного розвитку зменшилась на 19,1%. Ймовірно, таке значне зниження пояснюється тим, що респонденти мали можливість обрати і варіант відповіді «Можливість самореалізуватися як фахівець», якого не було в опитуваннях 2019 та 2020 років. У 2021 році зросла і частка тих, для кого стабільність отримання заробітної плати та соціального пакету стали головними факторами при виборі роботи на державній службі (13,8% та 7,1% відповідно). Таке зростання може бути зумовлене пандемією та її впливом на ринок праці. Четверть опитаних зазначили, що прийшли працювати на державну службу через бажання працювати на суспільство або державу. У

порівнянні з попередніми роками опитування їх частка скоротилась 8,1% та 12,2% відповідно.

Для молодих державних службовців більше, ніж в цілому по вибірці, головним фактором стала можливість професійного розвитку (20-29 років – 37,3% у 2021 році), можливість кар'єрного зростання (молодь до 35 років – 29,0% у 2021 році), високий соціальний статус та престижність роботи (молодь віком 20-29 років – 15,5% у 2021 році).



* цих питань не було в анкеті 2019 та 2020 років опитування

Рис. 18. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Чому Ви працюєте/прийшли працювати на державній службі?»**, % (респондент мав можливість вказати декілька варіантів відповіді)

Переважає більшість опитаних державних службовців при виборі місця працевлаштування між державною службою та приватним сектором надають перевагу державній службі (Рис.19). Порівняно з дослідженням у 2019 році їх частка трохи зменшилась (-2,5%), натомість зросла частка тих, хто надав би перевагу приватному сектору (+3,4%). Орієнтовані на роботу в приватному секторі здебільшого молоді державні службовці (20-29 років – 23,5%, 30-34 роки – 23,3% за даними 2021 року).



Рис. 19. 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?», %**

Більшість опитаних державних службовців не розглядають можливість змінити роботу протягом наступного року (Рис. 20). Протягом трьох років опитування суттєвих змін не відбулося. Молоді державні службовці більш динамічні – вони готові влаштуватися як на інші посади державної служби (серед молоді до 35 років – 20,0% за даними 2021 року), так і на посади поза держслужбою (молоді люди до 35 років – 26,9%).

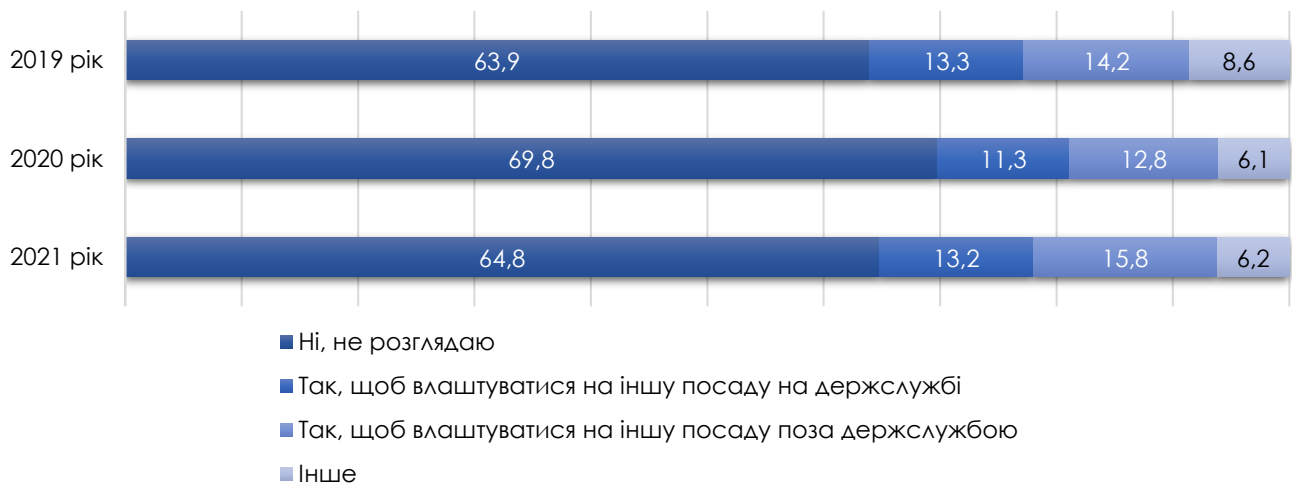


Рис. 20. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Чи розглядаєте Ви можливість змінити Вашу роботу протягом наступного року? Якщо так, то чому?», %**

Частка тих, хто готовий рекомендувати своїм друзям розпочати працювати на державній службі залишається невеликою (Рис. 21). Протягом всіх років дослідження частка тих, хто не рекомендуватимуть орган державної влади як місце роботи своїм друзям скоротилась (-9,2%).

Не готові рекомендувати свій державний орган як місце роботи здебільшого молоді люди до 35 років (32,6% за даними 2021 року).

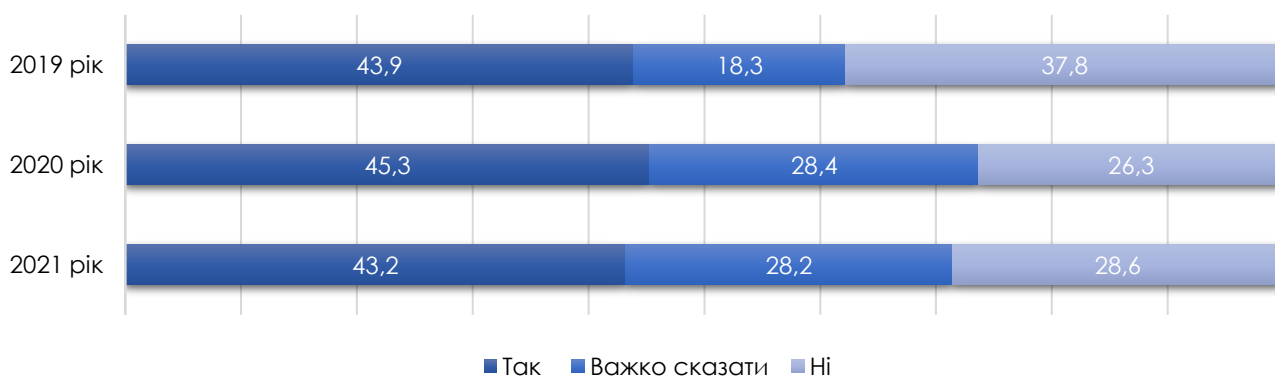


Рис. 21. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Чи рекомендували б Ви своїм друзям розпочати свою кар'єру на державній службі / у Вашому державному органі?»**, %

6. Захищеність

Переважна більшість державних службовців відчувають себе захищеним від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок. У 2020 році опитування спостерігалось деяке підвищення відчуття захищеності від вимог виконання таких вказівок, але за результатами опитування 2021 року, рівень захищеності повернувся до показників 2019 року (Рис. 22). Кожен шостий опитаний (за даними 2021 року) відчувається недостатньо безпечно від вимог виконання неетичних вказівок. І така ж частка вагалася з відповіддю, що може свідчити про те, що вони не впевнені у своїй захищеності.

Чверть державних службовців вважає, що влада не захищає обрані ними цінності (Рис. 23). Майже половині важко визначитися, що може свідчити про те, що вони не мають впевненості в тому, що їх цінності будуть захищені. Частка державних службовців, впевнені у тому, що влада захищає обрані ними цінності у порівнянні з 2019 роком трохи збільшилась (+3,2%).



Рис. 22. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наскільки Ви згодні з таким твердженням – «Я відчуваюся достатньо захищено від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок»**, %

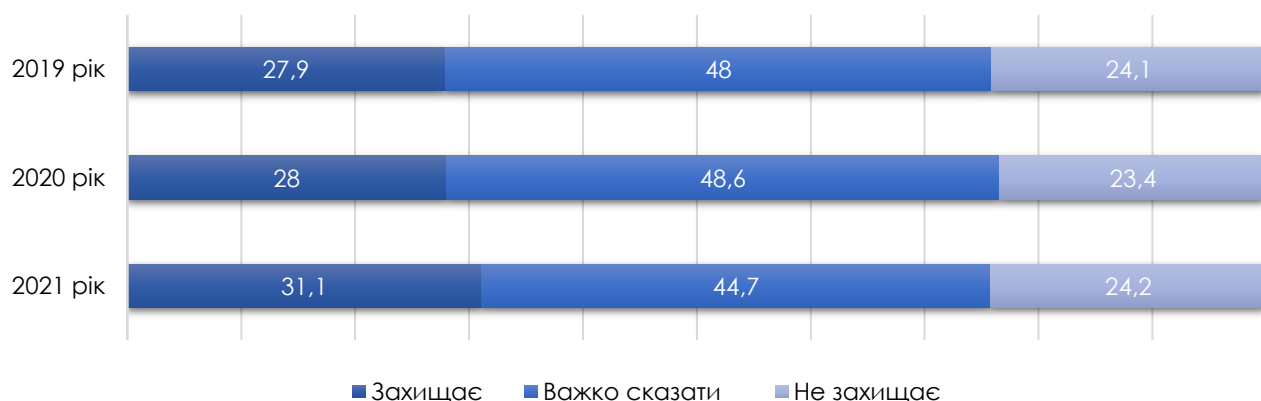


Рис. 23. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Наскільки влада захищає обрані Вами цінності?», %

7. Організаційна культура в державному органі

Понад дві третини опитаних віднесли організаційну культуру державного органу, в якому вони працюють, до такої, що сприяє професійному розвитку та досягненню результатів. В той же час понад чверть опитаних (якщо врахувати і тих, хто не визначився) у 2021 році опитування зазначили, що організаційна культура їх державного органу призводить до частих конфліктів та перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів. Щороку частка респондентів, які відзначили сприятливу культуру в державному органі зростає. Частка тих, хто вважає, що організаційна культура їх державних органів призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів та тих, хто не зміг визначитись зі своєю позицією – скоротилась (Табл. 7).

Таблиця 7

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

Рік опитування	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 твердженням	Скоріше, згоден з твердженням	Повністю згоден з твердженням
2019	34,3	28,1	15,3	11,2	11,1
	62,4			22,3	
2020	35,1	31,3	14,5	10,9	8,3
	66,4			19,2	
2021	38,0	32,5	12,3	9,7	7,5
	70,5			17,2	

Найвищий рівень відповідальності за формування організаційної культури опитані державні службовці покладають на керівника державного органу, на себе особисто та на службу управління персоналом (Табл. 8). За всіма даними показниками рівень відповідальності зазначених суб'єктів, за виключенням особистої відповідальності, протягом всього періоду дослідження суттєво не змінився. Частка тих, хто покладає відповідальність на себе особисто у 2021 році зменшилась на 5,6% у порівнянні з 2019 роком.

Таблиця 8

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

Рік опитування	Висока	Не висока і не низька	Низька	Не стосується
... керівника Вашого державного органу?				
2019	73,6	19,3	7,1	-
2020	75,4	17,5	5,5	1,6
2021	73,7	18,5	6,3	1,5
... служби управління персоналом?				
2019	65,2	25,8	9,0	-
2020	65,8	23,3	7,2	3,7
2021	64,5	26,0	7,7	1,8
... свого профільного міністерства/ ЦОВВ/ вищого державного органу?				
2019	56,4	33,6	10,0	-
2020	56,4	24,1	6,9	12,6
2021	57,5	27,8	8,3	6,4
... себе особисто?				
2019	76,2	21,7	2,1	-
2020	74,5	20,5	2,0	3,0
2021	70,6	23,4	2,7	3,3
... Національного агентства України з питань державної служби?				
2019	52,8	35,4	11,8	-
2020	52,9	26,1	8,3	12,7
2021	50,9	30,5	9,3	9,3

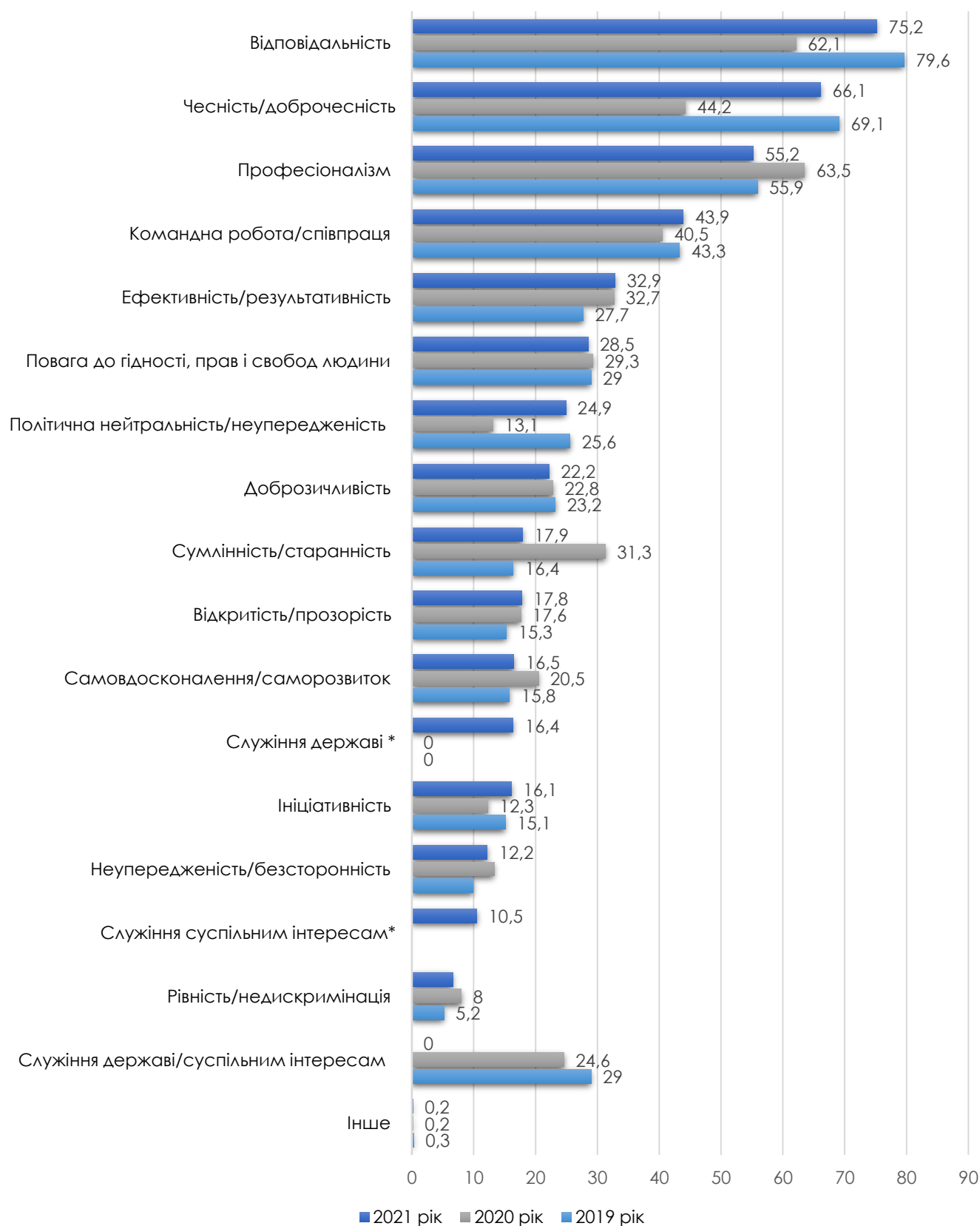
8. Цінності

Протягом всіх років проведення дослідження пріоритетними цінностями для державних службовців є:

- відповідальність;
- чесність/добросовісність;
- професіоналізм;
- командна робота/співпраця;

– ефективність/результативність (у 2020 та 2021 роках).

Слід зазначити, що у 2019 році до п'ятірки основних цінностей, обраних державними службовцями, увійшла «Повага до гідності, прав і свобод людини».



* у опитуванні 2019-2020 років цінності зазначалися, як сукупне твердження «Служіння державі/суспільним інтересам»

Рис. 24. **Ключові цінності, яких дотримуються державні службовці, %** (респонденти мали можливість обрати не більше ніж 5 цінностей)

Майже третина опитаних відносять до ключових цінностей також повагу до гідності, прав і свобод людини та ефективність/результативність (Рис. 24). Майже чверть опитаних дотримуються таких цінностей як служіння державі/суспільним інтересам, доброзичливість, політична нейтральність/неупередженість. Найменше респонденти обирали такі цінності як: рівність/недискримінація, інноваційність та підзвітність.

У 2020 році частка державних службовців, які дотримувались тих чи інших цінностей у порівнянні з 2019 роком або збільшувалась (професіоналізм, повага до гідності, прав і свобод людини), або зменшувалась (відповідальність, чесність/добросовісність тощо).

Молоді держслужбовці більше орієнтовані на загальнолюдські цінності: повага до гідності, прав і свобод людини, відкритість/прозорість, рівність/недискримінація.

Варто звернути увагу, що більшість із цінностей, яких дотримуються державні службовці орієнтовані на дотримання формальних правил і норм поведінки: відповідальність, командна робота, професіоналізм, ефективність/результативність тощо.

ВИСНОВОК РОЗДІЛ I

В практиці та культурі трудових відносин майже за всіма показниками суттєвих змін не спостерігається. Зміни відбулися у питаннях способу добору кандидатів на керівні посади державної служби, взаємовідносин з керівництвом, в аспекті врахування їх пропозиції у процесі прийняття рішень, у рівні задоволеності визнанням, яке вони отримують на роботі, у проявах дискримінації та деяких інших питаннях трудових відносин.

Протягом всіх років опитування, частка прихильників просування по службі на основі професійних досягнень зменшилась на 3,9% і збільшилась частка прихильників відкритого конкурсного добору (на 3,5% у 2021 році у порівнянні з 2019 роком).

Переважає більшість держслужбовців задовільно оцінюють свою взаємодію з керівництвом та окремі аспекти роботи з ними. Протягом всіх років опитування суттєвих змін не відбулося, проте частка тих, хто вважає, що керівництво враховує їх пропозиції у процесі прийняття рішень потрохи зменшувалась протягом всіх років опитування.

Частка державних службовців які задоволені визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі залишилась стабільною. Натомість частка тих, хто не задоволений зменшується (2019 рік – 28,6%, 2020 рік – 25,5%, 2021 рік – 26,0%).

Чверть державних службовців стикалися з дискримінацією (з більшою чи меншою інтенсивністю), зокрема: за стажем роботи, категорією посади та віком. Кожен сьомий стикався з дискримінацією за статтю, а кожен десятий – за сімейним та майновим станом. Частка державних службовців, які стикалися з дискримінацією у 2020 році зменшилась, а у 2021 році зросла у порівнянні з даними опитування 2019 року. Крім того, кожен десятий державний службовець протягом останнього року стикався з проявами булінгу, мобінгу або харасменту на робочому місці.

Тривожним фактом є також те, що протягом трьох років опитування знизився рівень задоволення різними аспектами роботи: розвитком своєї кар'єри – на 2,8%, своєю роботою – на 4,3%, професійним вибором – на 5,2%.

Майже половина державних службовців (ті, хто так не вважають та ті, хто вагається з відповіддю) не бачить зв'язку між преміюванням та якістю виконання службових обов'язків. І їх частка поступово зростала протягом всіх років опитування. Збільшувалась також частка тих, хто впевнений, що оцінка результатів їх роботи відбувається на основі досягнення результатів і зменшилась частка тих, хто вважає, що оцінка їх роботи відбувається на основі дотримання процедур і правил.

Змінилась пріоритетність факторів, які вплинули на бажання працевлаштуватися. Протягом 2019 та 2020 років опитування основними факторами були: можливість професійного розвитку, стабільність виплати заробітної плати та бажання працювати на державу, а у 2021 році – стабільність заробітної плати, можливість самореалізуватися як фахівцю та соціальний

пакет. Частка респондентів, для яких одним із головним факторів обрання роботи на державній службі є можливість професійного розвитку зменшилась на 19,1% у порівнянні з 2019 роком. У 2021 році зросла і частка тих, для кого стабільність заробітної плати та отримання соціального пакету стали головними факторами при виборі роботи на державній службі (13,8% та 7,1% відповідно), а частка тих, хто прийшов працювати на державну службу через бажання працювати на суспільство або державу скоротилась на 8,1% та 12,2% відповідно.

Протягом всіх років дослідження незначно зменшувалася частка тих, хто при виборі місця працевлаштування між державною службою та приватним сектором надав би перевагу державній службі. Також зросла частка тих, хто надав би перевагу приватному сектору. Більшість опитаних державних службовців не мають намірів змінити роботу, проте не всі вони готові рекомендувати своїм друзям розпочати працювати на державній службі. Та не зважаючи на це, протягом всіх років дослідження, частка тих, хто не рекомендуватимуть орган державної влади як місце роботи своїм друзям скоротилась.

Наявність майже третини опитаних державних службовців, які не відчувають себе захищеними від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок та чверті тих, хто вважає, що держава не захищає їх цінності свідчить про те, що рівень захищеності державних службовців є недостатньо високим.

Переважна більшість державних службовців оцінює організаційну культуру державного органу, в якому вони працюють, як таку, що сприяє професійному розвитку та досягненню результатів. Їх частка протягом всіх років опитування зростала. Проте, слід звернути увагу і на те, що хоча кожен рік і скорочувалась частка тих, хто вважає організаційну культуру їх державних органів токсичною, яка призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів, цей показник залишається достатньо високим (17,2% за даними 2021 року).

Щодо цінностей, то варто зазначити, що протягом всіх років проведення дослідження пріоритетність цінностей для опитаних державних службовців залишається незмінною: професіоналізм, відповідальність, чесність/доброчесність, командна робота/співпраця. П'ята цінність, яку обирали державні службовці, протягом трьох років опитування зазнала змін. Так, у 2019 році це була повага до гідності, прав і свобод людини, а в 2020 та 2021 роках – ефективність/результативність. Цей факт демонструє прояв консерватизму та потребу стабільності у середовищі державних службовців.



РОЗДІЛ II

Аналіз динаміки показників взаємодії

Життя справді складне, і єдиний у нього
підручник – досвід.

Григорій Тютюнник

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ПОКАЗНИКІВ ВЗАЄМОДІЇ

1. Практика роботи та відносини в одному державному органі

Переважна більшість державних службовців вважають, що в їхніх колективах достатньо високий рівень співпраці для досягнення результатів (Рис. 25). Цей показник залишається практично на тому ж рівні протягом всіх років проведення дослідження, що свідчить про якісну взаємодію у державних органах.

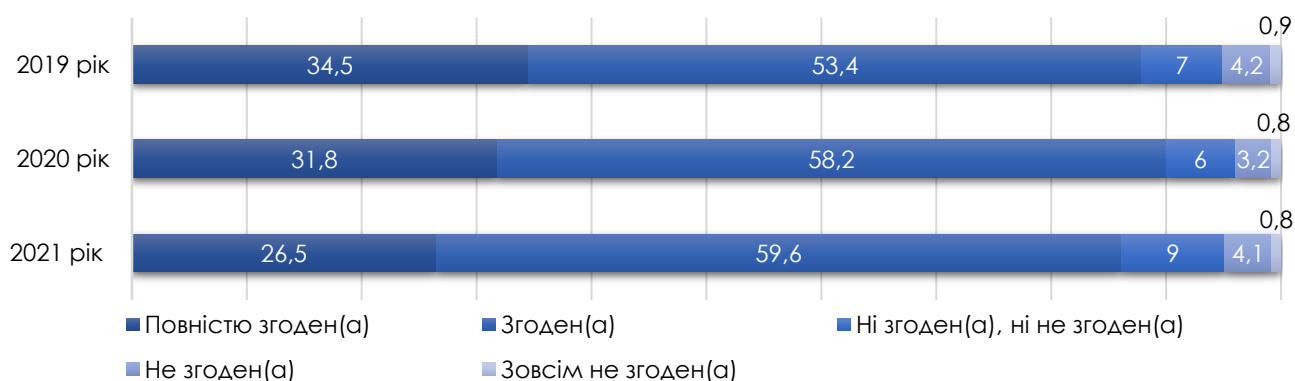


Рис. 25. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням «Люди, з якими я працюю, співпрацюють для досягнення результатів», %

Державні службовці також засвідчили високий рівень підтримки колег. У 2021 році 81,8% опитаних зазначили, що вони отримують підтримку колег, коли її потребують, особливо при вирішенні складних завдань.

Дослідження зафіксувало і достатньо високий рівень оцінки державними службовцями якості роботи свого підрозділу та державного органу в цілому. За результатами досліджень 2021 року оцінка якості роботи свого державного органу та свого підрозділу, порівняно з 2020 роком, зменшилась, але у порівнянні з 2019 роком – зросла (Табл. 9).

Таблиця 9

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

Рік опитування	Висока	Не висока і не низька	Низька
... свого підрозділу?			
2019	83,3	15,4	1,3
2020	85,7	13,3	1,0
2021	84,7	14,0	1,3
... свого державного органу?			
2019	72,3	23,4	4,3
2020	77,6	19,4	3,0
2021	74,9	21,5	3,6

Більше половини державних службовців вважає, що результативність роботи органу державної влади, де вони працюють протягом останнього року, зросла (Рис. 26). Оцінка результативності за всі роки опитування залишається стабільною.

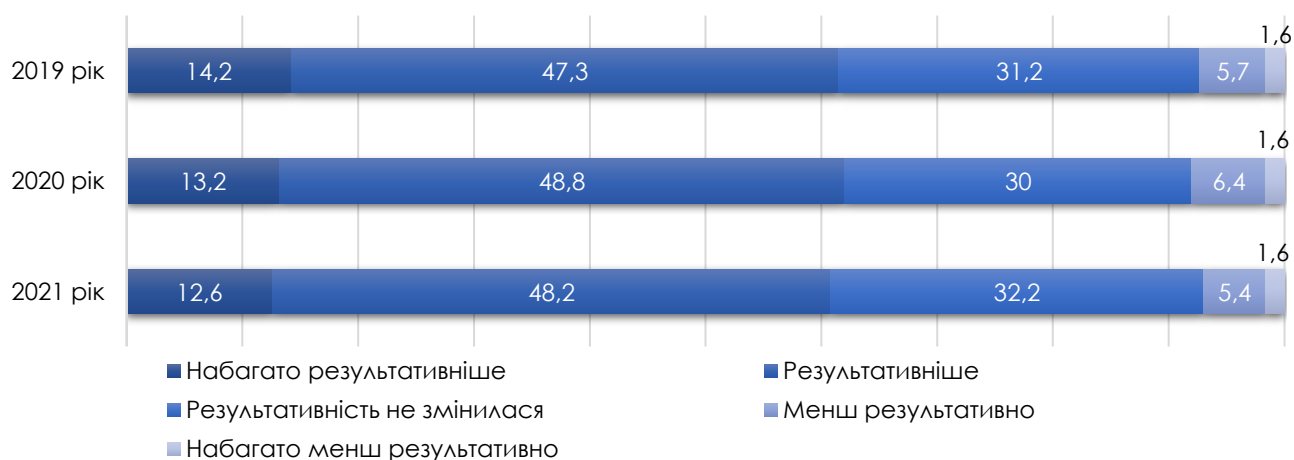


Рис. 26. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, протягом останнього року Ваш державний орган став працювати більш чи менш результативно?», %

Рівень взаємодії всередині державного органу залишається достатньо високим, навіть не враховуючи те, що з усіма групами, за винятком державних службовців інших структурних підрозділів державного органу, де працюють респонденти, легкість взаємодії зменшилась (Табл. 10). Рівень взаємодії з державними службовцями інших структурних підрозділів державного органу, де працюють респонденти, підвищився у порівнянні з 2019 роком опитування.

Таблиця 10

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

Рік опитування	Легко	Ні легко, ні важко	Важко	Моя робота не передбачає такої взаємодії	У моєму державному органі не має таких посад/ не передбачено такої взаємодії
Політичне керівництво Вашого державного органу					
2019	19,0	14,5	5,3	25,4	35,8
2020	18,5	15,5	4,0	26,8	35,2
2021	17,4	15,3	5,2	27,2	34,9
Керівник Вашого структурного підрозділу					
2019	74,1	13,3	7,3	2,7	2,6
2020	73,2	14,2	6,2	3,6	2,8
2021	72,9	13,9	6,5	3,8	2,9

Рік опитування	Легко	Ні легко, ні важко	Важко	Моя робота не передбачає такої взаємодії	У моєму державному органі не має таких посад/ не передбачено такої взаємодії
Керівники інших структурних підрозділів Вашого державного органу					
2019	63,2	23,6	7,1	4,2	1,9
2020	60,5	23,9	6,6	6,2	2,9
2021	59,0	24,9	7,5	6,1	2,5
Державні службовці Вашого структурного підрозділу					
2019	83,9	10,0	2,8	1,3	2,0
2020	82,4	10,6	2,7	2,0	2,3
2021	82,0	11,0	2,7	1,9	2,4
Державні службовці інших структурних підрозділів Вашого державного органу					
2019	70,1	21,2	5,0	2,2	1,5
2020	68,7	21,2	4,3	3,3	2,5
2021	72,1	20,2	4,6	1,8	1,3
Керівник державної служби Вашого державного органу					
2019	56,8	20,5	8,9	11,5	2,3
2020	52,4	21,7	6,4	16,6	2,9
2021	51,4	23,1	7,9	15,0	2,6

Незважаючи на достатньо високий рівень співпраці, оцінки якості роботи органів державної влади, дослідження зафіксувало і достатньо високий рівень дублювання робочих функцій. І якщо частка респондентів, які вважають, що їх робочі функції дублюються у підрозділі де вони працюють фактично не змінилась, то частка тих, хто вважає, що його робочі функції дублюються у тому ж державному органі зменшилась порівняно з 2019 роком (Рис. 27). Про дублювання функцій зазначали переважно молоді люди віком до 35 років (у своєму підрозділі – 26,7% , у державному органі – 24,3%) (за даними 2021 року).

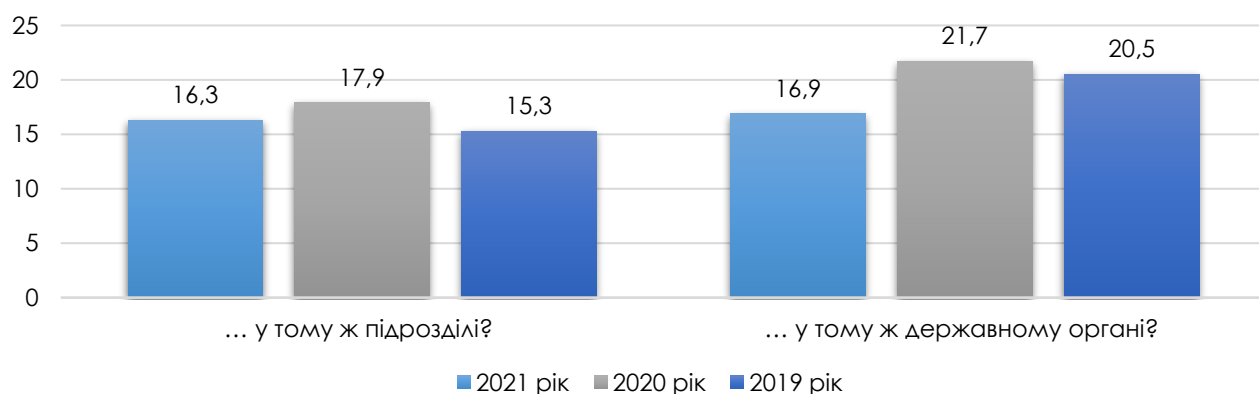


Рис. 27. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи вважаєте Ви, що Ваші робочі функції дублюються ...?», %

2. Практика роботи та відносини з іншими державними органами

Порівняно з результатами 2019 року, респондентам стало легше взаємодіяти з зовнішніми експертами (+5,2%) і важче з посадовими особами органів місцевого самоврядування (-10,8%), з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні (-3,2%) та з політичним керівництвом профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу (-2,5%) (Табл. 11). Більший рівень задоволення при взаємодії із зовнішніми експертами демонструє молодь до 35 років (25,4%).

Таблиця 11

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

Рік опитування	Легко	Ні легко, ні важко	Важко	Моя робота не передбачає такої взаємодії	У моєму державному органі не має таких посад/ не передбачено такої взаємодії
Державні службовці інших державних органів на місцевому рівні					
2019	53,7	28,6	8,1	7,6	2,0
2020	52,1	27,9	6,2	10,6	3,2
2021	50,5	27,0	6,5	13,7	2,3
Зовнішні експерти					
2019	21,5	24,0	4,3	32,9	17,3
2020	20,8	22	3,6	34,2	19,4
2021	26,7	27,6	6,1	32,4	7,2
Політичне керівництво Вашого профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу					
2019	15,4	16,4	4,0	33,8	30,4
2020	15,1	16,3	3,1	34,9	30,6
2021	12,9	15,8	4,0	36,0	31,3
Державні службовці структурних підрозділів Вашого профільного міністерства/ЦОВВ/ державного органу					
2019	39,0	25,1	5,8	21,2	8,9
2020	41,3	24,7	4,5	21,6	7,9
2021	40,0	24,1	5,7	22,7	7,5
Посадові особи органів місцевого самоврядування					
2019	41,7	27,7	9,7	16,2	4,7
2020	39,1	27,1	6,2	21,7	5,9
2021	30,9	26,5	6,8	28,5	7,3
Державні службовці територіальних органів Вашого міністерства/ЦОВВ/ державного органу					
2019	-	-	-	-	-
2020	44,1	26,9	3,6	18,9	6,5
2021	42,1	26,7	4,1	20,8	6,3

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

Переважна більшість державних службовців високо оцінюють роботу профільного міністерства чи вищого державного органу (Рис. 28). У порівнянні з 2019 роком, показники оцінки якості роботи профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу зросли (+4,3%).

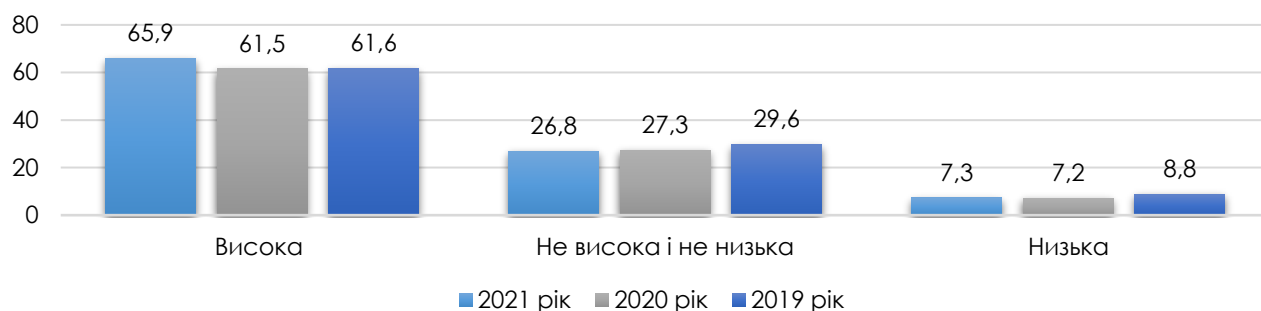


Рис. 28. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви в цілому оцінили б якість роботи свого профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу?», %

Оцінка результативності роботи профільного державного органу за останній рік, у порівнянні з оцінкою якості роботи свого профільного міністерства, є трохи нижчою (Рис. 29). Порівняно з 2019 роком суттєвих змін в цій оцінці не відбулось.



Рис. 29. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, протягом останнього року Ваше профільне міністерство/ЦОВВ/вищий державний орган став працювати більш чи менш результативно?», %

Частка державних службовців, які вважають, що їх робочі функції дублюються у іншому державному органі/ЦОВВ/вищому державному органі трохи зменшилась у порівнянні з 2019 роком (-3,1%) і два роки поспіль становить 20,4%.

3. Практика роботи та відносини: правила та регламент роботи

Хоча переважна більшість державних службовців високо оцінюють роль посадової інструкції, яка допомагає їм у роботі, майже кожен шостий не згодний з цим, і їх частка зросла (Рис. 30). Переважна більшість державних службовців також зазначає, що на займаній посаді вони мають можливість щодня робити те, що їм вдається виконувати найкраще. Проте, у порівнянні з 2020 роком їх частка скоротилась на 5,7%. Наведені дані можуть свідчити про те, що посилюється роль формалізованих регламентів і правил.



Рис. 30. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями?», %

Майже половина опитаних державних службовців вважають, що формальні норми та правила стають на заваді досягненню цілей роботи. В порівнянні з результатами 2019 року, частка тих, хто негативно оцінює вплив формальних норм у досягненні цілей зменшилась (-3,6%), та збільшилась частка тих, хто нейтрально оцінює їх вплив (+ 4,9%). (Рис. 31). Слід підкреслити, що молоді державні службовці віком 30-34 роки (10,3%) частіше, ніж в цілому по вибірці (7,3%) зазначають, що формальні норми часто заважають у досягненні цілей роботи (за даними 2021 року дослідження).

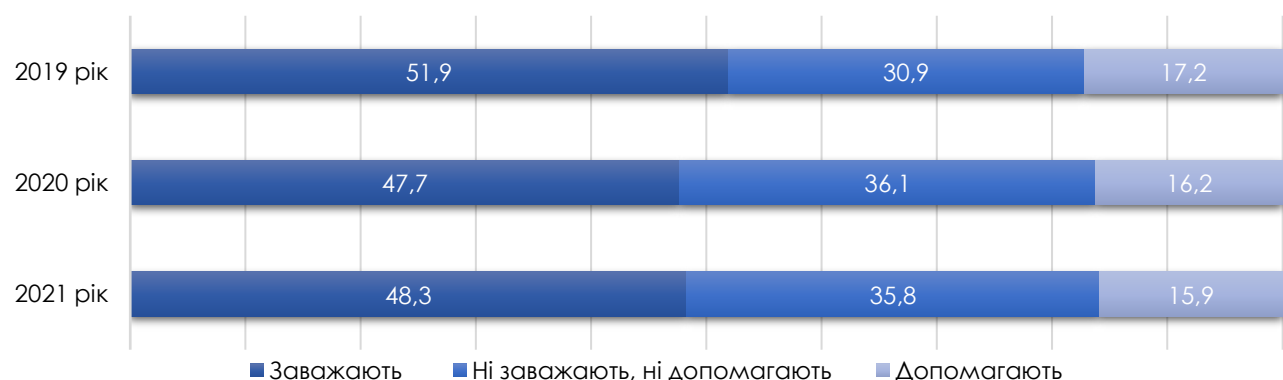


Рис. 31. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як часто формальні норми та правила стають на заваді чи допомагають досягненню цілей Вашої роботи?», %

Дослідження також виявило, що більше половини опитаних переважно орієнтовані на власні професійні судження та норми професійної етики, ніж на виконання доручень своїх керівників (Табл. 12).

Таблиця 12

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

Рік опитування	... коли державний службовець неухильно виконує доручення своїх керівників			... коли державний службовець проявляє ініціативу та користується власними професійними судженнями і нормами професійної етики		
	Повністю згоден з твердженням	Скоріше, згоден з твердженням	Ні згоден, ні не згоден з твердженнями	Скоріше, згоден з твердженням	Повністю згоден з твердженням	
2019	12,6	10,3	15,6	22,7	38,8	
	22,9			61,5		
2020	15,5	12,0	15,9	21,9	34,7	
	27,5			56,6		
2021	11,7	7,5	10,5	23,2	47,1	
	19,2			70,3		

Якщо прослідкувати за динамікою, то у 2020 році державні службовці підтримували твердження «Державна служба працює найкраще коли державний службовець неухильно виконує доручення своїх керівників» (+5,1%), а у 2021 році їх частка суттєво зменшилась у порівнянні з даними всіх років опитування. Відповідно, зросла частка тих, хто впевнений, що державна служба працює найкраще, коли державний службовець проявляє ініціативу та користується власними професійними судженнями і нормами професійної етики (+8,8% у порівнянні з 2019 роком).

4. Практика роботи та відносини: політична неупередженість та добросовісність

Дослідження підтвердило, що політичні зв'язки продовжують відігравати значну роль у роботі державних органів. Понад третини опитаних державних службовців вважають наявність політичних зв'язків важливим для досягнення цілей публічної політики та отримання хорошої посади і понад чверті – для припинення дисциплінарних проваджень (Табл. 13).

Порівняно з даними 2019 року, цінність політичних зв'язків серед держслужбовців скоротилась, а у 2021 році вона знову зросла. Так, важливість політичних зв'язків для досягнення цілей публічної політики зросла у порівнянні з 2019 роком на 2,8%, для отримання хорошої посади – на 2,7% та на припинення дисциплінарних проваджень – на 2,4%. Молоді держслужбовці віком до 35 років, більше ніж в цілому по вибірці вважають, що політичні зв'язки важливі для

досягнення цілей публічної політики (43,9%), отримання хорошої посади на державній службі (42,5%), для припинення дисциплінарних проваджень (31,3%).

Таблиця 13

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

Рік опитування	Важливі	Не важливі	Важко сказати
... досягнення цілей публічної політики			
2019	36,7	36,1	27,2
2020	31,7	38,7	29,6
2021	39,5	32,6	27,9
... отримання хорошої посади на державній службі			
2019	36,3	42,2	21,5
2020	32,6	42,2	25,2
2021	39,0	37,1	23,9
... припинення дисциплінарних проваджень			
2019	26,0	45,6	28,4
2020	23,2	44,7	32,1
2021	28,4	41,4	30,2

Для переважної більшості респондентів відданість провладній політичній партії та особисті зв'язки для розвитку власної професійної кар'єри не потрібні. Проте, кожен шостий державний службовець зазначив про важливість особистих зв'язків для розвитку професійної кар'єри на державній службі (Рис. 32). Суттєвої відмінності за роки дослідження не прослідковується.



Рис. 32. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Чи необхідно для розвитку вашої професійної кар'єри проявляти...?», %**

Чутливим питанням для державної служби є дотримання принципів доброчесності з боку держслужбовців. Кожен п'ятий опитаний вважає, що державні службовці використовують своє службове становище для отримання

вигоди поза офіційною заробітною платою та виплатами («скоріше, згоден», «зовсім згоден» та «ні згоден, ні не згоден») (Табл. 14).

Порівняно з 2019 роком у 2021 році зменшилась (-0,9%) кількість респондентів, які зазначили, що державні службовці використовують своє службове становище для отримання вигоди поза офіційною заробітною платою та виплатами. Та попри це, кількість опитаних які вважають, що державні службовці не використовують своє службове становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами також знизилась на 2%.

Таблиця 14

Розподіл відповідей респондентів на запитання щодо використання державними службовцями свого службового становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами, %

Рік опитування	Не використовує своє службове становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами			Використовує своє службове становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами	
	Повністю згоден з твердженням	Скоріше, згоден з твердженням	Ні згоден, ні не згоден з твердженнями	Скоріше, згоден з твердженням	Зовсім згоден з твердженням
2019	64,9	15,4	8,6	6,0	5,1
	80,3			11,1	
2020	66,4	13,9	8,8	6,2	4,6
	80,3			10,8	
2021	63,4	14,9	11,5	6,0	4,2
	78,3			10,2	

Кожен восьмий державний службовець (13,1% за даними опитування 2021 року) отримував протизаконні та неетичні вказівки на державній службі (Рис. 33). Найбільша частка серед тих, хто їх отримував це молоді державні службовці віком 30-34 років (15,5%). При цьому, 7,2% отримували їх протягом останнього року. Переважна більшість з числа тих, хто отримував протизаконні та неетичні вказівки зазначають, що це відбувалось один або кілька разів на рік (кілька разів на рік: 2019 рік – 43,1%, 2020 рік – 40,2%, 2021 рік – 37,4%; раз на рік та рідше: 2019 рік – 36,5%, 2020 рік – 39,5%, 2021 рік – 38,3%).

Суттєвої різниці в частці тих, хто отримував протизаконні та неетичні вказівки на державній службі та зокрема їх отримання протягом всіх років дослідження не прослідковується.

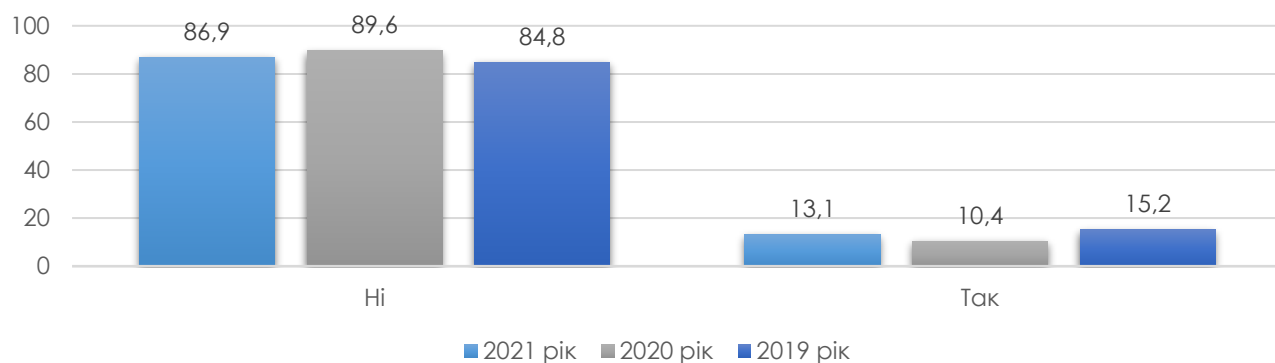


Рис. 33. Розподіл відповідей респондентів на запитання «**Чи доводилось Вам отримувати протизаконні чи неетичні вказівки?**», %

Впевнені в тому, що можуть повідомляти про правопорушення в державному органі, не побоюючись переслідувань майже половина (48,8%) респондентів (Рис. 34). Частка державних службовців, які можуть дозволити собі вільно висловлюватись щодо фактів правопорушень у їх державному органі, не побоюючись переслідувань зростала протягом всіх років проведення дослідження (у порівнянні з 2019 роком на 4,8%, у порівнянні з 2020 роком – на 1,3%).



Рис. 34. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Я можу вільно повідомити про можливі факти правопорушень у моєму державному органі, не побоюючись переслідувань?**», %

Майже третина опитаних не змогла надати ствердної відповіді та ще приблизно кожен п'ятий у 2020 та 2021 роках не погоджується з тим, що він може вільно повідомляти про можливі факти правопорушень, не побоюючись переслідувань. Порівняно з результатами 2019 року, їх частка скоротилась на 6,3%. Більша частка респондентів які не згодні з тим, що можуть вільно повідомити про можливі факти правопорушень у своєму державному органі серед державних службовців віком 30-34 роки (24%).

На зростання частки респондентів, які погоджуються з тим, що вони можуть вільно повідомляти про можливі факти правопорушень, не побоюючись переслідувань, ймовірно, вплинуло посилення роз'яснювальної роботи серед державних службовців. У 2021 році переважна більшість державних службовців

зазначає, що у їх органі вживаються практичні дії щодо забезпечення доброчесності та нульової толерантності до корупції (70,8%), доброчесність є засадничою умовою організаційної культури їх державного органу (69,4%) та трохи більше половини опитаних зазначає, що на державній службі заохочується доброчесність та нульова толерантність до корупції (55,6%) (Рис. 35).



Рис. 35. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Наскільки Ви згодні з твердженням.....**»), % (за даними дослідження 2021 року)

5. Відносини між державою і суспільством

Майже чверть опитаних державних службовців у 2019 році та трохи більше чверті опитаних у 2020 році вважають, що в нашому суспільстві працівники державної служби в середньому мають вищий соціальний статус, порівняно з тими, хто працює у приватному секторі. Проте, у дослідженні 2021 року цей показник суттєво знизився до 19,7% (Рис. 36). Найбільша частка респондентів, які не вважають, що державні службовці мають вищий соціальний статус серед державних службовців віком 20-29 років – 69,2% та віком 30-34 роки – 67,7% (за даними 2021 року).

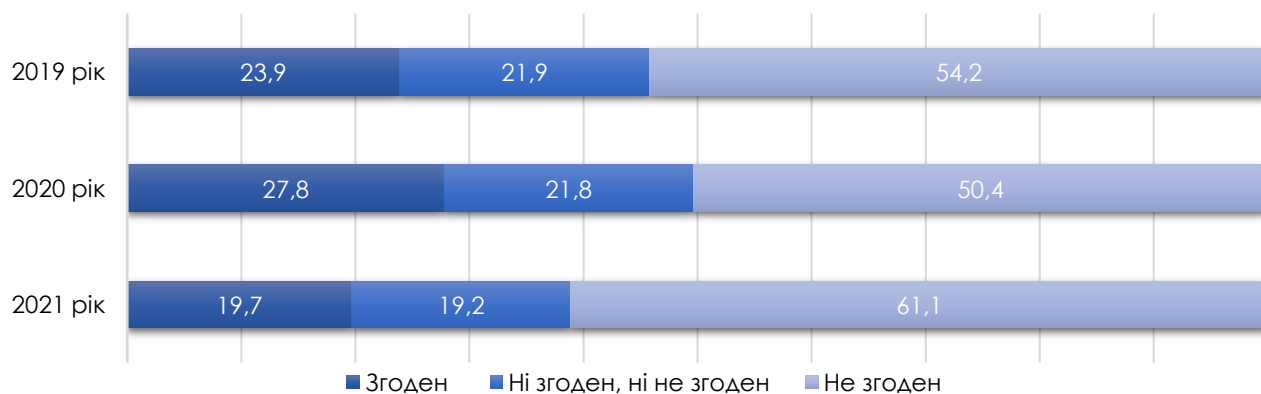


Рис. 36. Розподіл відповідей респондентів на запитання «**У нашому суспільстві державні службовці в середньому мають вищий соціальний статус**»), %

Більша частка державних службовців розглядають себе та інших державних службовців як переважно відданих державі, ніж відданих суспільству (Табл. 15). У 2021 році позиція опитаних державних службовців стосовно відданості (державі чи суспільству) суттєво не змінилася. Стосовно власної позиції, то прослідковується збільшення частки державних службовців які віднесли себе до тих, хто відданий суспільству, та зменшення частки тих, хто відданий державі. У 2021 році кількість державних службовців, які вважають себе відданими державі становила 42%. Цікаво, що відданими суспільству у 2021 році вважають себе також 42% респондентів. Слід зазначити, що частка тих, хто вагався з відповіддю поступово скоротилася.

Таблиця 15

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

Рік опитування	Віддані державі			Віддані суспільству	
	Повністю згоден з твердженням	Скоріше, згоден з твердженням	Ні згоден, ні не згоден з твердженням	Скоріше, згоден з твердженням	Повністю згоден з твердженням
Характеристика діючих державних службовців України					
2019	20,4	23,9	23,9	17,9	13,9
	44,3			31,8	
2020	20,7	24,7	21,0	19,5	14,1
	45,4			33,6	
2021	21,4	24,3	20,7	20,3	13,3
	45,7			33,6	
Власна характеристика					
2019	23,5	19,7	19,5	18,5	18,8
	43,2			37,3	
2020	22,8	21,1	19,0	19,5	17,6
	43,9			37,1	
2021	22,0	20,0	16,0	22,0	20,0
	42,0			42,0	



Рис. 37. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільством (громадянами) роботою ...?»**

Переважна більшість (65,6%) опитаних державних службовців високо оцінює рівень задоволеності суспільством роботою їх державного органу і значно менше – роботою всієї системи державного управління (Рис. 37). Якщо рівень оцінки задоволеності суспільством роботою їх державного органу фактично не змінився, то рівень задоволеності роботою всієї системи державного управління зріс у порівнянні з 2020 роком на 5,4%.

ВИСНОВОК РОЗДІЛ II

Протягом усього періоду проведення дослідження легкість взаємодії з усіма групами державних службовців всередині державного органу трохи зменшилась (наприклад, з керівниками інших структурних підрозділів – на 4,2%, з керівниками державної служби державного органу – на 5,4%). Винятком став рівень взаємодії респондентів з державними службовцями інших структурних підрозділів державного органу, з ними легкість взаємодії зросла на 2,1%. Зменшився і рівень легкості взаємодії з посадовцями інших державних органів. Порівняно з результатами 2019 року, респондентам стало важче взаємодіяти з посадовими особами органів місцевого самоврядування (-10,8%), з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні (-3,2%) та з політичним керівництвом профільного міністерства/ЦОБВ/вищого державного органу (-2,5%). Натомість, державним службовцям стало легше взаємодіяти із зовнішніми експертами (+5,2%).

Дослідження зафіксувало зменшення дублювання робочих функцій державних службовців у державному органі де вони працюють та у іншому державному органі/ЦОБВ/вищому державному органі. Порівняно з 2019 роком частка державних службовців, які зазначали, про дублювання функцій зменшилась на 3,6% та 3,1% відповідно. Зросли і показники оцінки якості роботи профільного міністерства/ЦОБВ/вищого державного органу (+4,3% у порівнянні з 2019 роком). Незважаючи на це, якість роботи профільного органу державної влади, центрального органу влади чи вищого державного органу державні службовці протягом всіх років дослідження оцінюють трохи нижче, ніж структурного підрозділу та державного органу, де вони працюють.

Державні службовці стали більш нейтрально оцінювати вплив формальних правил у досягненні цілей. За весь період дослідження, частка тих, хто негативно оцінюють вплив формальних норм у досягненні цілей у порівнянні з 2019 роком трохи зменшилась (-3,6%), та збільшилась частка тих, хто нейтрально оцінює їх вплив (+ 4,9%).

У порівнянні з 2019 роком зросла частка тих, хто впевнений, що державна служба працює найкраще, коли державний службовець проявляє ініціативу та користується власними професійними судженнями і нормами професійної етики (+8,8%) і зменшилась (-3,7%) частка тих, хто вважає, що державна служба працює найкраще коли державний службовець неухильно виконує доручення своїх керівників.

Протягом всіх років дослідження важливість політичних зв'язків для досягнення цілей публічної політики зросла на 2,8%. У порівнянні з 2019 роком важливість політичних зв'язків зросла на 2,7% для отримання хорошої посади та на 2,4% для припинення дисциплінарних проваджень.

Позитивним фактором у боротьбі з корупцією та не доброчесністю в державній службі є той факт, що частка державних службовців, які можуть вільно висловлюватись щодо фактів правопорушень у їх державному органі, не

побоюючись переслідувань зростала протягом всіх років проведення дослідження (у порівнянні з 2019 роком на 4,8%).

Думка державних службовців щодо їх соціального статусу не була однорідною. Майже чверть опитаних у 2019 році та трохи більше чверті опитаних у 2020 році вважають, що в нашому суспільстві працівники державної служби в середньому мають вищий соціальний статус, порівняно з тими, хто працює у приватному секторі. Проте, у дослідженні 2021 року цей показник суттєво знизився до 19,7%.

Протягом останніх років відбулося збільшення частки державних службовців (+4,7%) які віднесли себе до тих, хто відданий суспільству, та зменшення частки тих, хто відданий державі.

Дослідження зафіксувало, що державні службовці вище оцінюють рівень задоволення суспільством роботою їх державного органу, ніж роботою системи державного управління. Проте, слід відмітити, що рівень задоволеності роботою всієї системи державного управління зріс, у порівнянні з 2020 роком, на 5,4%.



РОЗДІЛ III

Особливості комунікації, розвитку та інновацій

Люди забудуть, що ти говорив, забудуть, що
ти робив, але ніколи не забудуть, що ти
змусив їх відчувати.

Майя Енджелоу

РОЗДІЛ III. ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЇ, РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙ

1. Готовність до інновацій

За результатами опитування трохи більше половини державних службовців зазначили, що в їх державних органах заохочуються інновації (Рис. 38). Протягом всіх років дослідження потрохи скорочувалась частка тих, хто так не вважає (-2,6%) та збільшувалась частка тих, хто вагається з відповіддю (+3,6%).

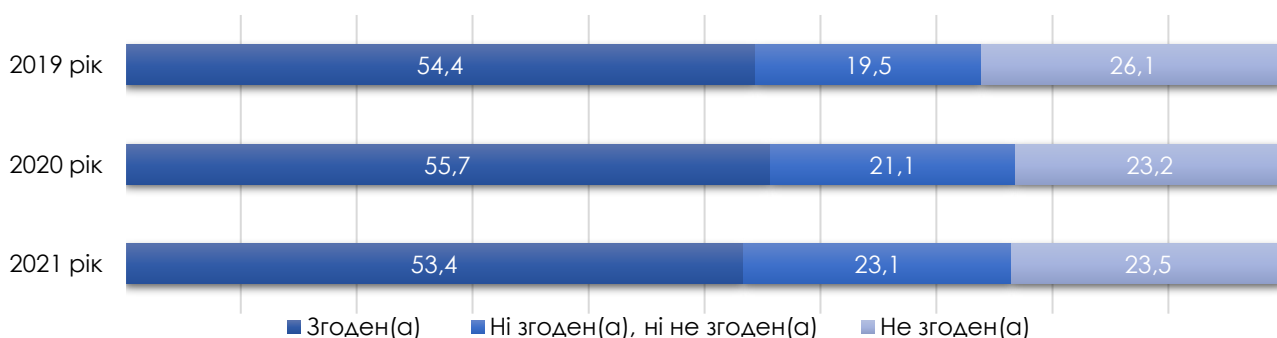


Рис. 38. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням «У моєму державному органі заохочується інноваційність», %

Трохи більше половини опитаних ідентифікують інших державних службовців як консерваторів, а себе як новаторів. (Табл. 16). Протягом всіх років дослідження трохи зростає частка тих, хто відніс себе до консерватора (+2,8%) та частка тих, хто відніс інших державних службовців до новаторів (+2,7%).

Таблиця 16

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

Рік опитування	Новатор			Консерватор	
	Повністю згоден з твердженням	Скоріше, згоден з твердженням	Ні згоден, ні не згоден з твердженнями	Скоріше, згоден з твердженням	Зовсім згоден з твердженням
Характеристика державних службовців України					
2019	10,7	16,3	14,1	26,5	32,4
	27,0			58,9	
2020	12,6	17,4	14,4	28,5	27,1
	30,0			55,6	
2021	12,4	17,3	12,4	29,9	28,0
	29,7			57,9	

Рік опитування	Повністю згоден з твердженням	Скоріше, згоден з твердженням	Ні згоден, ні не згоден з твердженням	Скоріше, згоден з твердженням	Зовсім згоден з твердженням
Власна характеристика					
2019	30,7	29,1	15,9	14,6	9,7
	59,8			24,3	
2020	26,5	29,0	16,1	17,4	10,9
	55,5			28,4	
2021	31,4	28,8	12,7	16,4	10,7
	60,2			27,1	

2. Стан розвитку ініціативи

Дослідження також фіксує достатньо низький рівень заохочення і прояву ініціативності у державних службовців. Майже чверть опитаних у 2019 році та кожен п'ятий у 2020-2021 роках вважає, що на їх місці роботи ініціатива не заохочується. З урахуванням частки тих, хто вагається з відповіддю, їх частка зростає до понад 40% (Рис. 39). Заперечують факт заохочення ініціативності в їх державному органі більша частка молодих державних службовців віком до 35 років (25,8% за даними 2021 року).

Частка державних службовців, які впевнені в тому, що у їх державному органі відбувається процес заохочення розвитку ініціативності за час проведення дослідження скоротилась (-3%) і зросла частка тих, хто не визначився зі своєю позицією (+4,3%).



Рис. 39. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні з таким твердженням «У моєму державному органі заохочується ініціативність?»», %

Хоча більшість державних службовців зазначають, що вони мають можливість пропонувати нововведення, які покращують якість їх роботи, частка тих, хто не згодний з цим твердженням є достатньо високою, особливо якщо враховувати тих, хто вагається з відповіддю. За час проведення дослідження незначно скоротилась (-2,1%) частка тих, хто має можливість на своїй посаді пропонувати нововведення, які покращують якість роботи (Рис. 40).

Серед тих, хто не має можливості пропонувати нововведення, які покращують якість їх роботи найбільша частка державних службовців віком 20-29 років (20,6% за даними 2021 року).



Рис. 40. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Наскільки Ви згодні з таким твердженням «На займаній мною посаді я маю можливість пропонувати нововведення, які покращують якість роботи», %**

Про низьку культуру підтримки ініціативності свідчать і відповіді опитаних державних службовців на запитання про формат їх роботи (Рис. 41). У 2021 році чверть опитаних очікують завдань від керівника (варіанти відповідей «Чекаю поки безпосередній керівник дасть завдання» та «Запитую безпосереднього керівника щодо завдань, що я можу виконати»). Серед них більша частка молодих державних службовців віком 20-29 років (20,7% очікують завдань від безпосередніх керівників, а 18,0% запитують про завдання для виконання).



Рис. 41. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«Яке із запропонованих тверджень найбільше характеризує формат Вашої роботи?»**, % (за результатами дослідження 2021 року)

3. Практика роботи та відносини: комунікації

Більшість опитаних респондентів розуміють взаємозв'язок їхньої роботи з цілями та пріоритетами державного органу, у якому вони працюють, хоча цей показник і скоротився протягом всього періоду дослідження (-2,6%). (Рис. 42).



Рис. 42. Частка респондентів, які погоджуються з твердженням «Я розумію, як моя робота співвідноситься з цілями та пріоритетами мого державного органу», %

Більше половини державних службовців задоволені кількістю та якістю інформації про ключові напрями розвитку та перспективи для їхнього державного органу від керівництва державного органу, де вони працюють та керівництва профільного ЦОВВ (Рис. 43-44). Проте, частка задоволених повнотою інформації від керівництва всередині державного органу зменшилась у порівнянні з 2019 роком на 2,8%.



Рис. 43. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені кількістю і якістю інформації від Вашого керівництва про те, що відбувається всередині державного органу?», %

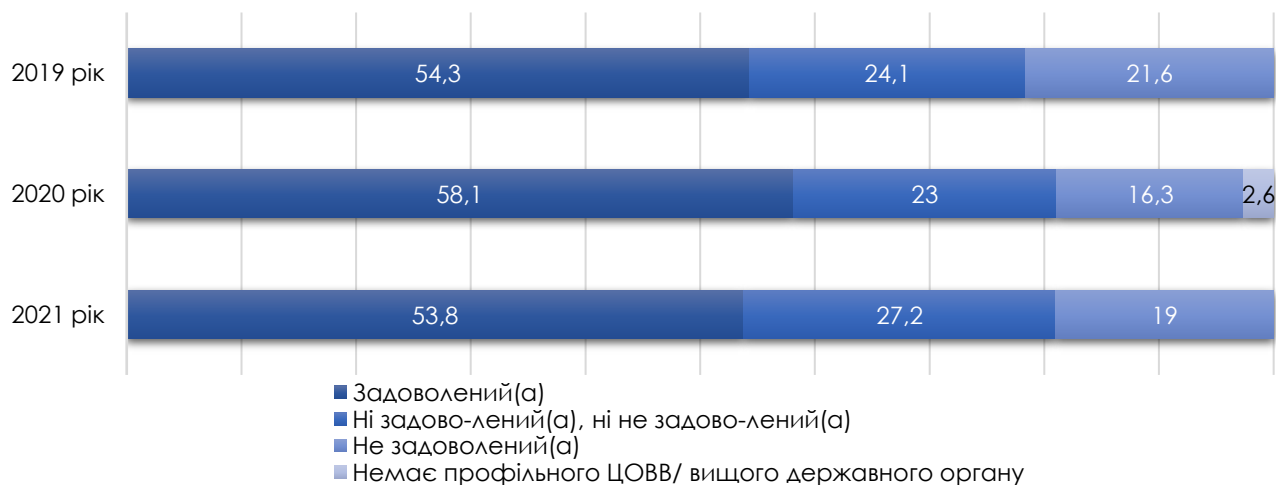


Рис. 44. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені кількістю і якістю інформації від керівництва профільного ЦОВВ про ключові напрями розвитку та перспективи для Вашого державного органу?», %

Молоді державні службовці демонструють вищий рівень незадоволення. Так, частка респондентів віком до 35 років, які незадоволені інформацією про ключові напрями розвитку та перспективи для їх державного органу, яка надходить від профільного ЦОВВ/державного органу вищого рівня становить 22,6%. Частка незадоволених внутрішньою комунікацією державних органів влади, в яких працюють опитані, становить 21,5% (за даними 2021 року).

4. Комунікації реформи державного управління

Рівень комунікації щодо інформування про перебіг та цілі впровадження реформи державного управління залишається доволі низьким. Порівняно з показниками 2019 року дослідження знизився на 7% (Рис. 45). Більша частка, ніж в цілому по вибірці, молодих державних службовців віком до 35 років (29,7% за даними 2021 року) не отримують в достатньому обсязі інформації щодо цілей та перебігу реформи державного управління.

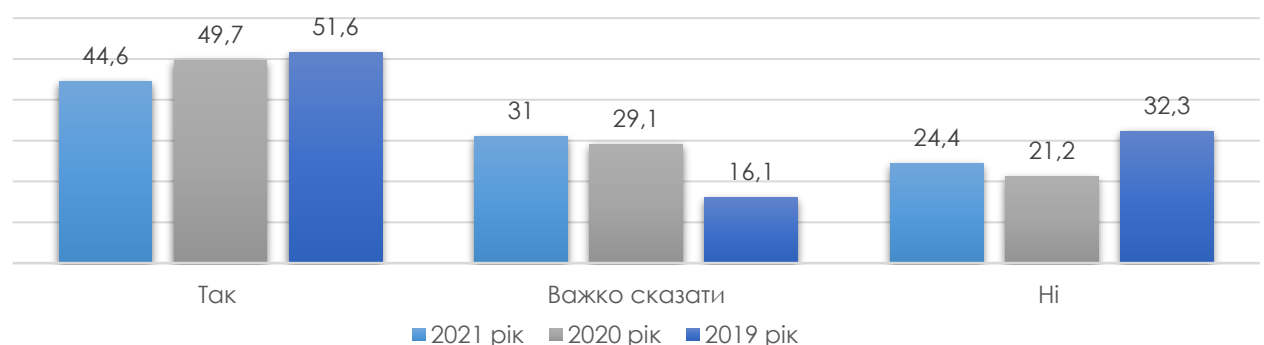


Рис. 45. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи отримуєте Ви достатньо інформації про цілі та перебіг впровадження реформи державного управління?», %

Низький рівень комунікації вплинув і на рівень обізнаності державних службовців про Стратегію реформування державного управління до 2021 року. За період дослідження він знизився (Рис. 46).



Рис. 46. Розподіл відповідей респондентів на запитання **«Чи знаєте Ви про цілі, завдання та напрями реформи державного управління?»**, %

Майже половина опитаних державних службовців зазначили, що вони отримують інформацію з офіційних сайтів державних органів (46,1%), засобів масової інформації (45,7%) та з соціальних мереж (42,5%) (Рис. 47).



Рис. 47. Розподіл відповідей респондентів на запитання: **«З яких каналів Ви отримуєте інформацію про цілі та перебіг впровадження реформи державного управління?»**, % (за результатами дослідження 2021 року)

ВИСНОВОК РОЗДІЛ III

Лояльність державних службовців до інноваційності та нововведень, гнучкості та відкритості в комунікаціях є досить важливим фактором під час реалізації реформи державного управління.

Проте, дослідження виявило низький рівень підтримки і розвитку інноваційності в державних органах. Більшість опитаних охарактеризували державних службовців як консерваторів і більше чверті опитаних віднесли до консерваторів і себе. Також відбулися і деякі позитивні зрушення. Так, трохи зросла частка тих, хто відніс інших державних службовців до новаторів (+2,7%). Протягом всіх років дослідження скорочувалась і частка тих, хто не вважає, що в їх державних органах заохочуються інновації (-2,6%).

Дослідження зафіксувало також достатньо низький рівень заохочення і прояву ініціативності у державних службовців. За час дослідження, цей показник зменшувався. Скоротилась частка державних службовців, які впевнені у тому, що в їх державному органі відбувається процес заохочення розвитку ініціативності (-3%) і тих, хто має можливість на своїй посаді пропонувати нововведення, які покращують якість роботи (-2,1%).

За час дослідження знизився рівень розуміння взаємозв'язку роботи державних службовців із цілями та пріоритетами державного органу, у якому вони працюють (-2,6%). Недостатній рівень комунікації з керівництвом державного органу прослідковуються і за показником задоволеності і кількістю та якістю інформації про ключові напрями розвитку та перспективи для їх державного органу. Він скоротився у порівнянні з 2019 роком на 2,8%. Також знизився і рівень обізнаності державних службовців про Стратегію реформування державного управління до 2021 року.

Слід підкреслити, що незадоволеність комунікаціями як з керівництвом державного органу, так і з керівництвом профільного ЦОВВ/державного органу вищого рівня ставить під загрозу мотивацію роботи в державних органах, задоволеність результатами своєї роботи і негативно впливає на рівень організаційної культури державного органу.



Рекомендації

Як добре, що не потрібно чекати ні хвилини,
щоб почати робити світ кращим.

Анна Франк

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для формування ефективної та гармонійної організаційної культури державної служби необхідно слідувати чіткому плану. Адже лише послідовні та системні дії на усіх рівнях здатні змінити організаційну культуру на краще. Звичайно, важливим етапом її формування та розвитку є процес аналізу та своєчасного реагування на зміни. Відтак, і надалі актуальним завданням залишатиметься проведення дослідження «Державна служба в Україні: Ваша точка зору» для розгляду показників в динаміці та моделювання розвитку організаційної культури у перспективі.

План заходів, як невід'ємна частина завершального етапу формування організаційної культури, має комплексно охоплювати різні її сфери. Він має бути чітким та лаконічним, а заходи мають бути орієнтовані як на коротко так і на довготермінову перспективу.

За результатами проведених досліджень, виявлено низку проблем. Для їх вирішення, а також для розвитку організаційної культури державної служби, у цьому звіті пропонується реалізувати низку рекомендацій та заходів.

Одним з інструментів, що так чи інакше допомагає транслювати організаційну культуру державної служби назовні – є конкурс на зайняття посад державної служби. Кандидати формують своє уявлення про державний орган комунікуючи з адміністратором конкурсу та іншими кандидатами, спостерігаючи за перебігом робочого процесу в органі та взаємодіючи з конкурсною комісією. Дані дослідження у динаміці за три роки, підтверджують, що питання практики добору персоналу залишається актуальним та потребує комплексних заходів для забезпечення відбору на державну службу на основі заслуг та досягнень. Зокрема, слід згадати, що більше чверті опитаних у 2021 році зазначили, що їм відомі випадки, коли було заздалегідь зрозуміло, яка особа буде призначена на посаду за конкурсом у їх державному органі.

Тож потрібно подбати про підвищення рівня довіри до конкурсної процедури на зайняття посад державної служби. Для цього, варто зосередити увагу на посиленні прозорості під час проведення конкурсу. Відтак, пропонуємо впровадити такі заходи:

- забезпечити якісну підготовку умов проведення конкурсу, акцентуючи увагу, зокрема, на профілі майбутнього працівника, його досвіді та компетентностях, що знадобляться для фахового виконання посадових обов'язків; передбачити в умовах достатньо часу для подачі інформації для участі у конкурсі;
- запровадити додаткові канали комунікації для інформування про оголошені конкурси на вакансії в державному органі (поширення в соціальних мережах, інформування всередині державного органу тощо); під час такої комунікації акцентувати увагу на очікуваннях від майбутнього працівника;

- посилити взаємодію із кандидатами на посади державної служби, зокрема і щодо надання відповідей на запитання про проходження конкурсу в державному органі;
- забезпечити навчання для членів конкурсних комісій, а також представників служб управління персоналом, щодо проведення конкурсу на зайняття посад державної служби та методів відбору кандидатів;
- пропагувати добросовісність, як один з основних принципів державної служби.

За результатами проведених опитувань однією з основних проблем стала незадоволеність державних службовців управлінськими практиками керівників. Про це свідчить зниження показників за рядом питань, зокрема щодо взаємодії з керівником державної служби органу, керівником структурного підрозділу та керівниками інших структурних підрозділів. Також спостерігається тенденція до зниження рівня задоволеності мотивацією співробітників державного органу вищим керівництвом та прояву поваги до державних службовців з боку безпосереднього керівника.

З року в рік державні службовці відчують потребу в залученості їх до прийняття рішень та можливості «бути почутими» в процесі виконання завдань. За даними досліджень спостерігається зниження рівня залученості державних службовців до прийняття рішень, що впливають на їх роботу. Окрім того все менше державних службовців відчують, що їх знання та навички знаходять належне застосування на державній службі, а це тягне за собою зниження якості роботи та мотивації (що підтверджують дані опитування щодо задоволеності державних службовців їх роботою, професійним вибором та розвитком кар'єри).

З метою підвищення рівня управлінських практик на державній службі керівникам слід оволодіти необхідними для виконання поставлених завдань знаннями та навичками, а також розвивати компетентності, що сприятимуть якісному управлінню персоналом в державному органі. Для цього доцільно реалізувати такі заходи:

- забезпечити проходження навчання для новоприйнятих керівників (державних службовців категорії «Б»), у тому числі щодо питань проведення адаптації, наставництва та мотивації підлеглих;
- під час проведення оціночної співбесіди (в рамках визначення результатів виконання завдань) ставити запитання для перевірки рівня управлінських компетентностей особам, які займають керівні посади на державній службі;
- під час розробки індивідуальних програм розвитку державних службовців враховувати потребу розвитку управлінських компетентностей для державних службовців категорії «Б»;
- налагодити зворотній зв'язок між керівниками та державними службовцями, наприклад, шляхом проведення опитувань з визначення

рівня залученості державних службовців, анкетування, оцінки персоналу за методом 360 градусів чи індивідуальних бесід;

- у взаємодії з підлеглими безпосереднім керівникам доцільно приділяти більше часу і зусиль для підвищення у співробітників мотивації щодо прояву професійних знань, умінь та навичок під час виконання робочих завдань;
- при організації конкурсу на посади категорії «Б» окрему увагу приділити оцінюванню управлінських компетентностей кандидата, для цього в умовах проведення конкурсу доцільно зазначати такі управлінські та організаційні компетентності як: впровадження змін, управління персоналом, управління проектами, ефективність координації з іншими, делегування завдань та інші;
- поширювати інформацію серед державних службовців органу про оголошення конкурсу на зайняття посади в держоргані.

У 2021 році, порівняно з попередніми роками проведення досліджень, спостерігається зниження рівня задоволеності кількістю і якістю інформації від керівництва про те, що відбувається всередині державного органу. Такі ж тенденції виявлено і по відношенню до комунікації керівництва профільного ЦОБВ про ключові напрями розвитку та перспективи підпорядкованого державного органу. Загалом проблеми з комунікацією в державних органах має негативний вплив на організаційну культуру державної служби. Щоб вирішити дану проблему доцільно впровадити дієву систему комунікації в державних органах. Тож пропонуємо такий перелік заходів:

- розробити стратегію внутрішніх комунікацій, спрямовану на налагодження передачі інформації серед співробітників державного органу;
- забезпечити створення доступних каналів комунікації, регулярну передачу актуальної і достовірної інформації про діяльність та перспективи розвитку органу;
- проводити інформаційні сесії, наради, зустрічі, як в рамках одного структурного підрозділу так і на рівні державного органу, для своєчасного обміну інформацією;
- стимулювати використання діалогу в комунікаціях, як інструменту для налагодження взаємовідносин між державними службовцями;
- організовувати командотворчі заходи, що впливають на посилення відчуття приналежності до колективу та підвищення рівня комунікації між державними службовцями органу.

Державні службовці відмітили, що у процесі прийняття рішень керівництво все менше враховує експертні пропозиції, які вони надають. Відповідно до цієї тенденції зростає частка державних службовців, які взагалі не мають досвіду надання експертних пропозицій. Окрім того опитані зазначають, що рівень заохочення ініціативності знизився. За таких обставин закономірно змінюється і кількість пропонованих державними службовцями ініціатив. Цю тезу підтримують результати дослідження за якими чверть опитаних державних службовців (за

даними 2021 року) покладаються на керівника у питанні щодо організації формату їх роботи (очікують завдань від керівника) – воліють не проявляти ініціативу. В той же час опитані зазначають, що, на їх думку, державна служба працює найкраще, коли державний службовець проявляє ініціативу та користується власними професійними судженнями і нормами професійної етики. На основі цих даних формується запит на розвиток та підтримку ініціативності державних службовців. Тож для задоволення такого запиту рекомендуємо реалізувати такі заходи:

- розробити навчальні програми, зокрема щодо управління проектами, впровадження змін, прийняття ефективних рішень, управління персоналом;
- керівникам на державній службі втілювати практики, що передбачають інформування державних службовців про стан реалізації їх ініціатив та результати їх впровадження;
- вибудовувати на рівні державного органу взаємодію та цінності, направлені на заохочення ініціативності та інноваційності;
- організувати командотворчі заходи, що підвищують рівень довіри між державними службовцями органу, а також забезпечують обмін кращими практиками та ідеями.

Дослідження зафіксували зниження рівня лояльності опитаних до державної служби як роботодавця. Про це свідчить зниження (порівняно з попереднім роком) кількості опитаних, які готові рекомендувати державну службу своїм друзям як перше місце роботи. Також з року в рік все більша частка державних службовців за однакових умов віддали б перевагу працевлаштуватися у приватному секторі, ніж на державній службі. Така ситуація свідчить про необхідність посилення позитивного іміджу державної служби як роботодавця. Для вирішення поставленого завдання пропонуємо реалізувати такі заходи:

- провести всеукраїнську інформаційну кампанію щодо популяризації державної служби;
- приділити увагу впровадженню програм щодо утримання висококваліфікованих державних службовців;
- керівнику державної служби посилити роль та спроможність служби управління персоналом державного органу, мотивувати до впровадження сучасних HR-інструментів;
- розробити та впровадити в державному органі свій HR-бренд, посилити зовнішню комунікацію про організаційну культуру органу, традиції та цінності, переваги працевлаштування;
- провести інформаційну кампанію щодо важливості організаційної культури і внеску кожного в її трансформацію.

Проведене опитування торкалося і питання проявів дискримінації, булінгу, мобінгу та харасменту на робочому місці. Аналіз даних свідчить про наявність такого впливу на державних службовців. Зокрема, порівняно з результатами опитування 2020 року, спостерігається зростання рівня дискримінації за такими

характеристиками як: стаж роботи, категорія посади, вік, стать та етнічне чи соціальне походження. Також слід відмітити, що на державній службі мають місце неетичні вказівки. Так, у 2021 році їх кількість зросла порівняно з минулим роком. Для припинення розвитку негативних тенденцій за вказаними показниками доцільно реалізувати наступні заходи:

- розробити та провести навчання серед державних службовців щодо виявлення, ідентифікації та запобігання булінгу, мобінгу та харасменту на робочому місці;
- толерувати на державній службі принципи недискримінації та рівності;
- популяризувати інструменти, що стимулюють формування рівного доступу до державної служби та безбар'єрність;
- провести роз'яснювальну кампанію щодо формування безбар'єрності на робочому місці;
- запровадити методологію управління конфліктами в державному органі;
- провести роз'яснювальну кампанію серед державних службовців щодо запобігання наявності неетичних вказівок та необхідності сповідування принципів доброчесності під час виконання робочих завдань.

Організаційна культура – це досить багатокomпонентна система цінностей, традицій, правил і переконань, яка формується та розвивається під впливом різних чинників. Та не слід забувати, що ця система може і має бути керованою. Тож окремо слід звернути увагу на стратегічне та оперативне планування, що забезпечує якісну роботу державного органу та в цілому впливає на організаційну культуру. Звісно, окремої уваги заслуговує саме Стратегія управління персоналом в державних органах. Для продовження трансформації організаційної культури пропонуємо наступні заходи:

- для ефективного розподілу завдань поміж державними службовцями органу доцільно використовувати такі методи управління, що будуть орієнтовані на результат (наприклад, Results-Based Management (RBM));
- провести інформаційну кампанію з популяризації та заохочення здійснення HR-планування в державних органах;
- поширювати інформацію серед державних службовців про навчальні програми розроблені з метою покращення навичок планування;
- здійснювати звітування щодо виконання плану стратегії за результатами реалізації Стратегії реформування державного управління.

Формування організаційної культури всередині державного органу, звісно, це свій неповторний та самобутній шлях. Проте запропоновані рекомендації покликані окреслити напрям розвитку кожного державного органу. Разом з тим, запропоновано і заходи, які потребуватимуть впровадження на загальнодержавному рівні та за які, в переважній більшості, відповідатиме НАДС. Про результати впровадження таких заходів, ми зможемо дізнатися лише за кілька років. Адже формування організаційної культури потребує часу. А потім, ще трішки часу.