



ПОСІБНИК З ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

АБО ЯК СКЛАСТИ ПАЗЛ ВАШОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ



ПОДЯКИ

Національне агентство України з питань державної служби, в першу чергу, висловлює подяку публічним службовцям, адже завдяки їх запиту виникла ідея створити посібник щодо формування організаційної культури на публічній службі. Щороку з 2019 по 2021 рік службовці долучалися до дослідження організаційної культури «Державна служба в Україні: Ваша точка зору», що допомогло з'ясувати стан організаційної культури на державній службі, визначити її переваги та зони розвитку.

Створення посібника було б неможливим без взаємодії з партнерами та колегами, які допомогли втілити ідею в життя: Центр з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS), Офіс Ради Європи в Україні (Програма «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні»), Координатор проєктів ОБСЄ в Україні, Проєкт EU4PAR. Своєю залученістю та підтримкою вони зробили цінний внесок в подальший розвиток організаційної культури публічної служби.

Окремо хочемо подякувати за роботу колегам, які долучилися до напрацювання кейсів із реального життя публічних службовців: Володіній Аллі, Кашлаковій Асі, Кудлаю В'ячеславу, Лесик Оксані, Мочичук Наталії, Новак Владиславі, Полетусі Ірині, Приходько Наталії, Усачовій Тетяні, Усенко Ользі. Саме на прикладах цих кейсів автори пропонували алгоритми дій та рекомендації для органів публічної влади.

НАДС висловлює вдячність авторському колективу, літературному редактору та дизайнеру, які наповнили цей посібник цінною інформацією та дієвими інструментами для формування організаційної культури в органах публічної влади, зробили його зручним та доступним для читача.



ЗМІСТ

Вступ. Відправна точка: хто ми та куди рухаємося?	5
Розділ 1. Загальне бачення та аналіз організаційної культури	8
1.1. Сучасне бачення організаційної культури	9
1.2. Культура законності та її роль у формуванні поведінкової моделі службовців	11
1.3. Скануємо проблеми та можливості	14
1.4. Нам потрібен план	30
1.5. Роль керівника у процесі зміни організаційної культури	38
Розділ 2. Інструменти розвитку організаційної культури	41
2.1. Базові засади оргкультури: місія, візія, цінності та принципи	42
2.2. «Обличчя» організації формуємо ми	50
2.3. Лідерство в команді	57
2.4. Перші кроки працівника: адаптація та наставництво	68
2.5. Сприятливий клімат — це не про погоду	80
2.6. Мотивуй, стимулюй, надихай!	88
2.7. Слухати і говорити: просто про діалог	96
Розділ 3. Організаційна культура, як підґрунтя для управління діяльністю органу публічної влади	107
3.1. Принцип рівності в організаційній культурі	108
3.2. Культура добросовісності	114
3.3. Прояв організаційної культури в зовнішній комунікації	120
3.4. Спіймати одну хвилю	129
3.5. Мистецтво управління конфліктами	136
3.6. Вчитися, розвиватися і застосовувати	151
3.7. Управління змінами в організаційній культурі	157
Епілог. Не чарівною паличкою єдиною	167

ВСТУП.

**ВІДПРАВНА ТОЧКА:
ХТО МИ ТА КУДИ
РУХАЄМОСЯ?**



Коли ми говоримо про організаційну культуру, то пам'ятаємо, що вона існує скрізь, де є колектив. Питання лише одне: «Чи керована ця організаційна культура та чи допомагає досягти бажаних результатів?». Розуміючи значимість цілей публічного управління, можна з упевненістю сказати, що організаційна культура публічної служби безперечно має бути керованою. Не слід забувати, що організаційна культура не формується і не змінюється під силовим натиском. Це довготривалі трансформаційні процеси підкріплені щоденною роботою у цьому напрямку. Організаційною культурою органу можна керувати лише завдяки культурній обізнаності служб управління персоналом, лідерів та керівництва.

Цей посібник створений для того, щоб команда публічних службовців стала ще сильнішою. Для того, щоб в органі місцевого самоврядування маленького села і в органі центральної виконавчої влади службовці рухалися синхронно, розвиваючи організаційну культуру.

Однозначно, щоб викувати дійсно сильну організаційну культуру доцільно розвивати усі її елементи. Це бренд роботодавця, робота щодо підтримки цінностей, якісні комунікації, лідерство, мотивація, розвиток персоналу та багато інших напрямків про які ви дізнаєтесь з посібника.

Публічні службовці взяли курс на укріплення своєї організаційної культури. А це означає, що зовсім скоро ми разом трансформуємо існуючу організаційну культуру до рівня дійсно сильної та незламної. Сильна організаційна культура є однією з основних ознак, що ідентифікує успішні організації. Службовці органів публічної влади щодня живуть своєю організаційною культурою і доносять її оточуючим. Вони розуміють свої цінності та те, як ці цінності впливають на функціонування органу, розбудову країни та добробут громадян. Бо від кожного рішення службовця та виконаної ним роботи залежить наше спільне майбутнє.

ЯК КОРИСТУВАТИСЯ ПОСІБНИКОМ

Цей посібник простий у використанні. Його мета — на прикладах розібрати буденні історії з життя публічних службовців та запропонувати алгоритми дій, які реально застосувати у кожному ор-

гані публічної влади. На сторінках цього посібника ви точно знайдете приклади реальних кейсів, багато порад та інструментів застосовуючи які зміните життя службовців вашого органу на краще.

Питання, на які дає відповідь посібник, прості і складні водночас:

- Що розуміємо під поняттям організаційна культура в органі публічної влади?
- Які інструменти допоможуть у формуванні та розвитку організаційної культури?
- Яка роль фахівців з управління персоналом та керівників у процесі формування та розвитку організаційної культури?
- Як робота над організаційною культурою відбувається на практиці?

ДЛЯ КОГО ЦЕЙ ПОСІБНИК СТАНЕ У НАГОДІ?

Авторський колектив впевнений, що у цьому посібнику кожен публічний службовець знайде цікаву та корисну для нього інформацію. Разом з тим, основною аудиторією цього посібника є керівники

та представники служб управління персоналом. Саме для них запропоновано покрокові інструкції як трансформувати організаційну культуру публічної служби.

Декілька порад як краще користуватися посібником:

- 1 Опрацювавши перший розділ проаналізуйте організаційну культуру свого органу. Це значно полегшить вашу подальшу роботу, адже ви точно знатимете на що саме слід звернути увагу в першу чергу та що покращити.
- 2 Після ознайомлення з кожною наступною темою спробуйте «накласти» отриману інформацію на ситуацію у вашому органі. Та дайте відповідь на запитання «Чи потрібно зараз докладати зусиль для роботи в цьому напрямку? Чи це першочергова задача?»
- 3 Фіксуйте для себе думки та поради, які вам хотілося б реалізувати в своєму органі.
- 4 Не зволікайте — дійте. Це найголовніша з порад, адже ви ніколи не зможете дізнатися про позитивні зміни організаційної культури не спробувавши реалізувати на практиці запропоновані кроки.

Колеги, пам'ятайте, що навіть найкорисніші знання перетворюються на теоретичну інформацію якщо їх не втілювати в життя. Змінюємось разом!

РОЗДІЛ

1



**ЗАГАЛЬНЕ
БАЧЕННЯ
ТА АНАЛІЗ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
КУЛЬТУРИ**

СУЧАСНЕ БАЧЕННЯ СПРИЯТЛИВОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Розвиток сприятливої організаційної культури є одним із ключових чинників ефективного управління та підвищення стандартів результативної діяльності.

Визнання ролі організаційної культури — це важливий аспект, за яким, зокрема, відрізняють сучасні підходи до управління, уявлення про лідерство й управління людськими ресурсами. У 80-х роках ХХ століття її роль, важливість та ознаки переосмислили. Нині організаційну культуру сприймають у світі як стратегічний чинник творення ефективнішої та успішнішої організації.

Більше інформації можна отримати перейшовши за посиланням www.coe.int та опрацювавши матеріали програми «Академія лідерства» [Центру експертизи](#) доброго врядування Ради Європи

Наприклад, у дослідженнях організаційної культури Європейської комісії було відзначено: «Те, до чого можна застосувати назву «культура», справді відіграє важливу роль у визначенні активізму й ефекту діяльності інституції чи її складників. І хоча організаційна культура не є

єдиним важелем діяльності, вона, безсумнівно, є тим виміром життя організації, який не можна ігнорувати».

Детальніше з дослідженням «Administrative Culture in the European Commission: the case of competition and environment» можна ознайомитися перейшовши за посиланням www.aei.pitt.edu

За словами автора численних робіт з організаційної культури Едґара Шайна, організаційна культура піддається змінам та управлінню. І якщо лідери не усвідомлять культур, у яких працюють, ці культури ними керуватимуть.

Важливо вивчати особливості організаційної культури для подальшого її формування та вдосконалення, що дасть змогу органам публічної влади діяти та розвиватися відповідно до вимог часу та викликів сьогодення.

Організаційна культура існує незалежно від того, думаємо чи дбаємо ми про неї. Її називають «серцем і душою» організації, «соціальним клеєм», що робить відповідну спільноту такою, яка вона є.

Організаційна культура залежить від багатьох взаємопов'язаних чинників і має мінімум¹ два рівні:



прихований (підсвідомий), який містить, зокрема, цінності, що є основою організаційної культури, — те, у що ми віримо, наші найглибші переконання (сформовані як свідомо, так і ні), вірування, стереотипи, почуття, припущення та норми, які не завжди чітко окреслені;



наочний (формалізований, який містить такі елементи: цілі, стратегії, політики, щоденні правила, процеси та процедури (порядок взаємодії, системи контролю), організаційну структуру, зв'язки в організації, неформальну та формальну комунікацію, традиції та ритуали, авторитетів і «героїв», клімат² тощо.

Сучасний погляд на сприятливу організаційну культуру віддзеркалює нове розуміння світу, стилів і методів управління, ролі зовнішнього середовища та персоналу, а також підходів до оцінювання ефективності діяльності. Йдеться про відкрити організаційну культуру, а саме про прозорість комунікації, толерантність до різноманітності й відмінних думок, постійне вдосконалення, проактивність; про культуру, дуже чутливу до потреб, які постійно змінюються, та вимог, що зростають. Для неї люди важливі не лише на папері. Сучасна організаційна культура ґрунтується на повазі та довірі до працівників і громадськості, визнанні їхнього внеску, інвестуванні в їхній розвиток та активному залученні до процесів ухвалення рішення. Така культура допомагає підтримувати діалог різних зацікавлених сторін і розвивати різні форми взаємодії (команд, партнерств і мереж). Це сприяє вільному обміну інформацією, постійному навчанню, зокрема на помилках, створенню безпечних і мотивувальних умов праці, творчим підходам, інноваціям та, зрештою, ефективному розвитку організації. Саме лідерство створює таку організаційну культуру.

¹ Різні фахівці пропонують різні класифікації складників організаційної культури. Водночас ці підходи мають спільні риси, які наведено тут.

² Деякі фахівці розглядають поняття організаційної культури та організаційного клімату як синоніми, для інших клімат є складником організаційної культури. Організаційний клімат ще називають «проявом» культури, відносно сталим набором поглядів членів організації на якість організаційної культури, як вони її уявляють і відчують. Організаційний клімат описує те, як працівники сприймають соціально-психологічні умови праці, склад групи та взаємодію її членів, як самі взаємодіють із колегами та організацією, як відчують ризики, стреси, тривоги тощо.

КУЛЬТУРА ЗАКОННОСТІ³ ТА ЇЇ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ПОВЕДІНКОВОЇ МОДЕЛІ СЛУЖБОВЦІВ

Культура законності — це спосіб розуміння ролі закону в соціальній структурі суспільства. У деяких суспільствах закон відіграє вирішальну роль у встановленні соціальних відносин, зокрема між владою і громадянами. В інших суспільствах вважають, що закон майже не впливає на формування цих відносин — там панує так званий правовий нігілізм. Однак ці два розуміння є крайнощами. Немає

суспільства, де закон не має ніякого значення або де лише закон формує соціальні та політичні відносини. Більшість суспільних устроїв — десь посередині. Культура законності й роль закону також пов'язані з концепцією правового менталітету або правової свідомості. Проаналізуємо роль закону з погляду державного управління, звузивши в такий спосіб масштаб проблеми.

У сучасних державах закон виконує три найважливіші функції управління:

- упорядкування поведінки окремих осіб та організацій задля результативної економічної і соціальної політики;
- визначення структури уряду через упорядкування влади, тобто встановлення та розподіл влади і повноважень між державними суб'єктами й між державою та громадянами;
- упорядкування процедури оскарження та, як результат, надання матеріально-правових і процедурних інструментів, необхідних для забезпечення підзвітності, мирного розв'язання спорів і зміни правил.

Давно встановлено, що верховенство права — тобто вимога дотримуватися закону — є основою належного врядування, необхідного для повноцінної реалізації соціального й економічного потенціалу.

Однак існування формальних законів саме собою не приводить до добрих результатів. Законів, записаних на папері, не завжди дотримуються на практиці.

³ Цей підрозділ є адаптацією розділів 3 і 7 доповіді Світового банку про світовий розвиток за 2017 рік, опублікованої під назвою: «Управління і закон» («Governance and the Law»). URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>

Закон – це інструмент, який сприяє змінам у поведінці людей і суспільства. За допомогою законів уряд встановлює правила поведінки окремих суб'єктів і груп населення для досягнення результатів економічної та соціальної політики, зокрема в кримінальній, цивільній царині, у державному адмініструванні та інших сферах регулювання. Що потрібно для того, щоб ці закони привели до очікуваних результатів? Як закони взаємодіють із повноваженнями, нормами й можливостями для створення стимулів?

Якщо ж говорити про ролі закону, то можна виокремити три взаємопов'язані способи, за допомогою яких закон спонукає до певної поведінки, і причини його можливого неуспіху.



Примусова сила закону (страх санкцій, зокрема оцінювання ефективності витрат, за недотримання правових приписів). Примусова сила закону залежить від наявності реальної загрози бути спійманим і покараним або реальної можливості отримати винагороду за його дотримання. Проте має бути виконано такі три умови:

- 1) державі необхідні технічні, фізичні й людські ресурси для послідовної діяльності;
- 2) закон мусить забезпечувати достатні стимули, які б переважили зиск від його порушення;
- 3) закон має бути узгоджено зі стимулами тих, хто має достатні повноваження для перешкоджання його реалізації, — тобто необхідно, щоб ці особи з ним погоджувалися.



Координаційна сила закону (також відома як «проявна»). Закон — це покажчик, який спрямовує людей на ті чи інші дії, і навіть за наявності в них кількох варіантів люди дотримуються закону, оскільки це полегшує їхню економічну та соціальну діяльність (наприклад, водіння на правому боці дороги, заборона на куріння в громадських місцях тощо). Координаційна сила закону вимагає, щоб у громадян не було альтернативних нормативних уподобань. Саме так змінюється поведінка завдяки введенню нових цінностей.



Легітимаційна сила закону, коли культура добровільного дотримання закону залежить від його легітимності. Виокремлюють три види легітимності: результативну, відносну й процесуальну. Останні два види особливо важливі для ролі закону. Відносна легітимність означає ситуацію, за якої зміст закону відображає власні соціальні норми та погляди людей на мораль. У таких випадках у схожих суспільствах більшість населення дотримується норм і правил незалежно від того, чи їх закріплено в законі. Під процесуальною легітимністю розуміємо можливість для громадян брати участь у діяльності влади й шанобливе ставлення до них із боку можновладців, а надто за наявності надійних механізмів оскарження.

Верховенство права полягає в зменшенні свавілля, а правові інструменти, наприклад, норми, мають обмежувати спроможність можновладців довільно реалізувати свої повноваження. Ідея неупередженості під час ухвалення рішень має чотири аспекти:

- 1) раціональність рішень: ухвалення рішень за власним бажанням без вагомих аргументів робить рішення довільними;
- 2) передбачуваність ухвалення рішень;
- 3) справедливість під час ухвалення конкретних рішень, тобто під час урегулювання різноманітних справ адміністративно чи через суд, яке вимагає контекстної оцінки;
- 4) підзвітність, зокрема можливість представляти аргументи або скарги та оскаржувати рішення.

Такі аспекти зменшення свавілля результують в ідею балансу влади. Зосередження уваги на балансі влади (у сенсі стримувань і противаг), а не на її поділі здається корисним для досягнення вер-

ховенства права й потенційно корисним для узгодження його з поняттям підзвітності. Однак деякі елементи класичного поділу влади, як-от незалежність ухвалення судових рішень і професійна автономія державної служби, необхідні в усіх правових системах.

У цьому розділі ми використовували ідею культури законності як чогось здатного або підтримувати, або підірвати верховенство права як набору формальних правил, спрямованих на викорінення свавілля під час ухвалення суспільно значущих рішень. Побуває думка, що верховенство права – це культурне досягнення. Хай там як, культура законності відіграє важливу роль у поясненні та прогнозуванні впливу законів на суспільство й того, чи дотримуватимуться їх можновладці та населення.

СКАНУЄМО ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Украї важливо аналізувати та досліджувати культуру організації, розуміти, чи потрібно змінити щось для того, щоб вона сприяла результативній діяльності й інноваціям і не стала перешкодою на шляху до успіху. За орієнтир правлять апробовані на практиці в різних організаціях характеристики сучасної сприятливої організаційної культури, що їх визначили численні фахівці.

Аналіз організаційної культури дає змогу пояснити, що й чому відбувається в організації, та побачити, які процеси потребують змін. Такі дослідження допомагають: усвідомити якість лідерства в органі публічної влади; зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку (що саме мотивує і стримує людей); протидіяти стереотипам, які обмежують можливості; працювати, враховуючи зростання, різноманітність та зміни; зрозуміти, що впливає на імідж організації та її репутацію, а також

наскільки вкоренилися зміни, впроваджені в організації раніше.

Аналіз організаційної культури виявляє сутність процесів, є лакмусовим папірцем дієвості офіційно проголошених цінностей, правил і норм. Організаційна культура може бути основним джерелом спротиву змінам, тому без її вивчення неможливо зрозуміти та забезпечити справжнє організаційне навчання та розвиток, впровадити необхідні реформи. Здатність відчувати межі власної культури та розвивати її адаптивність є основним викликом і водночас можливістю для лідерів органів влади.

Отже, аналіз, планування й підтримка розвитку сприятливої організаційної культури належать до ключових завдань очільників органів, керівників структурних підрозділів і служб управління персоналом.

Під час аналізу організаційної культури важливо зважати на таке:

- Яким є особистий приклад керівника органу публічної влади?
- Чому приділяють увагу? На що виділяють ресурси?
- Що (яку поведінку чи результати) винагороджують? Кого цінують? Кого просувають кар'єрними сходами?

- Кого вважають «героєм» і чому?
- Наскільки добре керівники підтримують своїх співробітників (на думку як керівників, так і працівників)?
- У що вірять співробітники? Що вони найбільше цінують в організації? До якої міри співробітники мотивовані служити державі?
- Про що зазвичай розмовляють між собою працівники? Чи говорять вони про роботу за межами робочого місця / органу? Чи відображають їхні розмови пріоритети органу?
- Які історії, про які події чи факти з діяльності органу розказують працівники та громадськість? Які ключові слова, крилаті фрази використовують, коли говорять про організацію?
- Що говорять про орган публічної влади споживачі послуг чи представники громадських організацій та бізнесу?
- Що говорить орган публічної влади про себе у звітах, буклетах, пресрелізах, на вебсайті, у пресі та медіа тощо?
- Який на вигляд «фізичний простір» організації (територія, будівля, інтер'єр, зокрема приміщення, обладнання, коридори тощо)? Як це сприймається?
- Яке враження про орган публічної влади в людей, які вперше його відвідують, чи в нових співробітників?
- Чи наявні / очевидні субкультури в організації?⁴ Чим вони відрізняються? Які мають цілі?

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Методи аналізу організаційної культури можуть бути різними: спостереження, опитування (анкетування, фокус-групи за участю незалежних модераторів, інші форми групових дискусій) тощо.

Загалом можна виокремити такі етапи дослідження:

- 1) підготовка, зокрема проведення пілотного опитування та доопрацювання інструментарію;
- 2) опитування (збирання даних);
- 3) зведення та систематизування даних;
- 4) аналіз отриманих результатів;
- 5) підготовка звіту з рекомендаціями за результатами опитування;
- 6) презентація результатів керівництву; обговорення пропозицій щодо діяльності в різних сферах для розвитку сприятливої організаційної культури;
- 7) підготовка проєкту плану вдосконалення організаційної культури;

⁴ Інші культури в межах основної, можливо, в межах окремих структурних підрозділів.

8) презентація результатів різним зацікавленим сторонам, обговорення з персоналом шляхів покращення орга-

нізаційної культури та проєкту плану вдосконалення (для його модернізації та подальшої реалізації).

Рекомендації щодо підготовки опитування з вивчення організаційної культури:

- Перш ніж формулювати запитання, необхідно визначити теми / підтеми / ключові аспекти, щодо яких важливо (саме важливо, а не просто цікаво) отримати думки інших⁵. Відтак, довкола цього слід сформулювати різні варіанти можливих запитань. Варто проконсультуватися з колегами та відібрати найкращі запитання, що зрештою ввійдуть в анкету. Переконайтеся, що запитання однозначні та прості для розуміння. Кількість запитань не має бути зовеликою, щоб не демотивувати потенційних учасників дослідження.
- Визначити групи зацікавлених сторін, які необхідно залучити до опитування. Передусім це мають бути співробітники всіх управлінських рівнів. І опитати слід не одну людину від кожної групи, а певну кількість, щоб можна було вважати здобуті дані репрезентативними. Що менша група, то більшу кількість осіб важливо залучити. Також бажано, щоб участь в опитуванні взяли представники зовнішніх зацікавлених сторін.
- Визначити порядок проведення опитування (що, хто, коли, як).
- Після формування анкети потрібно провести пробне (пілотне) опитування. До нього зазвичай залучають невеличку групу осіб (з-поміж груп зацікавлених сторін, які візьмуть участь в основному опитуванні). Мета пілоту — переконатися, що всі запитання чіткі, однозначні й зрозумілі. Після того, як учасники заповнять анкету, з ними доцільно обговорити потребу в удосконаленні запитань. Учасників пілотного опитування зазвичай уже не залучають до основного дослідження.
- Оприлюднити анонс із детальною інформацією про проведення опитування (чому, коли і як його проводитимуть, умови участі).

Найкращий спосіб отримати реальні відгуки — провести анонімне опитування. Учасників необхідно проінформувати, що опитування буде анонімне й дані використовуватимуть лише в узагальненій формі для покращення умов діяльності організації.

Одні організації розповсюджують анкети та збирають відповіді в «коробку», розміщену у визначеному загальнодоступному місці. Інші проводять опитування через гугл-форми. Деякі організації користуються послугами незалежних фахівців і компаній для таких досліджень (зокрема,

⁵ Наприклад, чи має опитування охопити всі / більшість елементів організаційної культури (див. пропонувану анкету на ст. 24), чи увагу буде сфокусовано на кількох / одному аспекті, приміром, вивченні психологічного клімату в організації. Приклад елементів і характеристик культури наведено вище.

інтерв'ю та групових обговорень), але це потребує додаткових фінансових ресурсів. Для проведення опитування можна залучати і волонтерів, але тільки на певних етапах.

Дослідження організаційної культури можна проводити щороку. Використання

тих самих запитань і шкали дасть можливість порівнювати дані та відстежувати динаміку змін. Так ви зможете переконатися, що рухаєтеся в правильному напрямку, або виявити, де ваша діяльність потребує корегування.

АНКЕТА ДЛЯ ОПИТУВАННЯ Й ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Структура анкети

Наприкінці висвітленої теми наведено приклад анкети для вивчення організаційної культури в органі публічної влади (шукайте анкету на сторінці...). Цю анкету побудовано на основі концепції та моделі Денісона, яку широко використовують у світі.

Анкета складається із чотирьох кластерів — «залучення», «послідовність / інтеграція», «адаптивність / гнучкість» та «місія» — кожен із яких містить по три показники, які описують ключові складники сучасної організаційної культури (загалом 12 показників). За кожним показником наведено по п'ять тверджень (характеристик), відповіді на які дають змогу оцінити стан організаційної культури.

Модель **Денісона** опирається на визнання того, що, по-перше, спільні для членів організації погляди, переконання й цінності посилюють внутрішню координацію та сприяють усвідомленню ідентифікації її членів. По-друге, спільне прийняття цілей, спрямування та стратегії може скоординувати й прискорити діяльність членів організації задля досягнення спільної мети. По-третє, залучення та участь сприятимуть розвитку почуття відповідальності та належності, а отже, відданості організації, лояльності

до неї, дотримання відповідних правил. І по-четверте, норми та переконання, які посилюють здатність організації сприймати, розуміти й використовувати зовнішні сигнали для організаційних і поведінкових змін, сприятимуть її виживанню, зміцненню та розвитку.

Важливо розуміти значення кожного кластера та показника.



Кластер **«Залучення»**, показники —

- а) автономність та надання повноважень / розширення можливостей;
- б) орієнтованість на команду;
- в) розвиток спроможності.

У межах цього кластера аналізують, чи відчувають люди залученість, чи беруть активну участь. В організаціях, які мають високий рівень залучення, приділяють велику увагу та вживають усіх заходів для того, щоб залучити персонал до різноманітної діяльності, розвинути відчуття співпричетності та відповідальності. Відчуття співпричетності сприяє зростанню відданості організації та більшій автономії працівників, тобто

самостійності в діяльності. Водночас діють неформальні, добровільні системи, самоконтроль. Організації насажують працівників на всіх рівнях, унаслідок чого працівники мають потрібні навички та компетенції для ухвалення рішень у своїх сферах, а також відкриті до внесків від інших членів команди, що підвищує якість рішень та покращує їх упровадження.



Кластер **«Послідовність / інтеграція»**, показники:

- а) ключові цінності;
- б) консенсус, досягнення згоди;
- в) координація та інтеграція.

У межах цього кластера аналізують, чи цінності, системи та процеси спрацьовують, чи дають змогу мобілізувати ресурси й досягати очікуваних результатів. Тут слід визнати, що у сталій успішній організації люди діють відповідно до вкорінених цінностей і мають розвинені навички для того, щоб досягнути згоди навіть у незнайомих або непередбачуваних ситуаціях. Послідовність дає працівникам змогу краще реагувати у передбачуваний спосіб на непередбачувані зміни (відповідно до принципів, що ґрунтуються на цінностях).



Кластер **«Адаптивність / гнучкість»**, показники:

- а) просування змін;
- б) орієнтованість на громадян;
- в) навчання в організації.

У межах цього кластера аналізують, чи відповідає організація наявні виклики та потреби. Адаптивність / гнучкість передбачає увагу до зовнішнього й внутрішнього середовища, спроможність розпізнавати, тлумачити, розуміти та відповідати на виклики й потреби зацікавлених сторін. Це здатність діяти в складному динамічному середовищі, сповненому швидких непередбачуваних змін і невизначеності, зокрема швидко реагувати на них, використовуючи наявні ресурси та досягаючи значущих результатів.



Кластер **«Місія»**, показники:

- а) стратегічне спрямування;
- б) цілі та завдання;
- в) візія.

У межах цього кластера аналізують, чи знаємо «ми», куди рухається організація. Для успіху конче важливою є цілеспрямованість, а також визначення довгострокового напрямку діяльності. «Місія» дає розуміння призначення й особливості організації, значення її діяльності та очікуваного впливу. Чітке розуміння місії дає змогу працівникам корегувати свою діяльність, враховуючи бажане майбутнє, заради якого, власне, функціонує організація; це сприяє відданості як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Важливо враховувати, що залучення й адаптивність сприяють креативності та задоволенню зацікавлених сторін, громадськості. Адаптивність і місія сприяють інноваціям, розвиткові, якості послуг. Місія та послідовність сприяють надійним і сталим результатам, визначають успіх і рівень попиту. Послідовність

і залучення сприяють якості та задоволенню працівників.

Результати опитування надають інформацію для визначення зон розвитку за кожним кластером і плану дій з удосконалення організаційної культури органу публічної влади.

Шкала та узагальнення даних

Учасники опитування дають свої відповіді за кожним твердженням / характе-

ристикою, обираючи відповідні «бали» шкали⁶. У запропонованій анкеті подано найпростішу шкалу від 1 до 4 балів, де 4 означає, що, на думку респондента, саме така практика (повною мірою) наявна в організації. Чотири рівні шкали це, фактично, аналоги варіантів відповіді: 4 — «так», 3 — «радше так, ніж ні», 2 — «радше ні, ніж так», 1 — «ні»⁷. Можна рекомендувати до використання також і більші (5-⁸, 7- та 10-рівневі) шкали⁹, які дають змогу глибше розрізняти рівні розвитку / поширення тих, чи інших практик, що описують організаційну культуру, та відстежувати зміни.

Під час узагальнення отриманих даних важливо аналізувати як результати опитування за кожною характеристикою (кожним твердженням у межах показника), так і за кожним показником і кластером загалом. У звіті рекомендовано:

- **описати «розподіл відповідей»**, тобто скільки % опитуваних обрали кожен із балів шкали за кожним твердженням і показником загалом. Якщо використовуєте шкалу від 1 до 4, то слід розрахувати та порівняти суму негативних і позитивних відповідей (тобто суму відповідей за балами 1–2 та суму за балами 3–4)¹⁰, і часто саме ці дані відображено на діаграмах у звітах.

⁶ Позначати відповіді слід у зручний для учасників спосіб — галочками, плюсами тощо — навпроти кожного твердження. Бали шкали можна продублювати в кожному рядку, тоді учасники обводять відповідний бал.

⁷ У наведеній у додатку 1 шкалі навмисно не запропоновано варіант відповіді «складно відповісти», оскільки важливо отримати повноцінний відгук працівників. Проте якщо анкету розроблятимуть для зовнішніх зацікавлених сторін, то цей варіант відповіді варто додати (це може бути бал «0»). У такому разі шкала буде п'ятирівневою.

⁸ Інколи для вимірювання «частоти» / поширеності тих чи інших практик можна використовувати 5-рівневу шкалу, наприклад: 5 — «так, постійно»; 4 — «так, у більшості випадків»; 3 — «так, інколи, час від часу»; 2 — «так, рідко»; 1 — «ні, ніколи».

⁹ Якою б не була шкала оцінювання, її потрібно чітко описати. Якщо ви обрали 7- та 10-бальні шкали, може бути достатньо позначити їхні крайні значення. Наприклад, 1 бал означатиме, що таких практик, на думку учасників опитування, в організації немає, а 7 / 10 балів — що такі практики, на думку учасників, повною мірою існують / ефективно функціонують в організації.

¹⁰ Якщо використовуєте більші шкали, то дані також треба групувати: наприклад, відсоток осіб, які обрали бали від 1 до 4, бали 5–7 та бали 8–10; також аналізують % осіб, які обрали мінімальні та максимальні бали, і те, які бали набрали більшість голосів.

- **проаналізувати, як «розподіл відповідей» відрізняється за різними групами зацікавлених сторін**, зокрема врахувати відмінність оцінок керівників і спеціалістів, чоловіків і жінок, за віковою ознакою чи тривалістю роботи¹¹ тощо.
- **розрахувати середнє арифметичне значення** — це можна зробити як за кожною характеристикою (кожним твердженням у межах показника), так і за кожним показником і кластером загалом.

Ці дані можна зафіксувати в табличному форматі (табл. 1). Для наочності середнє арифметичне значення показника позначають на діаграмі, яку наведено на рисунку 1.

¹¹ Запитання демографічного блоку необхідно ставити й формулювати в спосіб, що не дасть змоги під час аналізу анкети ідентифікувати осіб, які її заповнювали. Наприклад, якщо в організації лише одна жінка, то запитання щодо статі ставити не можна, або якщо серед персоналу працює тільки одна особа певного віку, тоді її вікову групу об'єднують з іншою, найближчою до неї.

ТАБЛИЦЯ 1.

Приклад зведення результатів оцінювання організаційної культури

ДАТА: _____

Зазначте в таблиці за кожним кластером середні значення та розбивку балів (% відповідей на кожен бал).

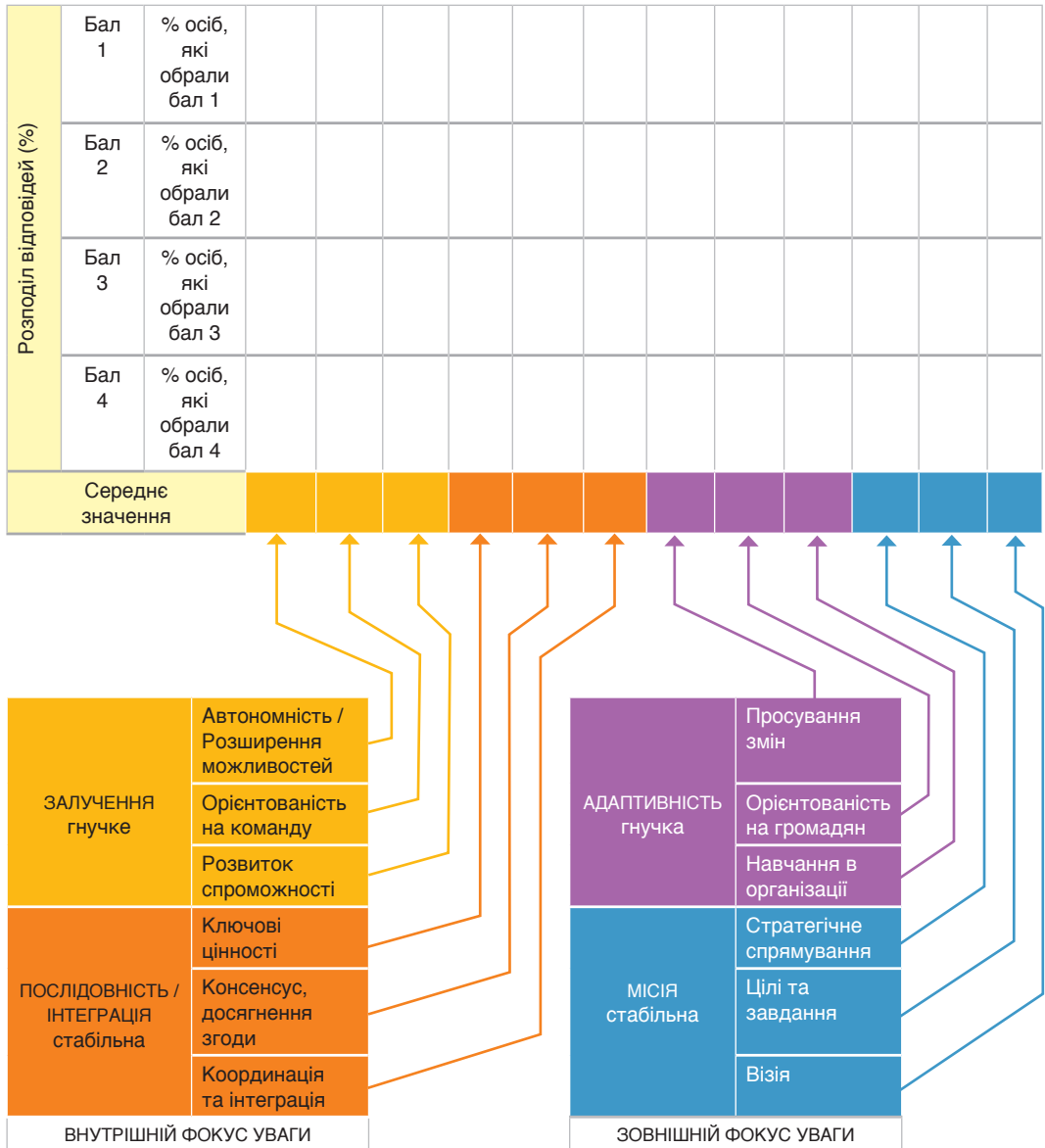
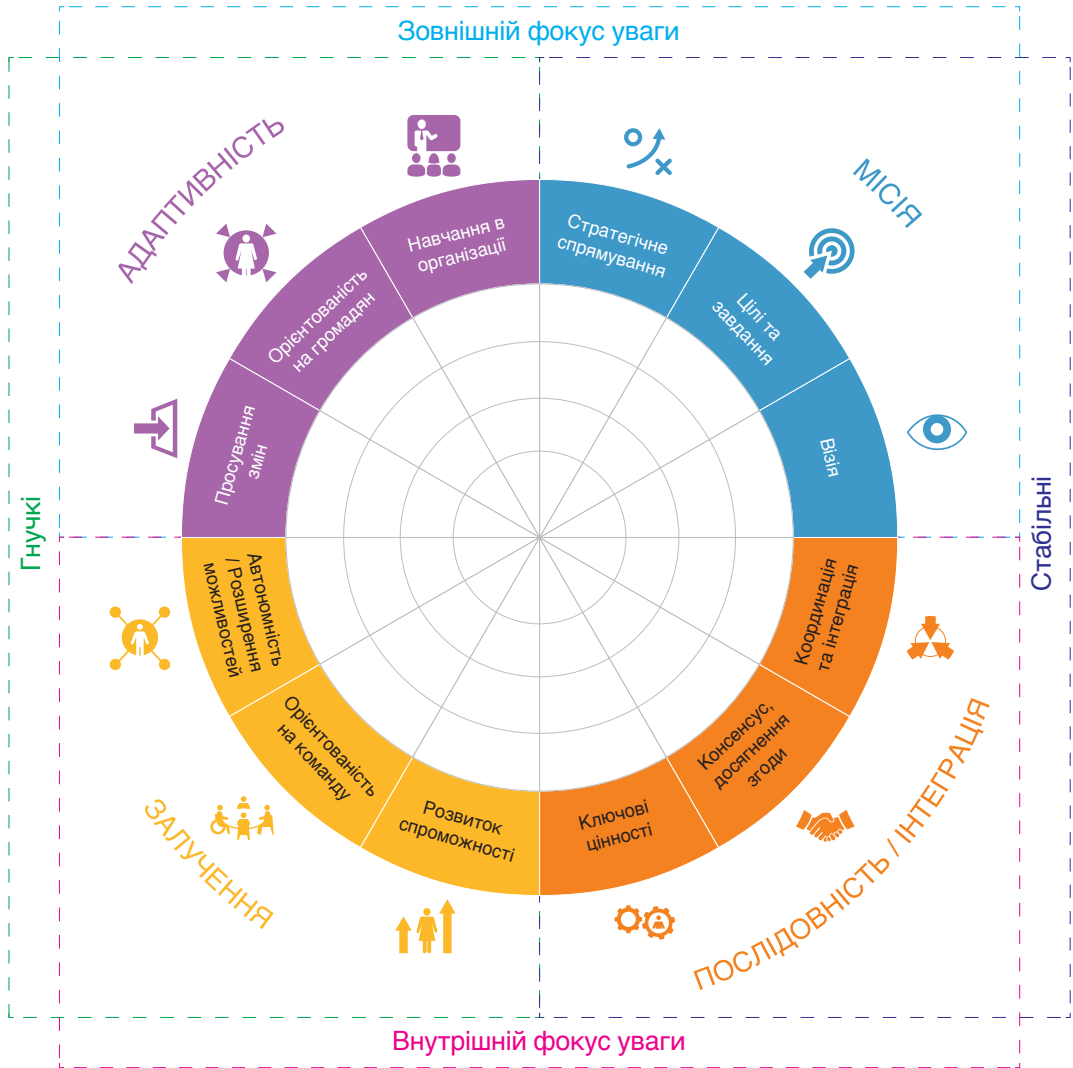


РИСУНОК 1.

Діаграма результатів оцінювання організаційної культури



Позначте отримані бали (середнє арифметичне) за кожним показником на діаграмі (у відповідному секторі та лінії кола).

(Коло, що найближче до центра / найменшого діаметра — відповідає балу 1, зовнішнє коло — 4).

Використовуйте цю діаграму й надалі для відстежування змін.

Уявімо, що було опитано 50 осіб (це 100 %). Приклад обчислення наведено в Таблиці 2.

ТАБЛИЦЯ 2.

Приклад обчислення та опису результатів анкетування (за одним показником)

Орієнтованість на командну роботу	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Співпрацю між різними структурними підрозділами активно заохочують.	10 ¹² (20 %)	10 (20 %)	20 (40 %)	10 (20 %)
2. Співробітники відчують, що вони є частиною команди.	10 (20 %)	20 (40 %)	10 (20 %)	10 (20 %)
3. В організації на практиці діє принцип командної роботи, а не ієрархічного підпорядкування.	10 (20 %)	10 (20 %)	10 (20 %)	20 (40 %)
4. Команди — організаційна основа нашої роботи.	10 (20 %)	10 (20 %)	20 (40 %)	10 (20 %)
5. Кожен співробітник бачить зв'язок між своєю роботою та стратегічними цілями й результатами діяльності органу.	10 (20 %)	20 (40 %)	10 (20 %)	10 (20 %)
Загалом:	20%	28%	28%	24%
Середнє (арифметичне) значення ¹³ :	2,56			

Нижче наведено приклад опису результатів опитування

Оцінюючи характеристику «Співробітники відчують, що вони є частиною команди», 40 % осіб обрали позитивні

відповіді (бали 3–4), а 60 % — бали 1–2, причому більшість із них (40 %) — бал 2.

Більшість осіб (60 %), оцінюючи твердження «Команди — організаційна основа нашої роботи», обрали бали 3–4

¹² Кількість осіб, що обрала бал. У дужках позначають % від загальної кількості опитаних.

¹³ Середнє арифметичне за кожним твердженням обчислюють так: суму кількості відповідей за кожним балом множать на відповідний бал [(бал 1 × кількість відповідей за балом) + (бал 2 × кількість відповідей за балом) + (бал 3 × кількість відповідей за балом) + (бал 4 × кількість відповідей за балом)], а тоді ділять на кількість респондентів, що надали відповідь.

У наведеному прикладі загальна кількість відповідей могла бути максимум 250 (5 тверджень × 50 осіб). Кількість відповідей наведено в таблиці (рахують за кожним стовпчиком). Тому обчислення середнього значення мало такий вигляд: $(1 \times 50) + (2 \times 70) + (3 \times 70) + (4 \times 60) / 250 = 2,56$.

(це означає, що, на думку більшості респондентів, така практика певною мірою поширена в організації). Водночас 40 % обрали бали 1–2 (бали розподілилися порівну).

У межах оцінювання показника «орієнтованість на командну роботу» за п'ятьма характеристиками, розподіл балів був такий: 52 % респондентів обрали бали 3–4 (з них 28 % — бал 3, а 24 % — бал 4), а 48 % — бали 1–2 (з них 20 % — бал 1, а 28 % — бал 2).

Середній бал за показником «орієнтованість на командну роботу» (кластер «залучення») — 2,56 (це значення переносять на діаграму).

За бажання можна також обчислювати середні показники за кожним твердженням. Однак важливо пам'ятати, що середнє значення не є важливішим

за аналіз розподілу відповідей на шкалі. Як уже було зазначено, дані опитування обговорюють як із керівництвом, так і з працівниками. Інколи після анкетування також проводять групові обговорення (фокус-групи) для уточнення даних опитування й обговорення потрібних кроків для покращення ситуації. Якщо до опитування залучають зовнішніх зацікавлених сторін, також потрібно визначати, як саме їх інформуватимуть про результати.

Наголосимо: зворотний зв'язок дуже важливий. Люди мусять розуміти, навіть якщо це опитування і який вплив на організацію воно матиме. Для розвитку сприятливої організаційної культури працівники мають бачити, що до їхньої думки дослухаються, а результати опитування є цінним джерелом інформації для керівництва, вдосконалення органу публічної влади.

АНКЕТА З ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Дякуємо Вам за участь у дослідженні організаційної культури нашого органу. Просимо оцінити кожне наведене в цій анкеті твердження (опис типових складників сучасної організаційної культури) за шкалою від 1 до 4, де оцінка 4 описує найвищий ступінь Вашого переконання в тому, що саме така практика властива органу. Чотирирівнева шкала

фактично відповідає варіантам відповідей: 4 — «так», 3 — «радіше так, ніж ні», 2 — «радіше ні, ніж так», 1 — «ні».

Це опитування анонімне, його дані використовуватимуть лише в узагальненій формі для покращення умов діяльності організації.

БЛОК ПИТАНЬ А. СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ЗАПИТАННЯ

1. Вкажіть Вашу стать			
Жінка	<input type="checkbox"/>	Чоловік	<input type="checkbox"/>

2. Вкажіть Ваш вік			
До 25 років	<input type="checkbox"/>	40–49 років	<input type="checkbox"/>
25–29 років	<input type="checkbox"/>	50–60 років	<input type="checkbox"/>
30–39 років	<input type="checkbox"/>	Понад 60 років	<input type="checkbox"/>

3. Зазначте тривалість роботи на займаній посаді	
Менше ніж рік	<input type="checkbox"/>
Від 1 до 3 років	<input type="checkbox"/>
Від 3 до 5 років	<input type="checkbox"/>
Від 5 до 10 років	<input type="checkbox"/>
Від 10 років і більше	<input type="checkbox"/>

Варіант сформованих запитань для органів місцевого самоврядування

4. До якого рівня належить орган, у якому Ви працюєте?	
Сільська рада	<input type="checkbox"/>
Селищна рада	<input type="checkbox"/>
Міська рада	<input type="checkbox"/>
Районна рада	<input type="checkbox"/>
Районна у місті рада	<input type="checkbox"/>
Обласна рада	<input type="checkbox"/>

5. До якої категорії посад в органах місцевого самоврядування належить Ваша посада?	
Перша	<input type="checkbox"/>
Друга	<input type="checkbox"/>
Третя	<input type="checkbox"/>
Четверта	<input type="checkbox"/>
П'ята	<input type="checkbox"/>
Шоста	<input type="checkbox"/>
Сьома	<input type="checkbox"/>

Варіант сформованих запитань для державних органів

4. До якого рівня належить державний орган, у якому Ви працюєте?	
Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, органи, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, апарати (секретаріати) Ради національної безпеки і оборони України, Рахункової палати, Конституційного Суду України, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора.	<input type="checkbox"/>
Міністерства, центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом, який встановлено законом, апарати (секретаріати) вищих спеціалізованих судів, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України.	<input type="checkbox"/>
Інші державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.	<input type="checkbox"/>
Державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва та Севастополя.	<input type="checkbox"/>
Державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення.	<input type="checkbox"/>




5. До якої категорії посад державної служби належить Ваша посада?	
«А»	<input type="checkbox"/>
«Б»	<input type="checkbox"/>
«В»	<input type="checkbox"/>

БЛОК ПИТАНЬ Б. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

«ЗАЛУЧЕННЯ»

 Автономність та надання повноважень / Розширення можливостей	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Більшість співробітників дуже зацікавлені у своїй роботі та віддані їй.				
2. Рішення зазвичай ухвалюють на тому рівні, де можна отримати найчіткішу інформацію.				
3. Інформацію вільно розповсюджують, отже, кожен за необхідності може отримати достовірні дані.				
4. Кожен член колективу вважає, що може позитивно вплинути та зробити свій внесок у розвиток доброго (належного) врядування.				
5. Планування є постійним, і кожен співробітник у якийсь спосіб бере в ньому участь.				
Середнє значення:				
 Орієнтованість на командну роботу	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Співпрацю між різними структурними підрозділами активно заохочують.				
2. Співробітники відчують, що вони є частиною команди.				
3. В організації на практиці діє принцип командної роботи, а не ієрархічного підпорядкування.				
4. Команди — організаційна основа нашої роботи.				
5. Кожен співробітник бачить зв'язок між своєю роботою та стратегічними цілями й результатами діяльності органу.				
Середнє значення:				
 Розвиток потенціалу	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Повноваження делеговано в такий спосіб, що працівники значною мірою діють самостійно.				
2. Спроможність працівників постійно зростає.				
3. У навчання працівників постійно інвестують.				
4. Потенціал працівників розглядають як важливий чинник у досягненні результативності й високих стандартів діяльності.				
5. Орган публічної влади вчиняє дії для наявності кваліфікованих працівників, потрібних для роботи.				
Середнє значення:				


«МІСІЯ»


 Стратегічне спрямування	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Орган публічної влади має довгострокові мету, цілі та стратегічний напрям діяльності.				
2. Є чітке розуміння місії, завдяки чому працівники органу відчувають значення своєї роботи.				
3. Стратегії роботи відображають погляди як керівництва, так і підпорядкованих їм працівників.				
4. Стратегія діяльності органу є дієвим та живим / динамічним документом, зміст якого знають, розуміють та виконують працівники органу.				
5. Керівники постійно та неформально обговорюють стратегічні напрями роботи з працівниками органу.				
Середнє значення:				
 Цілі та завдання	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. В органі публічної влади цілі та завдання діяльності є узгодженими, цілі сприймають як спільні.				
2. Спільні цілі органу публічної влади є амбітними, але реалістичними.				
3. Керівники постійно обговорюють з іншими працівниками цілі й завдання діяльності та прогрес у їх досягненні.				
4. Керівники постійно відстежують прогрес досягнення цілей, використовуючи при цьому чітко визначені (на етапі планування) вимірювані показники / індикатори результативності.				
5. Працівники органу розуміють, що необхідно зробити для забезпечення доброго (належного) врядування.				
Середнє значення:				
 Візія	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Працівники мають спільну візію того, як орган розвиватиметься в майбутньому.				
2. Керівництво органу публічної влади має візію розвитку країни (на довготривалу перспективу).				
3. Довгострокові цілі є орієнтиром для планування на коротку перспективу.				
4. Прогнозування розвитку є спільним, викликає ентузіазм та мотивує працівників до активної та результативної діяльності.				
5. Короткостроковим викликам і завданням дають раду, не перешкоджаючи руху до досягнення довгострокових результатів.				
Середнє значення:				


«ПОСЛІДОВНІСТЬ / ІНТЕГРАЦІЯ»

 Ключові цінності	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Керівники діють так, як і говорять (слова відповідають діям).				
2. У поведінці керівників очевидним є лідерство та низка дієвих практик.				
3. Орган публічної влади сприяє тому, щоб усі працівники реалізували низку чітко визначених та узгоджених спільних цінностей.				
4. Орган публічної влади вживає заходів, якщо спільні цінності ігнорують (не сповідують).				
5. В органі наявний кодекс професійної етичної поведінки, що на практиці є орієнтиром для поведінки службовців.				
Середнє значення:				
 Консенсус, досягнення згоди	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. У разі виникнення розбіжностей керівники докладають усіх зусиль для ухвалення взаємно вигідних рішень.				
2. Наявна потужна організаційна культура, якою колектив повністю задоволений.				
3. Консенсусу легко досягти, навіть із дуже складних питань.				
4. Є чітке розуміння правильних і неправильних підходів до розв'язання проблем.				
5. Керівники вислуховують співробітників, прислухаються до них, щоб переконатися в правильності підходу.				
Середнє значення:				
 Координація та інтеграція	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Підхід різних структурних підрозділів до роботи є послідовним і передбачуваним.				
2. Співробітники різних структурних підрозділів мають спільну візію на пряму діяльності.				
3. Проекти / діяльність легко узгоджувати між різними структурними підрозділами.				
4. Робота з працівниками інших структурних підрозділів ніяк не відрізняється від роботи з колегами.				
5. Цілі та завдання узгоджено як між різними структурними підрозділами, так і на різних управлінських рівнях.				
Середнє значення:				

«АДАПТИВНІСТЬ / ГНУЧКІСТЬ»

 Просування змін	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Методи роботи гнучкі, їх легко змінити, адаптувати до зміни ситуації та потреб.				
2. Орган публічної влади ефективно реагує на нове законодавство, можливості та вимоги, очікування та потреби населення й організацій.				
3. В органі постійно впроваджують нові та покращені методи роботи.				
4. Працівники постійно вишукують найкращі практики та інтегрують їх у власну роботу.				
5. Різні структурні підрозділи органу публічної влади часто співпрацюють для впровадження змін.				
Середнє значення:				

 Орієнтованість на громадян	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Думки та рекомендації населення й організацій часто приводять до змін в органі публічної влади.				
2. Споживачів постійно запитують про їхню думку щодо послуг (налагоджено зворотний зв'язок), на основі чого послуги вдосконалюють і розвивають.				
3. Працівники органу публічної влади мають чітке та глибоке розуміння потреб і побажань населення й організацій.				
4. Інтереси громадян завжди враховують під час ухвалення рішень.				
5. Орган публічної влади заохочує встановлення прямих контактів між своїми працівниками та громадянами.				
Середнє значення:				

 Навчання в організації	Обрані бали			
	1	2	3	4
1. Керівники розглядають хиби та невдачі як можливості для навчання й розвитку й заохочують їх конструктивне та всебічне обговорення.				
2. У роботі підтримують інновації та нові підходи, навіть дещо ризиковані.				
3. Навчання та розвиток працівників розглядають як інвестицію.				
4. Працівники відчувають, що навчання і розвиток є важливим складником їхньої роботи.				
5. Орган публічної влади сприяє тому, щоб різні структурні підрозділи обмінювалися досвідом і вчилися один в одного.				
Середнє значення:				

НАМ ПОТРІБЕН ПЛАН

Напряг HR стрімко вдосконалюється і вже давно є одним зі стратегічних у більшості організацій, незалежно від форми власності. Адже якщо організація розвивається системно й має власне бачення та місію, вона мусить у своєму зростанні керуватися не лише корпоративною* стратегією, а й стратегією управління персоналом.

Що ж таке HR-стратегія¹⁴?

HR-стратегія — це основні стратегічні напрями та фокуси в управлінні персоналом задля реалізування стратегії, виконання місії та втілення бачення організації.

Бачення організації — це її цільовий образ у майбутньому. Це її роль, вплив, мета й напрям діяльності у перспективі на десять та більше років. Бачення можуть переглядати в разі зміни зовнішнього середовища, внутрішніх змін, переходу організації на інший рівень розвитку.

Місія — це мета існування організації, її роль у суспільстві та світі. По суті, це те,

заради чого й для кого організація функціонує, яку цінність вона надає своїм клієнтам і партнерам. Місію розробляють на термін від п'яти до десяти років і можуть переглядати в разі зміни бачення, розширення або корегування напрямів діяльності.

Стратегія організації, або корпоративна стратегія — це основні стратегічні напрями та цілі розвитку організації для досягання її бачення та реалізування місії. Це те, як має розвиватись організація в перспективі. Стратегія може бути короткостроковою — на рік, середньостроковою — на три роки, довгостроковою — на п'ять і більше років.

Місія та бачення організації разом з **організаційними цінностями** утворюють **стратегічну ідею** організації.

Організаційні цінності — це основа корпоративної культури, обов'язкові на рівні всієї організації етичні переконання працівників та принципи взаємодії між ними.

* Корпоративний та похідні форми слова, в рамках цього посібника, слід розуміти як вузькогруповий чи відокремлений, наприклад окремого органу.

¹⁴ За матеріалами онлайн-курсу «Управління персоналом на державній службі», який підготували в НАДС та розмістили на «Prometheus» — українському громадському проєкті відкритих онлайн-курсів для широкого загалу.

HR-стратегія — це функціональна стратегія, яку розробляють відповідно до корпоративної. До інших функціональних стратегій належать стратегія комунікацій, IT-стратегія, юридична стратегія, стратегія роботи зі стейкхолдерами тощо.

Зміст HR-стратегії в кожній організації свій і залежить від напрямку діяльності та навіть форми власності, проте суть її єдина і для публічного, і для приватного секторів.

HR-стратегія — це не план роботи підрозділу з управління персоналом. Це система взаємодії з людьми в організації, до якої залучені всі працівники, незалежно від рівня посади та напрямку діяльності. Це стратегія розвитку окремої функції чи системи, тут — управління персоналом. А план роботи на рівні підрозділу, зокрема, підрозділу з управління персоналом — це бізнес-план або стратегія підрозділу.

Також, як і корпоративну, HR-стратегію не слід плутати зі **стратегічним планом**. Стратегічний план, або **план дій** — це частина стратегії організації, у якій відображено детальний перелік проєктів, ініціатив, процесів та інших заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Окрім плану дій, відповідно до HR-стратегії розробляють: HR-систему, організаційні та HR-метрики, політику управління персоналом та частково організаційну структуру.

HR-стратегія — це документ «про майбутнє», який розробляють на один, три чи п'ять років згідно з корпоративною стратегією організації.

Навіщо HR-стратегія органу публічної влади?

Коротко ціль та суть HR-стратегії можна визначити так: правильні люди на правильних місцях у правильний час.

HR-стратегія визначає:

- які працівники потрібні органу публічної влади (їхні цінності, мотиви, компетенції, здібності, потенціал), щоб виконувати завдання в межах активних або потенційних процесів і проєктів для реалізування стратегії органу;
- які стандарти та принципи лідерства, корпоративної культури й командної взаємодії сприятимуть залученню та мотивуванню працівників до виконання цілей органу;
- які підходи та інструменти необхідні для залучення, мотивування, сприяння розвитку й утримання працівників в органі для забезпечення виконання його стратегії.

HR-стратегія потрібна для:

- розуміння цілей і напрямів розвитку людського капіталу задля ефективного планування й управління персоналом;
- розвитку бренду органу публічної влади, внутрішніх процесів, підвищення організаційної зрілості органу загалом;
- підвищення адаптивності та життєстійкості органу, зокрема у відповідь на зовнішні зміни та загрози.

Як розробити дієву HR-стратегію органу публічної влади?

Алгоритм розроблення HR-стратегії органу публічної влади такий:



Визначити відповідальних за розроблення стратегії: це може бути підрозділ з управління персоналом органу чи спеціально створена робоча група з представників не лише HR-функції, а й інших підрозділів (рекомендована кількість учасників робочої групи – 13–15 працівників).



Провести аналіз та дослідження, зокрема:

- аналіз зовнішніх трендів у сфері управління персоналом, зокрема в публічному секторі, на рівні країни та світу;
- проведення внутрішніх опитувань працівників щодо мотивації, задоволення, лояльності, взаємодії, інших показників корпоративної культури;
- аналіз процесів та організаційної зрілості органу публічної влади;
- аналіз стратегії, місії та бачення органу.



Провести **стратегічну сесію** (або сесії) підрозділу з управління персоналом або робочої групи з розроблення HR-стратегії для визначення основних стратегічних напрямів в управлінні персоналом органу на відповідний термін (один, три чи п'ять років відповідно до корпоративної стратегії), враховуючи дані аналізу та досліджень.



Розробити HR-стратегію, зокрема, визначення:

- стратегічних напрямів з описом цільових станів за кожним напрямом;
- стратегічних цілей та HR-стратегічних показників (метрик);
- фокусів у реалізуванні стратегії (яка роль у керівників, працівників, підрозділу з управління персоналом).



Виконати аудит чинної HR-системи та процесів, а також адаптувати (оновити) систему під нову стратегію з описом нових процесів, процедур, інструментів.



Сформувані план з описом необхідних дій для реалізування стратегії в контексті кожної зі стратегічних цілей (на рівні процесів і проєктів) у прив'язці до метрик, із зазначенням відповідальних та термінів виконання.



Додатково узгодити HR-стратегію з керівниками структурних підрозділів, суміжними функціональними стратегіями, корпоративною стратегією (за потреби).



Затвердити HR-стратегію в керівництва органу публічної влади.



Поінформувати про стратегію працівників органу та презентувати її їм.



Впроваджувати HR-стратегію та моніторити її виконання.

Які основні рекомендації під час розроблення HR-стратегії?

Для того щоб ваш орган публічної влади справді був спроможний виконувати поставлені перед ним завдання, потрібно усвідомити, що HR-стратегія є невіддільною частиною стратегії органу загалом — ці два документи взаємозалежні у своєму успіху. Стратегія органу публічної влади — корпоративна, а HR-стратегія — функціональна, укладена відповідно до корпоративної. Стратегія органу публічної влади визначає, за яким напрямом і в який спосіб орган розвивається і реалізує свою місію, а HR-стратегія — який персонал для цього потрібен і як саме має бути побудовано систему управління персоналом.

Якщо орган не має корпоративної стратегії, то для розроблення HR-стратегії проаналізуйте законодавчі акти, мандати, положення, статuti — тобто нормативно-правову базу, що регламентує його цілі та функціонування, та, звісно ж, стратегічні документи державної політики, за реалізування яких орган відповідальний.



Рекомендація № 1.

Якщо ваш орган публічної влади не має корпоративної стратегії, зберіть колег із різних підрозділів та дізнайтеся, що передусім потрібно для виконання завдань

і покладених на орган повноважень нині та в майбутньому, зокрема в контексті людського капіталу. Ви маєте спільно окреслити можливі перспективи органу, побачити шляхи його розвитку. Така дискусія також можлива в межах стратегічної сесії робочої групи з розроблення стратегії.

Нагадуємо: одна із цілей HR-стратегії — забезпечити орган фахівцями, які зможуть досягнути поставлених перед ними завдань, сприяти розвитку органу публічної влади та виправдати очікування суспільства.

Коли йдеться про персонал органу, його залучення, наймання, розвиток і мотивацію, слід пам'ятати про гарантування рівних прав та умов для працівників незалежно від віку, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання чи інших ознак, а також про дотримання принципів інклюзивності й відкритості.



Рекомендація № 2.

Розробляючи HR-стратегію органу публічної влади, обов'язково врахуйте законодавчі та соціальні норми, які регламентують права та свободи різних категорій суспільства. За необхідності зверніться до міжнародної практики: дослідіть, як сформульовано зазначені правила в стратегіях органів інших країн. HR-стратегія має не лише сприяти розвитку органу публічної влади, а й забезпечувати прозорі та рівні права для ефективної роботи й розвитку всім його працівникам (як чинним, так і потенційним).

Для того щоб HR-стратегія була максимально практичною та орієнтованою на людей, окрім аналізу корпоративної стратегії та зовнішніх трендів, украй важливо опитувати працівників для визначення їхніх потреб і очікувань щодо роботи в органі. Опитування має допомогти всебічно

зрозуміти, чи задоволені працівники умовами праці, чи подобається їм їхня робота, чи враховано їхні кар'єрні очікування, чи комфортно їм працювати зі своїми колегами та керівником, як вони можуть оцінити корпоративну культуру органу тощо. Навіщо це робити? Усе дуже просто: HR-стратегія має не лише допомогти реалізувати завдання органу, а й забезпечити потреби всіх публічних службовців, які в ньому працюють. Лише тоді вона буде успішною.



Рекомендація № 3.

Якщо ви не маєте змоги провести масштабне опитування, поспілкуйтеся з колегами, створіть кілька фокус-груп із представників різних підрозділів і дізнайтеся в них, чого вони очікують від роботодавця, що їм потрібно для того, щоб почуватися повноцінною частиною органу публічної влади. Пам'ятайте, що лише вмотивовані та залучені працівники можуть забезпечити ефективну роботу органу.

Погляд у майбутнє, який надає корпоративна стратегія, неможливий без якісного аналізу поточного організаційного стану HR-функції та самого органу публічної влади. Саме тому, крім опитування працівників та аналізу корпоративної стратегії чи інших стратегічних документів, у межах розроблення HR-стратегії важливо звертати увагу на зовнішні тренди та зрілість процесів, процедур і систем органу публічної влади. Для такого аналізу можна використовувати різні інструменти, зокрема, SWOT- чи PESTEL-аналіз. Важливо розуміти, що від якості аналізу поточного стану залежить і якість розроблених стратегічних документів.



У зв'язку із цим — рекомендація № 4.

Спільно з колегами (обов'язково з інших структурних підрозділів!) або в межах

стратегічної сесії разом із робочою групою з розроблення корпоративної стратегії проведіть SWOT-аналіз системи управління персоналом у вашому органі публічної влади. Якщо ви не маєте корпоративної стратегії, можна провести SWOT- чи PESTEL-аналіз зрілості органу публічної влади загалом.

Якісний аналіз дасть вам розуміння сильних і слабких сторін вашої HR-функції, зовнішніх можливостей для її розвитку, а також загроз, які можуть виникнути на шляху до реалізування запланованого. Зверніть увагу, що будь-який інструмент аналізу надає інформацію про поточний стан і не націлений на моделювання майбутнього. Результати аналізу — це інформація, яка дає змогу зрозуміти можливі перепони в розвитку HR-функції.

Щоб розробити HR-стратегію, важливо комплексно розглядати HR-функцію крізь відповідні призми: трендів і концепції розвитку органу публічної влади, поточного стану HR-функції та інших процесів, очікувань працівників різних рівнів. Об'єднання всіх цих напрямів можливе, зокрема, у межах проведення стратегічної сесії (чи низки сесій) за участю представників різних підрозділів або спеціально створеної робочої групи.



Рекомендація № 5.

Для того щоб стратегічна сесія була успішна, участь у ній мають узяти як керівництво органу публічної влади, так і персонал усіх ланок. Обов'язково дотримайте балансу в переліку учасників сесії: серед них мають бути представлені різні підрозділи та різні категорії співробітників і співробітниць — за статтю, віком, досвідом тощо.

Можна також запросити зовнішнього експерта, який допоможе провести сесію та розробити стратегію. Для якісного

опрацювання всіх дотичних до цього процесу питань можна організовувати кілька різних сесій: одна — для керівництва органу, друга — за участю інших працівників різних рівнів.

Також можна сформувати спеціальну робочу групу з розроблення стратегії, до якої мають увійти представники різних груп персоналу органу публічної влади. Така робоча група може надалі бути відповідальною і за моніторинг виконання стратегії, і, спільно з підрозділом з управління персоналом органу, — за її оновлення.

Головний результат стратегічної сесії (або серії сесій) — це визначені напрями

та фокуси розвитку людського капіталу в органі публічної влади на річну, трирічну чи п'ятирічну перспективу відповідно до корпоративної стратегії органу. Також сесії сприяють максимальному залученню до розроблення HR-стратегії працівників різних рівнів, допомагають об'єднати зусилля всіх працівників і дійти консенсусу щодо місії органу публічної влади в HR та основних пріоритетів в управлінні персоналом на найближчі роки.

Стратегічна сесія — це своєрідний майданчик для обміну думками щодо розвитку людського капіталу в органі публічної влади. Усі напрацювання сесії потім формалізує у фінальному документі HR-стратегії робоча група чи HR-підрозділ.

Якісна HR-стратегія має бути лаконічною та містити:

- опис місії органу, зокрема в частині управління персоналом (наприклад, розвиток людського капіталу: нове лідерство, розвиток особистості та командна взаємодія);
- перелік основних стратегічних напрямів або фокусів розвитку персоналу (наприклад, розвиток лідерства, підтримка та розвиток професійних компетенцій, впровадження комплексних інструментів мотивації тощо);
- перелік стратегічних цілей відповідно до місії та напрямів за визначеними метриками чи KPI.

Приклади стратегічних цілей:

- забезпечити потреби органу публічної влади у кваліфікованому персоналі на найближчі п'ять років;
- забезпечити актуальні програми навчання й розвитку для професійного зростання публічних службовців;
- розвинути ефективні системи комунікації в органі публічної влади.

Усі цілі мають бути чіткими та вимірюваними, сформованими за критеріями SMART*.

* SMART — це технологія постановки завдань за визначеними критеріями, що передбачено її назвою (назва технології це аббревіатура утворена зі слів англ. *specific, measurable, assignable, realistic, time-related* — конкретна, вимірювана, має виконавця, реалістична, обмежена в часі).

Також під час розроблення HR-стратегії важливо враховувати ціннісні орієнтири та принципи управління персоналом для всіх органів публічної влади, зокрема:

- орган публічної влади робить внесок у суспільство й дотримується принципу законності в питаннях управління персоналом;
- інформацію про всі вакантні посади доводять до відома публічних службовців, які працюють у органі публічної влади;
- жодної організаційної зміни не може бути впроваджено без ретельного обговорення з тими, кого вона безпосередньо стосуватиметься;
- публічні службовці беруть участь у програмах навчання та розвитку для підвищення свого професійного рівня;
- усі публічні службовці в органі публічної влади рівні у своїх правах.



Рекомендація № 6.

Для того щоб HR-стратегія була ефективною, робіть документ простим, лаконічним і зрозумілим для всіх працівників і для суспільства. Стратегія мусить не лише містити описову частину та цілі управління персоналом, а й мати чіткі вимірювані метрики й показники, які дадуть змогу відстежувати виконання та успішність стратегії. Якісна HR-стратегія — це аркуш тексту. Уточнення й пояснення оформлюють як додатки до нього.

HR-стратегія — це основний стратегічний документ у сфері управління персоналом, відповідно до якого також необхідно розробити:

1. План дій, який містить конкретні ініціативи, проекти та заходи відповідно до цілей і фокусів, зазначених у стратегії. У плані також прописано відповідальних, терміни та показники ефективності кожного із заходів, проектів чи ініціатив.
2. HR-систему — тобто всі процеси, процедури, системи управління персона-

лом, наявні в органі публічної влади. Це, зокрема, система оплати праці, процедура визнання, система оцінювання ефективності тощо. HR-системі необхідно узгодити зі стратегією: усі процеси та процедури управління персоналом, які є в органі, має бути націлено на виконання HR-стратегії.

3. Кадрову політику — це документ, який регламентує всі основні напрями та процеси в царині управління персоналом органу публічної влади, визначає правила й стандарти керування його людським капіталом. Кадрова політика коротко описує всі процеси та процедури, представлені в HR-системі органу.

Розробляють також стратегію HR-підрозділу, у якій зазначено, що саме той має робити задля реалізування HR-стратегії.



Рекомендація № 7.

Оскільки HR-стратегія визначає напрями у сфері управління та розвитку людського капіталу під час роботи над нею

слід обов'язково враховувати відповідальність за її реалізування з боку керівників, працівників органу публічної влади та підрозділу з управління персоналом. Розподіл відповідальності можна фіксувати в самому документі чи в плані дій.

Функція управління персоналом впливає на життєдіяльність усього органу публічної влади, а HR-стратегія пов'язана з іншими функціональними стратегіями та є частиною стратегії корпоративної. Тому під час розроблення HR-стратегії важливо узгоджувати її з іншими стратегічними документами органу.



Тому — рекомендація № 8.

Готовий проєкт документа запропонуйте до обговорення з представниками різних підрозділів у вашому органі публічної влади, а надто з тими, хто є відповідальним за інші функціональні стратегії чи працює в суміжних з HR-функцією напрямках. Ви маєте почути думку кожного, та, за потреби, відкорегувати проєкт. Не забувайте: HR-стратегію мусять прийняти всі, адже це спільний для всіх службовців вашого органу публічної влади документ, що має стати його об'єднувальною силою.

Після узгодження з усіма підрозділами та врахування всіх важливих зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на управління персоналом та роботу органу публічної влади загалом, ваша HR-стратегія готова до ухвалення та оприлюднення. Оскільки це буде орієнтир для всіх працівників і керівництва органу публічної влади на майбутні один, три чи п'ять років, важливо, щоб внутрішнє інформування охопило весь персонал та стало максимально повним.



Рекомендація № 9.

Для інформування працівників органу публічної влади про нову HR-стратегію

розробіть внутрішню комунікаційну кампанію, проведіть презентацію стратегії із залученням керівництва та робочої команди чи підрозділу з управління персоналом, які цю стратегію розробляли. Підготуйте інформаційні бюлетені, у яких висвітліть основні питання-відповіді щодо впровадження стратегії. Пам'ятайте, що від якості вашої комунікації на пряму залежить успішність реалізування напрямів і цілей, зазначених у стратегічному документі. Окремо розробіть та проведіть зовнішню комунікаційну кампанію задля інформування кандидатів — потенційних працівників, партнерів органу публічної влади та суспільства.

Є декілька підходів до стратегування і, зокрема, розроблення HR-стратегії, тож оберіть оптимальний для вашого органу публічної влади варіант. Важливо при цьому пам'ятати, що HR-стратегія — це не лише документ, а й щоденна робота над впровадження ініціатив, проєктів та інших заходів, спрямована на розвиток людського капіталу органу публічної влади відповідно до його місії та бачення.



Рекомендація № 10.

Розробивши HR-стратегію вперше, пам'ятайте, що вона потребує не лише виконання, а й моніторингу та, за потреби, оновлення. Стратегію розробляють на визначений термін і актуалізують відповідно до оновлення корпоративної стратегії. Тому, працюючи над створенням стратегічних документів, розвивайте процеси стратегічного планування й аналізу в органі публічної влади, а також навички системного та стратегічного мислення у ваших працівників.

РОЛЬ КЕРІВНИКА В ПРОЦЕСІ ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Щоб процеси культурних змін у державному управлінні дали бажані результати, установи мають визначити особливості чинної організаційної культури, які стоять на перешкоді прогресу. Не менш важливо чітко розуміти, які нові цінності та переконання слід просувати та, врешті-решт, нормалізувати.

В управлінні змінами точно має бути лідер (менеджер), який супроводжуватиме, стимулюватиме та контролюватиме таку трансформацію. У літературі про організаційну культуру стверджують, що керівники є найважливішими агентами змін, оскільки саме вони щодня підтримують зв'язок як із вищою ланкою керівництва, так і з працівниками. Перебуваючи на цій посередницькій посаді, керівники мають змогу просувати нові підходи в діяльності, які з часом, якщо їх упроваджувати послідовно та вміло, можуть завоювати серця та розум людей. Для цього керівники мусять мати належний набір компетентностей (наприклад, знання, добрі комунікативні навички, співчуття, гнучкість, терпіння) та бути достатньо автономними в ухваленні рішень.

Набувши чіткого й загального розуміння того, що потрібно змінити й чому, установка може запускати реальний процес змін. А невіддільною частиною управління ним має бути формування спільного розуміння.

У цьому процесі керівники відіграють роль посередників, адже стоять між тими, хто визначає суть і масштаб необхідних перетворень (тобто вищим керівництвом), і тими, кого контролюють (тобто підлеглими). Керівники відповідальні за контекстуалізацію змін і реалізацію запиту від вищого керівництва. Вони втілюють стратегічні цілі в операційній діяльності. Найкраще це робити, перебуваючи в тісному контакті з підлеглими, стежачи за тим, щоб працівники отримували достатньо інформації про нововведення та мали змогу звернутися по допомогу в будь-який момент. Керівникам доступні кілька засобів, за допомогою яких вони можуть спробувати вплинути на процес зміни культури. Ось деякі з них:



Формальні процедури та стратегічні документи. Керівники мають зробити свій внесок у забезпечення того, щоб стратегічні документи (наприклад, закони та нормативні акти), а також процедури були сумісні із цілями зміни організаційної культури культури. Інакше їм доведеться лобіювати внесення змін до нормативних актів.



Приєм на роботу та звільнення. Керівники відіграють ключову роль у розробці вимог до кандидатів на посади в органі. Тож вони мають змогу впливати на вибір поведінкових рис, необхідних для майбутніх працівників (наприклад, здатність адаптуватися, гнучкість, відкритість до змін). Тож істотно вищою буде можливість працевлаштування людини, однією з компетентностей якої є здатність пристосовуватися до динамічних змін. Під час процесу відбору керівники, які є членами конкурсної комісії, можуть ставити запитання, що дадуть змогу зрозуміти позицію кандидата щодо змін.



Соціалізація та навчання. Керівники відіграють ключову роль у введенні на посаду нових співробітників та в забезпеченні їх навчання. Заохочують відкрити взаємодію та етичну комунікацію між працівниками. Трансформація сприйняття змін, з опору на прийняття, частіше проявляється під час навчальних, спільних командотворчих заходів, ніж у звичному робочому режимі. Люди зазвичай розслаблені й щиріші, коли отримують позитивні емоції, тож лояльніше ставляться до відвертих дискусій.



Інклюзивність. Зміна культури — це процес, який вимагає залучення всього персоналу. Не всі внески однаково важливі, але наявність згуртованої команди має величезну символічну цінність (мовчазне схвалення — це також форма внеску). Обов'язок керівника — забезпечити можливість кожному висловити свої погляди й обрати свій формат внеску в спільну справу. Співробітників необхідно залучати до процесу ухвалення рішень, адже це підвищує рівень лояльності та мінімізує спротив під час реалізації культурних змін.



Міжособистісне спілкування. Спроба змінити організаційну культуру в середовищі, якому притаманні напружені міжособистісні відносини, найпевніше, приречена на поразку. А довірливі й здорові взаємини навпаки є передумовою для подальших змін. Насправді, установа, між співробітниками якої панують напружені взаємовідносини, мусить почати виправляти це просто зараз. Керівники мають стежити за тим, щоб їхні співробітники працювали разом як команда, а не як група осіб, що лише сидять поруч.

ПРОБЛЕМИ ТА РИЗИКИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ЗМІНАМИ

Зусилля щодо зміни організаційної культури не завжди приводять до позитивних результатів. Якщо вище керівництво не підтримує цього процесу або ним керують особи, які не розуміють чи не вірять в ідеї, що стоять за

змінами, спроби досягти цілей можуть більше нашкодити, ніж допомогти. Водночас виникають інші ризики, коли зміни впроваджують поспіхом, без попереднього належного осмислення.

Типові ризики та проблеми під час спроб змінити організаційну культуру:



Відсутність мотивації до змін. Навчання й інформування працівників, на яких поширюватимуться зміни, можуть виправити проблему браку мотивації.



Незрозуміло, кого стосуються зміни. До змін організаційної культури слід залучати всіх працівників органу. Хибно вважати, що організаційну культуру можна покращити лише в межах якогось окремого відділу, адже така зміна буде короткочасною.



Сила суспільної культури. Інституційно бажані зміни можуть суперечити цінностям і звичаям, закладеним у суспільну культуру. Якщо це так, керівникам стає надзвичайно важко переконати людей у необхідності трансформацій. Найпевніше, багато хто сприйматиме такі зміни як непотрібні або навіть ризиковані, аргументуючи це тим, що всі інші в суспільстві працюють або поведуться «нормально». Це явище відоме як сила загальної культури. Невідповідність загальній культурі зазвичай робить процес змін приреченим на провал. Крім того, якщо є конфлікт між цінностями, які орган хоче побудувати, і панівними цін-

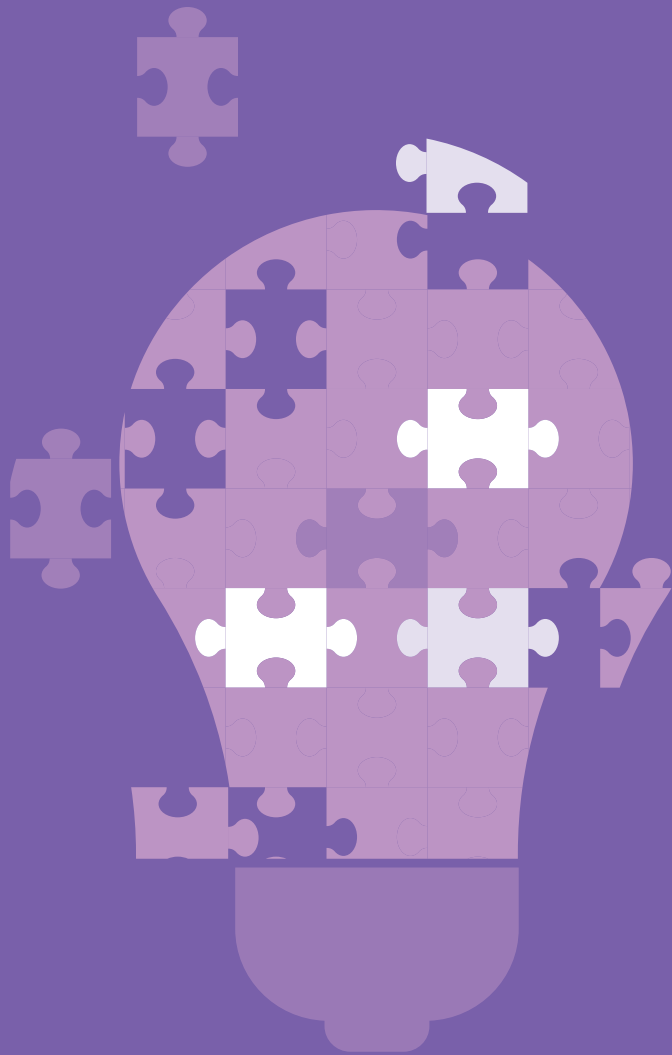
ностями загальної культури, стає зрозуміло, який буде результат, хай би яких зусиль не докладав керівник. Однак у більшості випадків змінити організаційну культуру можливо, і керівники мають переконатися, що докладають максимум зусиль для полегшення цього процесу.

Деякі практичні рекомендації керівникам щодо позитивного впливу на процес змін:

1. Переконайтеся, що працівники органу розуміють мету й суть змін.
2. Залучайте всіх працівників до розроблення та впровадження змін організаційної культури.
3. Будьте прикладом для наслідування: послідовним і відповідальним.
4. Демонструйте розуміння до людей, яким може бути складно адаптуватися до нової реальності; відрізняйте тих, хто категорично проти змін, від тих, хто відкритий для них, але має труднощі з пристосуванням.
5. Розвійте страх перед змінами, використовуючи переконання, навчання та сприяючи новому розумінню ситуацій.
6. Будьте терплячими. Якщо потрібен час для того, щоб зміни завоювали серця людей, треба дати їм час. Не намагайтеся скоротити цей шлях та змусити людей прийняти те, що, на їхнє переконання, не принесе користі.

2

РОЗДІЛ



ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

БАЗОВІ ЗАСАДИ ОРГКУЛЬТУРИ: МІСІЯ, ВІЗІЯ, ЦІННОСТІ ТА ПРИНЦИПИ

Часто ми помічаємо, що одні органи публічної влади працюють збалансовано й завзято, у них вирує життя й панує приємна атмосфера, а в інших — нескінченні аврари, непорозуміння та конфлікти між колегами, страх нового й байдужість до громадян. То з чого ж слід починати, якщо ми хочемо побудувати ефективну організацію, яка працює результативно та злагоджено, де міцний командний дух і сприятливий для роботи клімат, а громадяни поважають її та довіряють? Що має лежати в основі культури праці й відносин у такій організації на публічній службі?

Вихідною точкою для визначення цінностей, цілей і завдань, розроблення стратегії і тактики органу публічної влади мають стати його **візія** та **місія**.

Візія організації — ідея, логічна конструкція образу бажаного майбутнього, яка відповідає на ключове запитання: «Що означатиме успіх для вашої організації?», а також відображає очікування — якою буде організація в прийдешньому. Це певна концепція її бажаного майбутнього та мети, якої організація зрештою хоче досягнути; опис стану, у якому вона має опинитися.

Формулюючи візію організації в царині публічної служби України, дуже важливо розуміти суспільні тенденції,

основні напрями розвитку державного управління та публічної служби на національному та світовому рівнях, новітні механізми й інструменти публічно-управлінської діяльності.

Місія відображає сенс існування організації, те, якою вона мусить бути в сучасних реаліях, що, як і для кого має робити, щоб утілити візію. Слід розуміти, що місія — це закріплення мети, змісту її діяльності, розуміння місця організації в суспільстві та відповідні вимоги до персоналу, яке закладає поведінкові стандарти та впливає на світоглядні установки, образ життя професіоналів.

Для побудови та ефективного функціонування публічної служби надважливо, щоб публічні службовці усвідомлювали призначення державно-управлінської діяльності в суспільстві та соціальні функції її представників. Усе це — складники місії публічної служби. Основне завдання публічного службовця — якісне та сумлінне виконання цього призначення.



Місія публічної служби в демократичних країнах — служіння своєму народові та кожному його громадянину.

У Законі України «Про державну службу» зафіксовано, що публічна, професій-

на, політично неупереджена, ефективна, орієнтована на громадян державна служба України функціонує в інтересах держави і суспільства¹⁵.

Відповідно діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування «спрямована на служіння народу України і територіальній громаді шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина»¹⁶.

Крім загальної місії публічної служби, в окремих органах, установах, підрозділах може бути сформульовано **свої місії**, у яких, залежно від вужчого спрямування діяльності, конкретизовано призначення та визначено роль у підтримці цілей всієї публічної служби країни.

Чи справді усвідомлення й чітке формулювання місії органу публічної влади здатне докорінно вплинути на ефективність його діяльності та якість відносин як із громадянами, так і всередині організації?

Розгляньмо ситуацію:



У органі публічної влади відбулася зміна керівника.

Обійнявши посаду, новий керівник розпочав з аналізу продуктивності роботи установи та знайомства з працівниками. Він призначив індивідуальні зустрічі з керівниками структурних підрозділів. За результатами зустрічей новий керівник зрозумів,

що є проблема із загальним розумінням місії та мети функціонування їх органу, адже кожен із запрошених розповідав свою версію. Керівники виправдовували неефективну роботу тим, що деякі завдання виходять за межі компетенцій їхніх структурних підрозділів, а покладатися на колеґ з інших підрозділів та співпрацювати вони не можуть.

Працівники не розуміли, що між ними спільного, окрім запису про місце роботи в трудовій книжці. Це негативно впливало на загальний результат діяльності органу публічної влади.

У цій ситуації дуже важливо, щоб новий керівник згуртував працівників навколо місії та цілей органу й допоміг усвідомити місце й роль кожного підрозділу у досягненні спільної мети. Адже без цього неможливо працювати злагоджено, системно, а отже — забезпечити ефективність діяльності організації. Але як цього досягти? Полум'яними закликами керівництва, строгими вказівками, директивним формулюванням основної мети в документах? Як слід формулювати місію: зверху — наказом керівника, чи знизу — в обговореннях, дискусіях, із залученням усіх працівників?

Можливі шляхи:



Керівник ініціює затвердження документу, у якому чітко зафіксовано місію

¹⁵ Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 // Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

¹⁶ Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного Агентства України з питань державної служби № 158 від 05.08.2016 // Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

органу публічної влади, і зобов'язує співробітників ознайомитися з ним для чіткого розуміння ролі кожного підрозділу в реалізації місії.



Керівник ініціює обговорення та спільне формулювання місії органу поміж працівників, з огляду на основне його призначення та нормативні документи, що регламентують його діяльність.

Співробітники найкраще втілюють місію свого органу, коли розуміють та приймають її, а це можливо, якщо місія — продукт взаємного обговорення всіх представників органу.



До процесу розроблення місії залучають усіх ключових співробітників органу (вище керівництво, начальників структурних підрозділів, провідних фахівців).

Можлива процедура вироблення місії в органі:

- 1) проведення установчої наради для пояснення цілі цієї роботи;
- 2) опитування (анкетування) ключових співробітників;
- 3) аналізування анкет, подання результатів (кількох формулювань місії);
- 4) уточнення основних положень;
- 5) обирання остаточного формулювання місії;
- 6) проведення наради для представлення результатів роботи.



До процесу розроблення місії залучають тільки вище керівництво.

Процедура вироблення місії може бути така сама, але процес стає простішим і триває менше. Небезпекою такого шляху є те, що працівники, яких не залучають до вироблення місії, можуть не сприйняти її як свою, ту, з якою внутрішньо погоджуються.

ОПИС ІНСТРУМЕНТАРІЮ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ

Основні поради щодо вироблення місії організації:

1. Місія органу обов'язково корелює з основною метою й призначенням публічної служби країни загалом.
2. Під час формулювання місії слід опиратися на нормативні документи, що регламентують діяльність відповідного органу публічної влади.
3. Місію слід подавати як ясну, стислу та добре сформульовану заяву

про призначення діяльності органу публічної влади, у якій зафіксовано сутність цієї діяльності, адресата професійних зусиль, а також часто — основні цінності та принципи, на яких цю діяльність будуватимуть. Щоб сформулювати місію, слід відповісти на такі запитання:

- ✓ Що ми робимо?
- ✓ Чому ми це робимо?
- ✓ Для кого ми це робимо?

- ✓ Як ми це робимо?
 - ✓ Який хочемо отримати результат?
4. Найкраще сформульована місія:
- ✓ орієнтується на зміст діяльності органу для кінцевого споживача;
 - ✓ відображає цінності органу;
 - ✓ зосереджує увагу на особливостях (унікальності) призначення органу;
 - ✓ є зрозумілою, чіткою, образною, її легко запам'ятати.
5. Залучення до обговорення місії якомога більшої кількості працівників сприятиме процесу інтегрування їх у життя органу загалом — вони почуватимуться значущими її елементами та краще розумітимуть, для чого й для кого орган публічної влади функціонує.
6. Важливо, щоб здобути внаслідок обговорення формулювання місії було відображено в документах органу публічної влади (тобто серед неформальних і різноманітних поглядів, роздумів, думок було чітко виділено головну ідею, яку згодом формалізують). Це створить стрижень, смислову основу подальшої професійної діяльності й дасть змогу уникнути «різничитань».

Керівництву органу публічної влади, службі управління персоналом:

- 1) установіть спрямування, тон і вихідні положення дискусії щодо місії органу;
- 2) забезпечте ознайомлення з місією органу нових працівників;

- 3) стежте за дотриманням положень місії під час формулювання політики органу, його стратегій та завдань;
- 3) наголошуйте на значенні місії під час внутрішніх комунікацій між співробітниками та зовнішніх — із громадянами;
- 4) організуйте навчальні та просвітницькі заходи для працівників і громадськості для ознайомлення зі змістом та процесом утілення місії;
- 5) використовуйте користь для місії як один із головних критеріїв оцінювання професійної діяльності.

Виявлення й чітке формулювання місії органу — основа для побудови всієї системи її цінностей, принципів та норм, а також стратегій і політик його діяльності.

Система цінностей та принципів визначає:

- ✓ основи діяльності органу;
- ✓ стратегічні цілі та завдання;
- ✓ організаційну культуру.

Будь-яка дія, діяльність органу загалом, учинки його працівників є відображенням їхніх цінностей і базуються на принципах, яких вони дотримуються.

Цінності та принципи встановлюють базис оперативного управління в органі, допомагають визначити, як слід поводитися в ситуаціях невизначеності, вказують напрям і координують організаційний розвиток. Цінності відображають те, що є важливим, значимим, корисним, те, чим дорожать; вони допомагають розставити пріоритети.

Цінностям демократично орієнтованої публічної служби обов'язково притаманна увага до людського, соціального та культурного; так само як і в демокра-

тично орієнтованому суспільстві усвідомлюють важливість життя та гідності людини, поваги до неї, справедливості, єдності, солідарності, любові до батьківщини тощо. Реалізування цінностей публічної служби є вихідною настановою і водночас критерієм оцінювання результатів управлінської діяльності.

У моделі управління за цінностями виокремлюють такі ціннісні виміри:

- **прагматичний:** відображає цінності ефективності, стандартів, дисципліни, які необхідні для підтримання й об'єднання організаційних систем, а також для забезпечення функцій планування, контролю та обліку;
- **емоційно-розвивальний:** відображає творчість, уяву, саморозвиток, адаптивність — ці цінності забезпечують інноваційність і креативний розвиток;
- **етичний:** забезпечує узгодження цінностей організації з цінностями суспільної моралі та професійної етики, які визначають поведінку й відносини працівників, взаємини в суспільстві та в організації.

Важливими чинниками втілення ідеї служіння стають **принципи**¹⁷ публічної служби, реалізування яких задає основні напрями державно-управлінської діяльності, сумісної із цінностями суспільної моралі.

Керівними засадами публічної служби, діяльності та поведінки публічних службовців у демократичних країнах стають

принципи пріоритезування суспільного блага, гуманізму та дотримання й захисту прав і свобод людини, верховенства права, демократизму та законності, поваги до людини, відповідальності, чесності, професіоналізму, безпристрасності та неупередженості, цінування загально-визнаних норм моралі, передбачуваності й надійності, підзвітності, відкритості та прозорості, ефективності й результативності тощо.

Державна служба здійснюється з дотриманням таких принципів:

- 1) **верховенства права** — забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;
- 2) **законності** — обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- 3) **професіоналізму** — компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;
- 4) **патріотизму** — відданість та вірне служіння Українському народові;
- 5) **доброчесності** — спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання

¹⁷ Принципи діяльності — основоположні ідеї, керівні начала, що покладені в основу діяльності та розкривають її сутність; базові, початкові положення теорії, вчення, системи.

приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

- 6) **ефективності** — раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;
- 7) **забезпечення рівного доступу до державної служби** — заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;
- 8) **політичної неупередженості** — недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;
- 9) **прозорості** — відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;
- 10) **стабільності** — призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів¹⁸.

Цінності та принципи допомагають зрозуміти, що суспільство, організація чи

людина визначають як правильне й належне (добро), а що — як неприйнятне (зло); вони допомагають ухвалювати рішення, спрямовувати діяльність і поведінку.

Окремо слід зупинитися на **етичному ціннісному вимірі** та принципах, що його конкретизують.

Україна як країна — член Ради Європи підтримує такі вісім **принципів публічної етики**¹⁹, яких мусять дотримуватися всі публічні посадові особи (Public official), реалізуючи свої мандати чи функції:

1. **Законність (Legality)**. Публічні посадові особи мусять діяти й ухвалювати рішення відповідно до законодавства.
2. **Доброчесність (Integrity)**. Публічні посадові особи мусять віддавати перевагу обов'язкам публічної служби над приватними інтересами.
3. **Об'єктивність (Objectivity)**. Публічні посадові особи мусять діяти й ухвалювати рішення неупереджено, справедливо та кваліфіковано, опиратися на об'єктивні докази, не допускати дискримінації чи упередженості.
4. **Підзвітність (Accountability)**. Публічні посадові особи відповідальні за свої дії та мусять підлягати необхідному для цього контролю.
5. **Прозорість (Transparency)**. Публічні посадові особи мусять діяти й ухвалювати рішення відкрито та прозоро,

¹⁸ Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 // Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

¹⁹ 8 принципів публічної етики, наведені в Настановах Комітету міністрів Ради Європи з питань публічної етики — документ, який містить основні принципи, стандарти та рекомендації Ради Європи в цій сфері. Див.: Council of Europe. (2020, March 11). *Guidelines of the Committee of Ministers of the Council of Europe on public ethics*. Retrieved from <https://rm.coe.int/16809a59e7>

забезпечувати доступ до інформації та полегшувати розуміння процесу провадження публічних справ.

6. **Чесність (Honesty).** Публічні посадові особи мусять бути правдивими.
7. **Повага (Respect).** Публічні посадові особи мусять поводитися ввічливо й уважно до інших.
8. **Лідерство (Leadership).** Публічні посадові особи мусять демонструвати принципи публічної етики у власній поведінці, водночас підтримуючи та пропагуючи ці принципи та кидаючи виклик неетичній поведінці.

Одним із важливих інструментів бенчмаркінгу²⁰ для впровадження етичного управління на практиці є підкреслення важливості восьми принципів публічної етики.

Завдяки дотриманню **восьми принципів публічної етики** держави — члени Ради Європи забезпечують:

- усвідомлення поміж публічних посадових осіб і громадян того, що публічна етика лежить в основі кожного аспекту суспільного життя і є центральною у функціонуванні демократичного управління;
- осмислення того, що публічна етика — це більше, ніж дотримання правил: це відображення відповідних

цінностей у діях публічної посадової особи під час виконання її обов'язків;

- спільне розуміння очікувань і вимог **стандартів поведінки** для кожної категорії публічних посадових осіб²¹.

Детальніше з набором інструментів, що допомагає поліпшити стандарти громадської етики та розвинути етичну інфраструктуру «Public Ethics Benchmarking: Toolkit for Central Authorities» можна ознайомитися перейшовши за посиланням www.rm.coe.int

Щоб утілити ці принципи, важливо поширювати інформацію про них: оприлюднити їхній зміст, популяризувати їх і забезпечити, щоб на них пристали всі органи публічної влади; також слід просувати ці принципи серед публічних службовців (вісім принципів публічної етики мусять бути інтегровані в їхню роботу) і громадян.

Органам публічної влади слід застосувати **стратегічний підхід** для втілення восьми принципів публічної етики на практиці. Такий підхід передбачає їх відображення в законодавстві, нормативних актах, стратегіях, етичних кодексах, правилах поведінки тощо, а також розроблення відповідних політик, процедур та інших механізмів.

²⁰ Бенчмаркінг (від англ. benchmark — «орієнтир», «еталон») — інструмент конкурентного аналізу, спрямований на систематичний пошук і впровадження найкращих практик задля покращення роботи організації. Такий підхід дає організації змогу запозичити найкращий досвід інших компаній, спрямовуючи зусилля на підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг (Вакуленко А. В. Управління якістю: навч.-метод. посіб. для самост. вивч дисц. К.: КНЕУ. 2004. 167 ст.).

²¹ Centre of Expertise for Good Governance, Alan Doig. (2020). Public Ethics Benchmarking: Toolkit for Central Authorities. Council of Europe. Retrieved from <https://rm.coe.int/toolkit-public-ethics-for-central-authorities/16809f9823>

Поради керівникові:

1. Як лідер організації керуйте процесом розроблення та транслявання цінностей і принципів.
2. Важливо, щоб ви самі демонстрували відданість декларованим цінностям і принципам своїми висловами, ставленням, діями, поведінкою.
3. Напишіть особисті листи співробітникам органу, у яких розкрийте, що особисто для вас значить кожна цінність і принцип, чому вони важливі.
4. Під час проведення зустрічі з претендентами на посаду або вперше призначеними працівниками опитайте їх на відповідність цінностям і принципам публічної служби та вашого органу публічної влади.
5. Системно впроваджуйте цінності та принципи в роботу вашого органу.

Керівництву органу публічної влади, службі управління персоналом:

1. Для визначення стратегій, за допомогою яких утілюватимете основні цінності та принципи в життя, вивчіть міжнародний досвід, найкращі практики побудови таких стратегій у нашій країні.
2. Організуйте мозковий штурм щодо стратегій, які можна було б використати.
3. Візуалізуйте перелік цінностей: розмістіть відповідний список, малюнок

чи плакат на видному місці у вашому органі.

4. Придумайте скорочення, аббревіатури, що дадуть змогу швидше та краще запам'ятати цінності. Спробуйте вигадати з ними слоган.
5. Обговоріть із персоналом, що кожен із них може зробити для втілення цінностей і принципів публічної служби, органу влади.
6. Кожен працівник може розробити індивідуальний перелік цінностей, так звану карту етики²², і постійно її використовувати.
7. Проведіть опитування про ставлення до цінностей та принципів вашого органу серед громадськості та працівників.
8. Виділіть цінність дня (тижня, місяця) й обговоріть її на загальних зібраннях, під час професійного навчання або за допомогою корпоративної мережі (сайту, чату, групи тощо).

Така системна робота формуватиме єдину культуру цінностей організації, пов'язуючи філософію служіння, місію публічної служби та органу публічної влади з практичною діяльністю, стверджуватиме повагу до клієнтів (громадян) і працівників, сприятиме створенню довіри між громадянами та владою, розвитку лідерства й командного духу на публічній службі, мотивуватиме службовців брати участь в управлінні, виявляти ініціативу та соціальну відповідальність.

²² У картах етики прописують зведений перелік етичних правил і рекомендацій, що конкретизують вимоги кодексу поведінки кожного державного службовця залежно від його посади (рідше — досвіду роботи). Карти етики задають алгоритм належної поведінки, нагадують державним службовцям про те, як їм діяти в тій чи іншій ситуації.

«ОБЛИЧЧЯ» ОРГАНІЗАЦІЇ ФОРМУЄМО МИ

Ще до моменту безпосередньої взаємодії з організацією людина формує про неї певне враження: чим та займається, які проблеми розв'язує, якої комунікації від неї очікувати. Інакше кажучи, сприймає бренд, який ця організація транслює.

Поняття «бренд» уже давно вийшло за межі маркетингу. У межах теми культури важливо розглянути саме поняття **бренду роботодавця публічної служби** (HR-бренду), адже культуру формують люди.

Такий бренд — явище стратегічне, оскільки мусить мати довготривалий ефект та охоплює заходи, спрямовані на досягнення місії публічної служби. Це не просто реклама органу як роботодавця на ринку праці. Справжня мета формування бренду роботодавця набагато ширша та далекоглядніша. Звичайно, специфіка сучасної публічної служби накладає певні обмеження на провадження HR-брендингу в класичному його розумінні, та все ж переваги такої діяльності очевидні. Стійкий і надійний бренд роботодавця спроможний допомогти органу публічної влади посилити лояльність фахівців, які вже обіймають у ньому посади, та створити такі умови, щоб працівники бачили гідні перспективи для свого професійного й особистого розвитку. Якісний HR-брендинг допоможе органу зміцнити репу-

тацію справедливого та турботливого роботодавця.

Коли ми говоримо про бренд роботодавця окремого органу, варто пам'ятати, що той завжди буде частиною загального бренду публічної служби. Тому, визначаючи підхід до його формування, необхідно дотримуватися загальних принципів і цінностей публічної служби. У Законі України «Про державну службу» чітко зазначено принципи її провадження: верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм, добросовісність, ефективність, забезпечення рівного доступу до державної служби, політична неупередженість, прозорість і стабільність. Цінності, які закладають у фундамент бренду роботодавця, також мають відображати загальні для публічної служби пріоритети: відповідальність, добросовісність, професіоналізм, командна робота, повага до гідності, прав і свобод людини, служіння суспільним інтересам, ефективність і результативність, сумлінність і старанність.

Слід розуміти, що всі ваші дії, навіть не-свідомі, впливають на бренд органу як роботодавця і на бренд публічної служби загалом. Сприйняття такого бренду може змінити єдиний, успішний чи невдалий, виступ керівника органу, наприклад, перед спільнотою молодих фахівців. Тому продумайте системну роботу над розвитком бренду роботодавця.

Ситуація



Студентська громадська організація влаштувала ярмарок вакансій. Дізнавшись про можливість залучити молодих фахівців до роботи в органі N, керівниця вирішила нею скористатися. Прибувши на місце проведення ярмарку в призначений час, працівники служби управління персоналом органу N звернули увагу на те, що учасників-роботодавців досить багато, а отже, й конкуренція висока.

Захід розпочався, а до стенду органу N молодь майже не підходила. Через кілька годин працівників органу N дуже занепокоїла така низька зацікавленість. Як виявилось, студенти віддавали перевагу передусім відомим компаніям — не так з огляду на умови працевлаштування, як через впізнаваність та активність бренду в їхньому інформаційному полі.

Отже, маємо проблему впізнаваності — і бренду органу N, і бренду публічної служби загалом.

Як розв'язати ситуацію, що склалася?

Репутація та популярність органу як роботодавця є одним із головних аспектів, на які звертають увагу шукачі роботи. HR-бренд став такою важливою частиною залучення кандидатів, що в органів виникає природна потреба бути представленими в інформаційному полі та соціальних мережах.

Першим кроком на шляху до побудови впізнаваного, сильного та керованого бренду роботодавця в царині публічної служби має стати **зміна мислення** представників цих органів. Хибно думати, що бренд роботодавця — це щось для приватного сектора та що люди все

одно знають про органи публічної влади, бо ті функціонують роками. Варто враховувати той факт, що такі знання можуть бути оповиті стереотипами й це майже напевно відчутно впливатиме на лояльність до публічного сектора чи конкретного органу. Думайте як роботодавець, що пишається своїми досягненнями, можливостями, які він пропонує працівникам, а також стійко впевнений у важливості своєї місії та завдань.

У час цифровізації та легкого доступу до інтернету знайти інформацію про орган публічної влади та його діяльність можна менш ніж за хвилину. Бренд роботодавця (як і культура організації) народжується, коли в організації починають працювати люди — незалежно від того, приділяють керівники увагу його формуванню чи ні. Навіть якщо орган не вкладає в його розвиток додаткових ресурсів, цей бренд може бути позитивним або негативним, і саме з ним вам доведеться працювати, якщо ви ухвалите таке рішення. Поганий відгук від працівника може визначити вектор подальшого розвитку бренду роботодавця. Тож **наступним кроком** має стати **аналіз ситуації** — «Яким є бренд роботодавця органу зараз?».

На цьому етапі слід визначити, які позиції на ринку праці посідає HR-бренд органу. Розпочати можна з опитування працівників, тобто проаналізувати рівень лояльності до органу як до роботодавця внутрішнього клієнта. Внутрішні клієнти знають більше про плюси й мінуси роботи у вашому органі та є віддзеркаленням його організаційної культури. Зважаючи на дедалі більший вплив соціальних мереж на наше життя, достатньо буде подивитися, чи зазначено місце роботи в особистих профілях ваших співробітників та чи розповідають вони про орган, у якому працюють, своїм рідним і друзям. Якщо ж ні, ви маєте чіткий сигнал про проблеми з HR-брендом.

У формуванні репутації органу публічної влади на ринку праці значну роль відіграють кандидати на посаду, отримувачі послуг, які він продукує, а також його партнери. Усі вони є зовнішніми клієнтами в процесі аналізу бренду органу як роботодавця. Аналізуйте відгуки, просіть про зворотний зв'язок за результатами співпраці, стежте за дослідженнями ринку праці — усе це стане вам у пригоді. Дізнайтеся, з ким ви змагаєтеся за таланти. Це можуть бути, наприклад, приватні компанії чи громадські організації — залежить від сфери діяльності органу. Бренд роботодавця на сучасному ринку праці має бути впливовим і конкурентоспроможним.

Проаналізувавши зібрану інформацію щодо репутації органу як роботодавця, слід **визначити цілі** роботи над брендом і **планувати** його вдосконалення. Робота над брендом роботодавця — це завжди про перспективу, адже в цій справі ви ніколи не побачите швидкого ефекту. Це, мабуть, найважливіший пункт, який варто враховувати: тут необхідні стратегічний підхід і довгострокове планування. Насамперед дайте відповідь на таке запитання: навіщо вам це потрібно і який результат ви хочете отримати? Відповідь дасть змогу визначити ключові показники ефективності (KPI), які слід виставляти перед кожним важливим проєктом.

Ось чого можна досягнути завдяки роботі над брендом роботодавця:

- збільшення кандидатів на зайняття посад на публічній службі;
- підвищення рівня залученості працівників;
- зниження рівня плинності кадрів;
- збільшення рівня впізнаваності органу публічної влади;

- підвищення лояльності серед населення.

Досягнення таких показників залежатиме від багатьох чинників, властивих конкретному органу, зокрема, від обраних інструментів роботи над брендом, наявності бюджету, спрямованого на його розвиток, тощо. Планування дасть змогу комплексно розглянути обсяг завдань, розподілити ресурси та досягти бажаного результату.

Розвиток бренду роботодавця — це завжди співпраця з людьми, тож наступним кроком має стати **визначення цільової аудиторії**. Розуміти, з ким саме потрібно далі працювати, дуже важливо, адже можлива ситуація, коли для досягнення того чи іншого показника ефективності необхідно буде взаємодіяти з різними цільовими аудиторіями.

Визначення цільової аудиторії під час роботи над брендом роботодавця можна порівняти з визначенням споживачів, на яких націлені рекламні кампанії того чи іншого товару. Маркетологи проводять попередні дослідження та визначають, якій категорії населення буде цікавий продукт:

- молоді чи людям старшого віку?
- тим, хто звик до активного дозвілля, чи тим, хто любить відпочити вдома?
- для професіоналів вузької спеціалізації чи для пересічного громадянина?

Так вимальовують «ідеальний портрет споживача». Як наслідок, ми бачимо на екранах рекламні ролики з відповідними посланнями та контекстом, спрямова-

ним лише на конкретну групу людей. Логіка визначення цільової аудиторії така сама.

Наведемо приклад визначення цільової аудиторії для органу публічної влади: студенти та випускники ВНЗ;

- молоді фахівці;
- експерти в цій царині;
- державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування.

Слід пам'ятати: з огляду на те, що створення бренду роботодавця — це довгостроковий процес, пріоритетна цільова аудиторія із часом може змінитися відповідно до трансформування мети діяльності самого органу.

Звичайно, кандидати та співробітники мають різні особисті пріоритети, тож і взаємодія з ними має бути різною. Для того щоб залучити ефективних працівників, які реалізовуватимуть завдання органу, варто **сформувати ціннісну пропозицію роботодавця** (EVP). Ціннісна пропозиція — це набір переваг, що їх пропонує орган як роботодавець. В ідеалі вона має максимально збігатися з тим, чого хочуть представники цільової аудиторії, коли шукають роботу.

Якісно сформована ціннісна пропозиція впливає на уявлення потенційних працівників про функціональні (матеріальні) та емоційні (нематеріальні) переваги роботи в органі публічної влади. До функціональних переваг належать заробітна плата, надбавки, соціальний пакет тощо. Ці атрибути важливі насамперед тому, що завдяки ним людина може задовольнити свої базові життєві потреби. А емоційні переваги навпаки описують організацію з погляду суб'єктивних, аб-

страктних і нематеріальних ознак. Вони є невіддільним складником організаційної культури органу публічної влади.

Розглядаючи майбутнього роботодавця, кандидати звертають увагу на різні речі відповідно до особистих обставин і цінностей. Наведемо приклади пропозицій, які можуть зацікавити потенційного працівника:

- можливість змінювати країну на краще;
- професійне зростання;
- соціальна захищеність;
- матеріальна винагорода;
- розташування органу;
- дружній колектив;
- гнучкий робочий графік.

Формуючи ціннісну пропозицію роботодавця, слід пам'ятати, що акцентувати варто саме на тих перевагах, що вирізняють орган поміж конкурентів на ринку праці.

Вирішити, як саме комунікувати зі своєю аудиторією, теж не просте завдання. Саме тому важливим етапом у побудові бренду роботодавця має стати **визначення каналів комунікації**.

Для того щоб ваші комунікації були ефективними, дайте відповідь на кілька запитань: «З ким хочемо комунікувати?» та «Що хочемо сказати?». Так ви зможете визначити, де найчастіше можна «натрапити» на обрану цільову аудиторію, які мають бути актуальний формат повідомлень і тон «голосу», що відрізнятимуть бренд роботодавця вашого органу від брендів інших організацій на ринку праці.

Будь-яка взаємодія з вашою аудиторією має бути обдуманою та запланованою. Саме тому варто мати комунікаційний план із системним підходом. Такий план зазвичай містить набір необхідних активностей, що допоможуть сформувати бачення бренду роботодавця.

Наведемо перелік можливих каналів комунікації для роботи над брендом роботодавця:

1. **Офіційний сайт.** Цей канал комунікації має стати перевіреним і достовірним джерелом інформації, візитівкою органу. Тож варто приділити йому особливу увагу.
2. **Соціальні мережі.** Нині це канали з найширшим охопленням аудиторії. Необхідність представлення органу в «LinkedIn», «Telegram», «Facebook» очевидна і її не слід ігнорувати.
3. **Канал на «YouTube».** Переваги використання відеоконтенту очевидні та щороку набирають все більшої популярності.
4. Представлення органу на **платформах із пошуку роботи.** Це цільовий канал комунікації для кандидатів, адже спрямований конкретно на людей, відкритих до нових пропозицій від роботодавців.
5. **Публікування статей та інтерв'ю** представників органу в пресі. Такий канал можна використовувати для зміцнення експертної репутації у відповідній сфері.
6. **Поштова розсилка** з новинами про діяльність органу та кар'єрні можливості. Постійна активність в інформаційному полі формує відчуття довіри та своєрідної лояльності до органу.
7. Представлення органу на **професійних заходах.** Цей іміджевий канал комунікацій можна використовувати, наприклад, для залучення вузькопрофільних спеціалістів.

8. Участь у **ярмарках вакансій і заходах із залучення персоналу.** Зазвичай такі заходи розраховані на молодих фахівців і за наявності якісного цільового контенту можуть бути досить дієвими.

Не варто забувати про комунікацію з працівниками органу. Адже вони — головні амбасадори та **адвокати бренду роботодавця.** Саме в організаціях публічного сектора не слід недооцінювати почуття належності до певної групи та його вплив на поведінку працівників. Те, як працівник сприймає ідентичність бренду, має велике значення для відстоювання інтересів органу на ринку праці, і в цьому справжня цінність.

Внутрішню комунікацію зі співробітниками слід провадити через турботу, піклування та підтримку. Приділяйте увагу та навчайте свої команди поширювати «один наратив» для всіх комунікацій бренду роботодавця. Пояснійте своїм працівникам стратегію розвитку органу, візію, місію, цінності, організаційні цілі. Якщо ваші співробітники задоволені своїм місцем роботи, вони можуть стати найпалкішими вболівальниками організації. Що це дасть роботодавцю? Беззаперечно, можливість використовувати додаткові канали та інструменти комунікації — так зване сарафанне радіо.

Не забувайте, що є чимало внутрішніх інструментів просування бренду роботодавця: внутрішній портал обміну інформацією для співробітників, соціальні мережі, спільні святкування визначних подій та конкурси, цільове навчання тощо. Використовуйте їх у щоденній роботі — і позитивний результат не забариться.

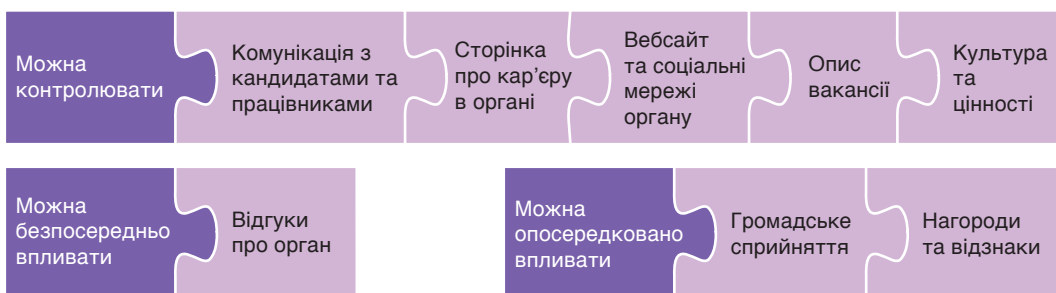
Перш ніж поширювати на всіх напрацьовану модель просування бренду роботодавця, протестуйте її на цільовій аудиторії. Це дасть змогу надалі якісно **управляти HR-брендом** та використовувати лише дієві інструменти для його просування.

У структурі брендування органу як роботодавця виокремлюють кілька складників. Зазвичай їх розподіляють на три рівні:

- під вашим контролем;
- ті, на які ви безпосередньо можете впливати;
- ті, на які ви могли б впливати опосередковано.

РИСУНОК 2.

Структура формування бренду роботодавця



Управляючи брендом роботодавця, слід зважати на цю схему, адже вона допоможе ефективно розподілити наявні ресурси. Складники, якими ви можете керувати, матимуть більший вплив у короткостроковій перспективі. Якщо підкорегувати складники, на які ви можете вплинути, результат стане очевидний трішки пізніше. А вплив на складники третього рівня взагалі має досить варіативну природу, тому спрогнозувати, чи буде позитивний результат, не просто. Відповідно до цих характеристик варто розставляти пріоритети в управлінні брендом роботодавця.

Робота над HR-брендом — це, по суті, робота над окремим проектом зі своєю проблематикою, цілями та зацікавленими сторонами. Тому кожну ціль, яку ви поставите на шляху до формування сильного бренду роботодавця, доцільно формулювати за технологією SMART, адже так ви зможете швидко реагувати на

зміни та керувати ними. Налагоджуйте взаємодію із зацікавленими сторонами та залучайте їх до розв'язання «болючих питань». Ці прості дії допоможуть вам досягнути бажаного результату.

Завершальним етапом роботи над брендом роботодавця має стати **оцінювання ефективності** виконаної роботи. Наявність інформації про результативність заходів, яких ви вжили, дасть змогу за потреби адаптувати концепцію просування цього бренду до потреб ринку. Оцінити ефективність можна за допомогою порад, які тут уже було наведено: спостерігайте за інформаційним простором, вивчайте лояльність співробітників органу (дослідження e-NPS). Дані такого дослідження допоможуть зрозуміти, чи є співробітники адвокатами вашого бренду роботодавця. Визначайте доступні HR-метрики, наприклад, плинність кадрів, та відстежуйте тенденції щодо їх змін.

Підсумовуючи, наведемо приклад альтернативного розгортання запропонованої вище ситуації зі службою управління персоналом органу N на ярмарку вакансій, якби орган розвивав свій бренд роботодавця.

Ситуація — інший підхід

Працівники служби управління персоналом органу N дізналися, що студентська громадська організація організувала ярмарок вакансій. Було вирішено взяти в ній участь, тож у службі розпочали активну підготовку. Ярмарок вакансій — це публічний захід, тому працівники розуміли, що мають коректно транслювати принципи, цілі та цінності, яких дотримується орган N у своїй роботі.

Передусім, розуміючи, що цільова аудиторія, яку необхідно залучити, — це студенти, було розроблено роздатковий матеріал та обрано неформальний стиль комунікації. Для роздаткового матеріалу обрали формат флаєра та кольори, які в органі N використовують для презентаційних матеріалів. Такий крок посилив ефект впізнаваності органу серед інших. На флаєрі було лаконічно та доступно зображено кроки «Як потрапити на роботу до органу N» та подано корисні посилання, що дало змогу спростити комунікацію.

Також працівники служби управління персоналом завчасно подбали про розміщення та наповнення актуальною інформацією на сайті органу N вкладки «Кар'єра».

Щоб запам'ятатися учасникам ярмарку та донести інформацію про переваги роботи в публічному секторі, команда служби управління персоналом розробила

кілька коротких влучних фраз, що транслювали їхню ціннісну пропозицію.

Також орган N мав брендований стенд, тому одразу привертав увагу відвідувачів. Результат участі в ярмарку вакансій був позитивний, адже відсоток участі молоді в низці наступних конкурсів на посади в органі N значно збільшився.

Звичайно, такому результату передувала попередня ґрунтовна робота над брендом роботодавця. До цього процесу насамперед залучено керівника органу, службу управління персоналом і працівників, відповідальних за побудову зовнішньої та внутрішньої комунікацій. Керівник органу має чітко окреслити вектор розвитку бренду й транслювати його атрибути. Слід не забувати, що ефективність роботи органу часто прирівнюють до ефективності роботи керівника, адже той представляє його інтереси та висловлює позицію. А служба управління персоналом взаємодіє з командою та допомагає сформувати лояльність до бренду роботодавця. До речі, як було зазначено раніше, працівники — це адвокати бренду роботодавця, і від органу залежить, наскільки «професійними» ті будуть. А від роботи працівників, що опікуються комунікаційним складником, залежатиме, як сприйматимуть орган зовні. Тому важливо приділяти увагу візуальному та смислово наповненню комунікацій, адже це завжди працює організувати на користь.

Не вагайтеся — просто зробіть сьогодні те, що може вплинути на ваш бренд роботодавця. Так ви матимете змогу вирізнити свій орган поміж конкурентів у боротьбі за таланти на ринку праці й допомогти донести потенційним та чинним працівникам те, заради чого працюєте.

ЛІДЕРСТВО В КОМАНДІ

Лідерство є одним із ключових чинників, що впливають на формування сприятливої організаційної культури. Позитивна організаційна культура дає працівникам змогу досягати кращих результатів, які відповідають потребам зацікавлених сторін і громадськості, враховують тенденції та перспективи розвитку у відповідній сфері.

Тема лідерства нині досить популярна, і не дарма. Лідерство є відповіддю на сучасні виклики, допомагає розв'язувати проблеми, долати кризи, управляти командами, організаціями та впроваджувати перетворення в умовах непередбачуваності. Середовище змінюється, ситуації, з якими доводиться зіштовхуватися, вимоги й очікування громадськості дедалі складнішають, доступних ресурсів стає менше. У таких умовах саме лідерство дає змогу знайти ефективні управлінські підходи, завдяки яким команди можуть бути продуктивними й успішними не лише в

короткостроковій перспективі, а й, що принципово, у довгостроковій.

Тому чимало країн приділяють багато зусиль розвитку лідерства на публічній службі як компетентності, яку керівники всіх рівнів мають демонструвати у своїй поведінці.

Нині визнають, що лідерство — це не вроджена риса, воно не пов'язане зі статусом чи посадою (насправді ті лише створюють можливості). Натомість лідерство розглядають як спроможність, яку люди можуть розвинути, якщо хотітимуть цього.

В основі розвитку лідерства лежить усвідомлення цінностей, їхньої важливості та спільності, адже відповідності їм очікують від усіх службовців, незалежно від специфіки посади. Лідерство починається з роботи над собою, самоаналізу, усвідомлення того, у що людина вірить, чому надає перевагу.

Цінності²⁴ в основі лідерства:

- етична та добродесна поведінка;
- відданість ідеї служіння (служба, орієнтована на громадян);
- прозорість і справедливість намірів та дій;
- відповідальність за власну діяльність, діяльність команди та організації, їхні результати; підзвітність громадськості;
- постійна чітка, відкрита та всебічна комунікація на основі довіри, яка дає змогу залучати колег, працівників, партнерів;
- нульова толерантність до неправомірної поведінки інших;
- пріоритет публічних інтересів (держави, уряду) над особистими;
- діяльність незалежно від політичних поглядів і переконань, в інтересах суспільства;
- довіра до людей;
- розвиток безпечних і здорових умов праці, демонстрація рівного ставлення та поваги, недопущення будь-яких форм дискримінації, домагань;
- постійний розвиток / прагнення досконалості, гнучкість та адаптивність тощо.

Лідерство є вибором — власним вибором діяти добродесно, на благо суспільства, робити правильні речі, а не просто робити речі правильно²⁵, вибором служити. Як зазначає Стивен Кові: *«Дуже легко загубитися в пастці діяльності, у зайнятості життя, працювати більше і більше, піднімаючись сходами успіху лише для того, щоб виявити, що ця драбина спирається не на ту стіну. Можна бути зайнятим, дуже зайнятим — і водночас непродуктивним, неефективним. Менеджмент — це вправність підійматися драбиною, натомість для лідерства важливо, чи на правильну стіну ця драбина спирається».*

Тож очевидно, чому лідерство виходить за межі «посад» та вузького розуміння посадових обов'язків. Лідерство як компетентність пов'язане з тим, як саме людина працює на посаді, якою є її поведінка та чи втілює вона в ній цінності лідерства, чи сприяє їх реалізації в особистій діяльності, діяльності команди й організації, чи допомагає організації досягати очікуваних результатів.

Слід наголосити, що в сучасному світі через постійні зміни, дедалі більшу складність і взаємозалежність керівники не можуть дозволити собі зважати лише на короткострокову перспективу.

²⁴ Тут поняття «цінності» використано як базове — це найглибші переконання, що є орієнтиром для поведінки та визначають очікувані принципи діяльності. Очевидно, що цінності лідерства співзвучні з принципами державної служби, закріпленими в ст. 4 Закону України «Про державну службу».

²⁵ За Пітером Друкером і Ворреном Бенісом, «менеджмент — це робити речі правильно, лідерство — це робити правильні речі». Є різні концепції, які розрізняють поняття «менеджмент» та «лідерство», див. далі.

Вони мають бути відкритими до змін, і саме тому необхідно розвивати гнучкість / адаптивність працівників та організації загалом, усвідомлювати важливість ролі кожного члена команди. Від спроможності кожного в організації діяти цілеспрямовано та професійно залежить успішність усієї установи. Саме тому нині наголошують на важливості розвитку лідерства в команді (командах) та розвитку партнерств лідерів, де люди об'єднуються навколо спільних цінностей і цілей (очікуваних результатів). Члени таких команд спроможні робити правильні речі — потрібні речі в конкретних обставинах, усвідомлюючи взаємозв'язки й важливість згуртованості та взаємної підзвітності, здатні підтримувати одне одного на шляху до значущих результатів.

Водночас це не знімає відповідальності з керівників і не нівелює їхньої ролі. У команді чи партнерстві важливі рівні відносини та рівне ставлення. Ролі й функції часто різні, а навички — взаємодоповнювальні.

Роль керівників ключова, адже вони справляють визначальний вплив на формування й розвиток команди та організаційної культури загалом — на те, як «ми тут живемо», на той «соціальний клей», що формує спільні почуття і робить організацію тим, чим вона є. Керівники задають тон особистим прикладом. Від них залежать умови роботи, як їх сприймають працівники. Спостерігаючи, чому керівники приділяють увагу, працівники зчитують, що є найважливішим

для організації. Від того, яку діяльність визнають та винагороджують керівники й чи сприймають це працівники як справедливі дії, залежить сприйняття очікувань від них і поступ. Від того, як керівники ставляться до своїх працівників, залежить спроможність адаптуватися до змін, майбутнє й успіх. Сучасні фахівці наголошують на тому, що керівники відповідальні за формування та підтримку сучасної сприятливої організаційної культури, орієнтованої на людей та сталі результати в довгостроковій перспективі.

Якщо менеджмент — це управління, мета якого — підтримувати чинний стан речей, щоденне «що», «хто», «коли» та «як» у короткостроковій перспективі, покладання на процедури та правила, зовнішній контроль та емоційну дистанцію, то лідерство — це гра на випередження, зміни та довгострокова перспектива²⁶. І як наголошує Джон Коттер, для лідерства важливим є визначення напрямку, ведення людей, створення команд та коаліцій, мотивація, що створює потенціал для реалізування запланованого та робить організацію конкурентнішою. Лідерство — це про зміни, а зміни — це завжди про людей.

Тому ключове завдання — допомогти людям пройти крізь трансформації та втілити потрібні зміни в житті.

Проте все починається з усвідомлення установок, які мають керівники, цінностей, у які вони вірять та які сповідують.

²⁶ За словами Дж. Коттера, у менеджменті фокус припадає на функції планування та бюджетування, добирання персоналу, контролювання та розв'язання проблем, і все це створює певний рівень передбачуваності та порядку. Нині такий підхід є досить ризикованим. Постійне гасіння пожеж не дає бажаного результату, а фахівці наголошують на важливості відкритості до змін, орієнтації на довгострокову перспективу, гнучкості, адаптивності, навчання з досвіду.

Розгляньмо деякі приклади із життя.



Новопризначений керівник одного з відомств (молодий, упевнений, з українською та закордонною освітою), публічно наголосив на важливості відходу від минулого, зміни підходів, які застосовував його попередник, та формування нової сучасної організації. Водночас орієнтирів щодо цих змін він не назвав. Працівників, які підтримували попереднього керівника, звільняли. Тиск став основним стилем діяльності нового очільника. Якось, їдучи в ліфті з працівницею, він витягнув руку з кишені — і звідти на підлогу посипалися монети. Помітивши це, керівник зажадав, щоб «підлегла» їх підняла, і був обурений тим, що вона відмовилася виконувати його

вказівку. Через кілька хвилин керівник порушив питання про звільнення цієї працівниці.

У цьому випадку ми бачимо, що головним для керівника було те, як його сприймають особисто. Він очікував повного підпорядкування, вважав «вседозволеність» своїм правом і водночас втрачав об'єктивне сприйняття реальності, що негативно впливало на весь колектив. Керівник не запропонував нових чітких цілей діяльності, не пояснив, від яких саме старих підходів необхідно відмовитися і чому (а це дуже важливо для управління змінами). А його зверхнє ставлення до людей налаштувало і навіть згуртувало колектив проти нього. Організаційна культура, що склалася, не сприяла тому, щоб люди вірили «в новий курс» та докладали зусиль у своїй роботі.

Для того щоб організаційна культура сприяла ефективній діяльності організації, керівники мусять:

- аналізувати свою діяльність і преференції, які вони виявляють у поведінці (свої автоматичні реакції), а також причини такої своєї поведінки; розуміти, які цінності транслює їхня поведінка;
- усвідомлювати, коли власне его починає керувати ситуацією (заради самоствердження) на шкоду справі;
- розвивати впевненість у собі через повагу до інших, дотримуватися власних принципів, оптимально реагувати на критику; не дозволяти собі зверхнього ставлення, розуміти, що така поведінка відвертає людей від роботи;
- усвідомлювати ризики стратегії тиску / примусу, якщо такий стиль поведінки домінує, а також відстежувати свої мотиви так чинити;
- підтримувати тісну робочу комунікацію — чітко роз'яснювати новий курс дій і важливість очікуваних змін (пояснювати, куди організація рухається і чому, що потрібно змінити, навіщо, чому саме зараз, що важливо зберегти, з чого почати тощо), надихати на реалізацію необхідних кроків, апелюючи не лише до раціональних аргументів (голови), а й до емоційного складника; розвивати команду та партнерства, які підтримуватимуть впровадження змін.

Візьмімо інший приклад, який також свідчить про домінантне прагнення керівника зберігати осібну владу:



Керівник відділу зібрав навколо себе команду молодих спеціалістів-одномумців, що дало змогу налагодити доволі ефективну діяльність. Згодом йому призначили нового заступника, який невдовзі почав пропонувати варіанти покращення роботи у відділі. Керівник не сприймав такі ініціативи, ба більше, вони викликали в нього обурення, тому він відкидав їх без обговорення, заперечував на нарадах колективу через «очевидну безглуздість» і наголошував, що такі ідеї не на часі, адже є пріоритетніші речі. Працівники, дослухаючись до думки керівника, питали в нього дозволу виконувати доручення заступника або ж просто відмовлялися це робити. Як наслідок, заступник відділу втратив бажання працювати та звільнився. Проблему ніби було розв'язано, але настрої в колективі став іншим. Один із працівників зазначив: «Якщо хочемо залишитися на своїх посадах, то краще мовчати й не суперечити керівникові».

У цій ситуації ми бачимо захисну реакцію керівника відділу, що зумовлює його неспроможність побачити можливості для розвитку. Керівник прагне одноосібного впливу й не готовий визнавати та брати відповідальність за власні помилки. Він не помічає проблеми, не дозволяє собі їх бачити й не хоче, щоб їх бачили інші.

У цій ситуації керівник відділу мав би твёрезо поглянути на ситуацію, проаналізувати пропозиції заступника та проговорити їх у колективі, щоб перевірити їхню доцільність. Замість цього він потрапив у полон власних захисних реакцій, переніс фокус з ідей (змісту пропозицій) на людину і почав створювати умови для того,

щоб позбутися чинника незадоволення — заступника.

Крім втрати працівника, керівник фактично створив умови для підриву командної роботи. Після такого випадку ніхто у відділі не міг бути впевнений, що його пропозиції не призведуть до звільнення. Люди стають закритішими й настороженішими, перестають довіряти одне одному, втрачають відчуття взаємності, єдності та спільності. Також, що найнебезпечніше, це унеможлиблює спроможність критично оцінювати свою роботу, враховувати зміни та нові виклики, прагнути постійного самовдосконалення. Так розвивається захисне групове мислення, за якого працівники ідеалізують власну спроможність: «ми все знаємо», «ми найкращі», «ми не можемо помилятися», «ми не вразливі» тощо. У колективі починає панувати загальна некритична згода з ідеями керівництва або тими, яким вони віддають перевагу. У таких випадках люди вдаються до самоцензури («оскільки інші згодні, то і я маю погоджуватися»), не сприймають відмінні погляди (і їхніх авторів), що призводить до втрати численних прогресивних думок і можливостей.

Установка щодо неприпустимості помилок є шкідливою як для кожної людини окремо, зокрема для керівників, так і для команд та організацій загалом. Якщо помилок немає, це може свідчити про те, що організація / люди не намагаються щось робити по-новому, вдосконалюватися. Помилки є джерелом цінної інформації про новий досвід і нові уроки, які можна врахувати в діяльності, тому важливо, щоб усі в організації це усвідомлювали й не боялися їх визнавати. Для цього варто мати в установі процеси, які дають змогу вчасно виявляти помилки, обговорювати їх, розуміючи справжні причини та чинники впливу, враховувати їх у діяльності всієї організації.

Наголосимо: коли працівники відчували, що керівники не ігнорують їхніх ідей, а навпаки заохочують висловлювати думки, пропозиції та ініціативи, це потужний мотиваційний чинник. Важливо, щоб керівники демонстрували таке ставлення до всіх без винятку — це сприяє формуванню взаємної довіри в колективі.

Розгляньмо ще один кейс.



Управління очолювала людина, яка мала великий досвід роботи, але на цій посаді працювала другий рік. Цей керівник був відомий як фахівець у відповідній сфері, проте через впевненість у своїх знаннях почувався незадоволеним, бо йому здавалося, що працівники недостатньо зосереджені на роботі. Тому на щотижневих нарадах керівник наголошував на хибках кожного та вимагав працювати краще, погрожуючи звільненням. Його зауваги були доволі загальні й не давали змоги зрозуміти, що саме не відповідає очікуванням і що потрібно змінити. Працівники відчували, що їхня думка не особливо цікава керівникові, адже він і так достатньо обізнаний у темі. Це вплинуло на їхній настрій: працівники перестали докладати зусиль, бо знали, що керівник все одно буде незадоволений їхньою роботою.

Ми знову бачимо керівника, який не ставиться до себе критично. Нерівне ставлення, негативізм і брак належної комунікації в колективі також підриває налаштованість на спільну працю й відданість справі. Установа, про яку йдеться, має очевидні проблеми з лідерством та організаційною культурою, і керівникові необхідно переосмислювати свій підхід у роботі з людьми, а передусім пройти додаткове навчання з розвитку лідерства.

Варто згадати казку Ганса Християна Андерсена «Голий король» і запитати себе: якою була культура в тому королівстві, як керував король, чого він прагнув і чого боявся; якими були його найближчі довірені радники, що керувало їхньою поведінкою і чому вони не могли сказати королю правду? Спроможність говорити правду, зокрема керівництву, відстоювати свої переконання, є важливою ознакою ефективного лідерства. Українці важливо, щоб люди були впевнені у відданості інших спільній справі, у добросовісності намірів членів команди й не очікували для себе негативних наслідків через озвучені думки та позиції. Саме від керівників залежить формування такого простору довіри, у якому люди не боятимуться говорити те, що думають, будуть відкритими для обговорення свого досвіду й досвіду інших і цінуватимуть внесок кожного.

Тож для формування ефективної організаційної культури важливо, щоб керівники:

- критично ставилися до себе й розуміли природу своїх захисних реакцій, а також швидких некритичних висновків і негативізму;
- були відкритими до інших поглядів, відмінних від своїх — прагнули зрозуміти їх (тобто зрозуміти, чому людина думає так, а не інакше, які причини формування такого погляду, про що свідчать аргументи, якими є інтереси людини тощо);
- визнавали право на помилку та цінували помилки й хиби як досвід і нові можливості; важливо, щоб керівники були відкритими для обговорення власних уроків і навчання з досвіду;

- заохочували конструктивне критичне та всебічне обговорення досвіду, викликів, планів, різних ідей; сприяли створенню простору безпеки та довіри, у якому всі члени команди відверто висловлюють і вдумливо обговорюють проблеми — як усередині організації, так і зовні, шукають нових ідей і шляхів їх реалізування;
- усвідомлювали вплив власного прикладу й важливість належної комунікації;
- заохочували відкритість до змін, гнучкість та апробацію нових підходів.

Наведені вище кейси також дають привід наголосити на необхідності відмови від організаційної культури, у якій панує пошук винних, і натомість сформувати *культуру необвинувачення*, яка ґрунту-

ється на визнанні цінності помилок як тих уроків, які команда й організація спільно можуть засвоїти для вдосконалення своєї діяльності.



Побутує стереотипне уявлення, що коли люди бояться — вони працюють краще. Але це не так. Надмірне хвилювання може не дати змоги належно врахувати всі чинники впливу, фокусуватися на роботі, та виконувати її на відповідному рівні. Коли люди бояться, спрацьовує інстинкт виживання — і кожен насамперед дбає про себе, закривається й готується захищатися, а це унеможливорює командну роботу. Звичайно, бувають різні сценарії розгортання подій: люди можуть звільнитися, можуть об'єднатися проти тих, кого бояться, а можуть і замкнутися в собі, бути в режимі настороженості й недовіри, навіть підставляти один одного. Страх змушує утримуватися

від виявлення ініціативи чи пошуку нових інноваційних способів розв'язання проблем. Основний фокус уваги — тут і тепер, головне зараз уникнути небезпеки, а там — життя покаже. Люди втрачають увагу та інтерес до довгострокової перспективи. Управління на основі страху уможливорює виконання завдань на рівні формальних вимог, але ніколи не може сприяти розвитку, гнучкості, ініціативності та відданості. Натомість управління на основі довіри опирається на визнання цінності людини й важливості внеску кожного, стимулює людей вірити в себе, почуватися значущими та досягати кращих результатів.

Право на помилку не усуває потреби у відповідальності за свідомі та систематичні порушення. Але водночас важливо гарантувати, що люди, які знають, чого від них очікують, відповідно підготовлені та навчені для виконання роботи й мають змогу звернутися за підтримкою. Створення умов, у яких люди можуть дозволити собі спокійно експериментувати, апробувати нові підходи та вчитися з досвіду забезпечить позитивні зрушення в діяльності організації. Ключове завдання керівників — лідерів, як зазначає Стенлі Мак — Кристал полягає

в тому, щоб бути садівниками та створювати умови, у яких люди розквітають і водночас докладають максимум зусиль заради спільного блага. Лідерство — це особлива навичка роботи з людьми, Лідерство ґрунтується на ентузіазмі та спільності, довірі, турботі, залученні. Нині часто акцентують на тому, що лідерство — це служіння, проте не тільки меті, а й іншим — тим, хто може втілити потрібні зміни в життя. Завдання лідера — усувати перешкоди для інших, щоб вони могли розвиватися та якісно виконувати свою роботу.

Отже, керівники впливають на формування сприятливої організаційної культури так:

- надаючи особистий приклад очікуваної (добросчесної та послідовної) поведінки й чітко визначаючи стандарти праці, яких дотримуються самі;
- посилюючи усвідомлення командних цінностей і цілей, очікуваних результатів, спільного бачення;
- заохочуючи постійну відверту комунікацію (між усіма членами команди, різними структурними підрозділами тощо);
- залучаючи людей до обговорення різноманітних питань (до ухвалення рішень) та пошуку шляхів розв'язання проблем, а також оцінювання потреб у корегуванні діяльності заради досягнення мети;
- розуміючи потреби людей, їхні цінності, інтереси та виявляючи до них щиру турботу;
- довіряючи й створюючи простір для інших, щоб вони могли діяти самостійно, підтримувати в них розвиток лідерських рис;
- допомагаючи людям проходити крізь складні процеси трансформацій, долати складнощі й острахи під час упровадження змін та адаптуватися до нових умов;
- визнаючи та відзначаючи результати роботи працівників, святкуючи проміжні «маленькі перемоги» тощо.

Наголосимо, лідерство — це не про створення тепличних умов, у яких люди втрачають орієнтири й стимули діяти, стають пасивними. Керівники мусять завжди намагатися збалансувати свою орієнтацію на здобутки зі своєю орієнтацією на людей, прагнути досягати цілей, але не закривати очі на важливість гармонійних

робочих відносин. Амбітні спільні цілі дають людям змогу тримати себе в тонусі, розвиватися, співпрацювати, а от негативне ставлення може «відвернути» від докладання зусиль.

Лідерство не означає, що слід толерувати систематичну неефективність інших та

завжди бути з усіма добрим і люб'язним. Лідерство — це спроможність вчасно й чітко сказати «ні», протидіяти неефективній діяльності. А для цього передусім потрібно залучати людей до обговорення чинників впливу та взаємодії, адекватно комунікувати про те, що й чому важливо змінити, чому не можна відкладати зміни, а варто діяти саме зараз тощо.

Підсумовуючи, пропонуємо оцінити підходи до управління у ваших структурних підрозділах, а також загалом організа-

ційну культуру вашої установи. Нижче наведено ознаки, які відповідають двом типам організацій (статичним і динамічним), двом підходам до управління (старим, або традиційним чи бюрократичним, які були ефективними в старому стабільному повільному світі, та сучасним, власне, лідерством, що є відповіддю на умови сучасного «VUCA*» — світу). Ці ознаки презентують лише частину того комплексу змін, що відбуваються, у комунікації, структурі, плануванні, звітуванні, ставленні до людей в організації та зовні.

АНКЕТА

Оцінка підходів до управління у структурних підрозділах, та загалом організаційної культури установи

Уявіть, що ваша організація рухається в континуумі між зазначеними нижче ознаками. Оцініть її організаційну культуру за шкалою від 1 до 10, де 1 — це

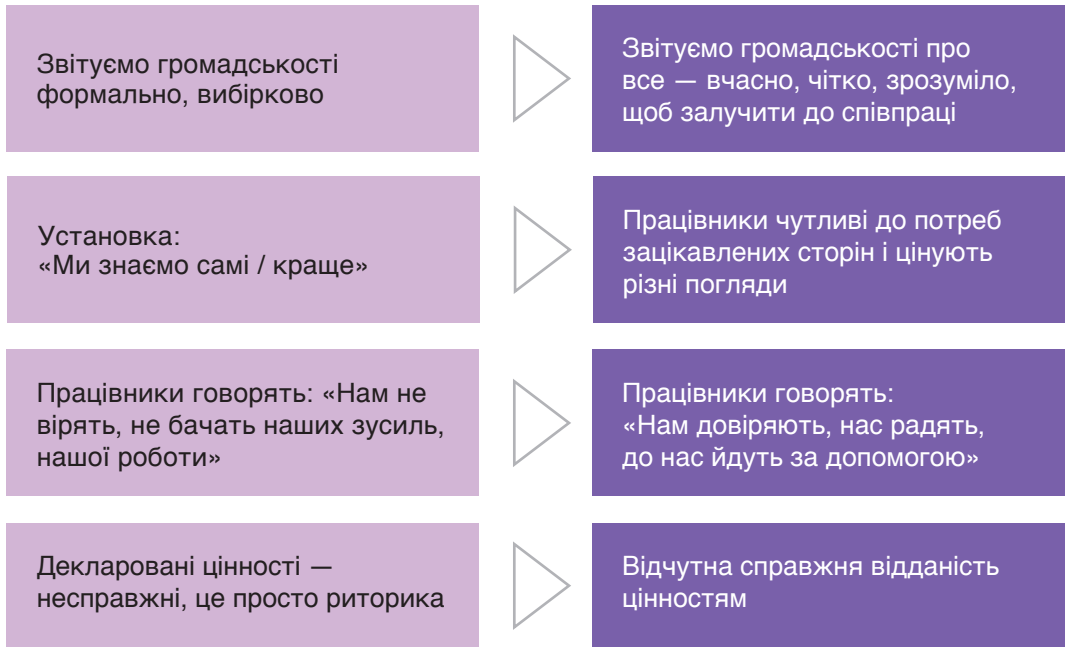
максимальне наближення до ознак ліворуч, а 10 — максимальне наближення до ознак праворуч.

У нас в організації:

Понуро, незручно	▷	Комфортно, натхненно
Багато що роблять формально, для галочки	▷	Люди працюють щиро, для них важливо впливати по-справжньому
Усі поодинці (працюють паралельно, незалежно одне від одного)	▷	Люди згуртовані, працюють у командах
У кожного своє завдання	▷	Усі розуміють, хто який внесок робить у спільну справу та результати організації

* Світ VUCA – нестабільний, невизначений, складний і неоднозначний світ (VUCA – аббревіатура від volatility, uncertainty, complexity і ambiguity).

Люди відчують, що вони — просто ресурс, витрати, функція («гвинтики системи»)	▷	Люди відчують, що їх вважають справжньою цінністю організації (рушійна сила і потенціал)
Панує страх, покіра	▷	Панує довіра
Історії та мова — залякувальні	▷	Історії, мова надихають, спонукають думати та діяти
Люди думають: «Робимо, бо вимагають»	▷	Люди думають: «Діємо, бо важливо»
Відчутний страх помилитися	▷	Відчутна готовність «експериментувати» та обговорювати помилки
Установка на пошук винних	▷	Усвідомлення своєї відповідальності та важливості навчання з досвіду
Говорять: «Виконали завдання — і добре»	▷	Виконавши завдання, запитують: «Як можна зробити інакше, краще?»
Панує закритість	▷	Вітають відкритість
Непрозорий процес ухвалення рішень	▷	Прозорий процес ухвалення рішень, консультування та участь / залучення
Люди притримують інформацію та свої думки	▷	Відбувається постійний обмін інформацією, ідеями, різними поглядами (усі поінформовані про все важливе в організації)



Ця анкета — додатковий інструмент для аналізування організаційної культури у вашому структурному підрозділі та установі. Вона допоможе визначити, що саме ви здатні зробити для сприяння руху організації за потрібним напрямом.

Лідерство — це не діяльність за шаблоном і не одноразова дія. Це постійна

робота над собою і тримання руки на пульсі організації, чутливість до змін, викликів та потреб людей. Лідерство — це прагнення кращого й усвідомлення, що цього можна досягти лише разом. Лідерство — це служіння. І все це впливає на організаційну культуру — культуру поваги, відкритості, гнучкості, розвитку.

ПЕРШІ КРОКИ ПРАЦІВНИКА: АДАПТАЦІЯ ТА НАСТАВНИЦТВО

Майже будь-яка організація у процесі своєї діяльності розвиває такі важливі аспекти управління персоналом, як його підбір, оцінювання, навчання та мотивація персоналу. Водночас у органах публічної влади досить рідко приділяють увагу питанню адаптації персоналу. Причини цього можуть бути різні. Одна з них полягає в тому, що на законодавчому рівні обов'язковість використання цього HR-інструмента не передбачено. Проте адаптація є важливою складовою системи управління персоналом, яка має на меті допомогти новопризначеним службовцям розкрити свій професійний та особистісний потенціал, а також соціально інтегруватися в колектив.

У різних установах процес ознайомлення нового співробітника з посадою відбувається по-різному. Для прикладу, заходи з адаптації новопризначених можна порівняти з тим, як батьки вчать дітей плавати. Одні підходять до цього процесу кардинально: зіштовхують із човна посеред річки, мовляв, захоче жити — впливе. Інші для цієї мети наймають досвідчених професіоналів (визначають наставників), які точно знають, що потрібно робити, щоб навчитися плавати. Треті пускають процес насамотік, збоку спостерігаючи, як дитина борсається на мілководді, і стежать лише, щоб не потонула. Четверті надягають рятувальний круг — головне, щоб безпечно, а що плавати не навчить-

ся, так це неважливо, тримається на воді — і добре.

Багато організацій, зокрема органи публічної влади, зосереджуються лише на першому дні роботи нового працівника. Цей перший день, протягом якого новачок зазвичай заповнює документи та дізнається про чинні правила й процедури, розглядають як окрему, самостійну подію, не пов'язану з досвідом адаптації як таким. Натомість високопродуктивні організації, а надто в приватному секторі, використовують комплексний стратегічний підхід до залучення нових працівників. Адаптація — це не два дні на орієнтування новачка на місцевості. Це тривалий процес ознайомлення з організаційною культурою, усталеними підходами до виконання завдань та побудови ефективної взаємодії з командою. Для органу це можливість скорегувати поведінку працівника відповідно до цінностей і норм, які становлять культуру органу публічної влади. Новий працівник швидше стає ефективним, якщо він знає і розуміє правила цієї взаємодії. Адже ефективний працівник має не просто знання і вміння, а ще й так звані контекстуальні навички, набуті в межах специфіки діяльності конкретного органу. Тож ефективний публічний службовець — це той, хто успішно виконує свої обов'язки та завдання на конкретному робочому місці в конкретному органі публічної влади, є носієм конкретної культури.

Чому адаптація важлива?

Дослідження демонструють, що правильна адаптація сприяє позитивним результатам поміж нових співробітників, таких як підвищення задоволеності роботою, краща продуктивність, більша організаційна відданість і значне зниження стресу.

Ефективна адаптація:



Покращує роботу співробітників.

Ефективні програми адаптації можуть підвищити ефективність роботи співробітників на 11,3 %.

Адаптація також допомагає колегам і керівникам краще оцінити сильні та слабкі сторони новопризначених працівників, як вони «вписуються» в організацію, чи взагалі підходять для цієї роботи. Це особливо актуально в разі встановлення випробувального терміну.



Підвищує залученість співробітників.

Якщо новий співробітник відчуває залученість, він із меншою ймовірністю залишить організацію або стане незаці-

кавленим у своїй роботі. Дослідження показують, що компанії, які інвестували більше часу та ресурсів в адаптацію, мали вищий рівень залучення працівників.



Допомагає утримати співробітників.

Погано організований чи некерований процес адаптації є однією з основних причин звільнення нового співробітника в перші місяці роботи. 80 % людей, що звільнилися протягом перших 6–12 місяців, ухвалили таке рішення в перші два тижні. Також враховуйте, що коли новий співробітник звільняється, для органу публічної влади це тягне за собою необхідність повторювати цикл підбору персоналу, і може знадобитися понад рік, щоб знайти та навчити заміну. До того ж це може негативно позначатися на репутації органу.

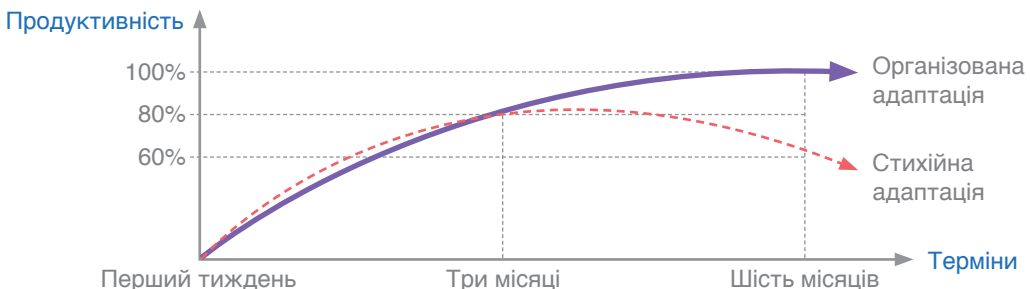


Прискорює зростання продуктивності.

Адаптація є своєрідним «містком» між відбором працівників і налагодженням їхньої продуктивної праці. Нові співробітники, які пройшли комплексний структурований процес адаптації, швидше досягають вищого рівня продуктивності.

РИСУНОК 3.

Продуктивність працівників під час і після адаптації



Потужна програма адаптації допоможе новачкам досягти максимальної продуктивності в середньому на два місяці раніше, ніж їхнім колегам, які не отримували такої уваги.

Отже, завдяки ефективній програмі адаптації, орган публічної влади отримує: по-перше, мінімальний термін входження нового співробітника в посаду і, як наслідок, його повноцінну, зі стовідсотковою самовіддачею, роботу над поставленим перед ним завданням; по-друге, зменшення ймовірності звільнення співробітника в період випробувального терміну, що, своєю чергою, заощаджує ресурси органу, адже їх не треба витратити на черговий підбір нового фахівця.

Незважаючи на ці очевидні переваги, адаптація навряд чи є панацеєю від усіх проблем, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами публічної служби. Щоб програма адаптації мала максимальний ефект, організації мають інтегрувати її в HR-стратегії та стратегічні цілі.

Хороша новина полягає в тому, що ретельно спланована та успішна програма адаптації може бути відносно недорогою, але принести різноманітні короткострокові та довгострокові переваги. В свою чергу, нехтування адаптацією нових співробітників може навпаки призвести до високих витрат.

Універсальна модель адаптації

В цьому розділі ми розповімо про універсальну модель адаптації, яку можуть використовувати різні органи публічної влади. Ця модель окреслює головні принципи, які лежать в основі ефективних програм адаптації, ідентифікує ключових учасників та уточнює їхню роль у процесі,

містить опис окремих етапів і пояснення, що саме потрібно робити на кожному з них. Хоча ця модель є універсальною, органи можуть налаштувати її відповідно до потреб своїх співробітників.

Для побудови системи адаптації важливо:

1. Відповісти на запитання:
 - кого адаптувати?
 - коли це відбувається?
 - хто відповідає за процес адаптації?
 - як адаптувати?
2. Визначити учасників адаптаційного процесу (ролі, функції, зони відповідальності).
3. Описати адаптацію у формі алгоритму дій.
4. Регламентувати процес адаптації (опціонально).
5. Обрати адаптаційні заходи, закріпити відповідальних за їх проведення та встановити дедлайни.
6. Розробити методи визначення успішності результатів адаптації.
7. За можливості автоматизувати процеси, пов'язані з адаптацією.

Кого слід адаптувати?

Адаптацію необхідно проводити для новопризначених службовців. Під новопризначеним службовцем ми розуміємо як особу, призначену на публічну службу вперше, так і службовців, призначених / переведених на іншу посаду публічної служби.

Але не слід забувати і про інші категорії працівників, які приступають до виконан-

ня посадових обов'язків після тривалої відсутності на роботі. Це можуть бути особи, які повертаються до роботи після закінчення відпустки для догляду за дитиною, після завершення військової служби тощо. З огляду на значну перерву в роботі вони теж потребують особливої підтримки й адаптаційного супроводу.

Тривалість адаптації

Тривалість адаптації не є сталою величиною, її встановлюють окремо для кожного новопризначеного службовця. Рекомендована тривалість адаптації становить від 3 до 6 місяців.

Є низка **чинників, які впливають на тривалість адаптації** і які слід врахувати під час її визначення:

- розмір органу публічної влади;
- рівень міжособистісного спілкування в колективі й морально-психологічний клімат;
- характер і зміст займаної посади, обсяг і складність посадових за обов'язків, завдання, що визначаються на випробувальний термін;
- характеристики та особисті якості особи (стать, вік, освіта, ступінь відповідності освіти виконуваній роботі, професійний досвід, рівень професійної компетентності тощо).

*Вона з тобою?
Я думав, з тобою?*

К / ф «Бетмен проти Супермена:
На зорі справедливості»

Хто відповідає за процес адаптації?

Процес адаптації новопризначених службовців не може проходити безконтрольно. Поширеною є думка, що основна відповідальність за адаптацію нових співробітників лягає на працівників служби управління персоналом, оскільки адаптація тісно пов'язана з іншими HR-процесами. Але це хибний підхід. Ефективну систему адаптації слід будувати з максимальним залученням різних «гравців», які задіяні в загальному робочому процесі з новим працівником. А для цього необхідно чітко визначити головних учасників процесу та їхні ролі.

Усіх учасників процедури адаптації можна умовно розділити на три групи: суб'єкти управління адаптацією, залучені суб'єкти та новопризначений службовець.

Розгляньмо, хто і як має або може впливати на процес адаптації нового працівника в органі:



Керівник органу

Саме керівник має ініціювати впровадження процедури адаптації новопризначених службовців в органі. Задаючи «тон згори», демонструючи власну залученість і зацікавленість в ефективній адаптації нових співробітників, він може не лише контролювати цей процес, а й бути його активним учасником. Практика засвідчує, що участь керівника в процесі адаптації є особливо цінною та позитивно впливає на нових співробітників. Залучення вищого керівництва дає чіткий сигнал, що орган справді зацікавлений у новому працівникові. Формат і частота такої участі будуть відрізнятися залежно від розміру органу й організаційної структури.

Варіанти участі керівника в процесі адаптації:

- особисте знайомство з новачком перший день;
- вітальне відео для новачка;
- неформальні зустрічі з новими співробітниками та відповіді на запитання;
- участь у спільних святкуваннях;
- індивідуальні бесіди з новими співробітниками;
- надсилання вітальних листів новопризначеним державним службовцям.



Безпосередній керівник новопризначеного службовця

Він добре розуміє мету роботи й завдання нового працівника, зацікавлений у швидкій віддачі. Однак часто його участь в адаптації обмежується особистою бесідою і представленням новачка колективу. Це може бути спричинено браком часу, усталеними в органі правилами взаємодії між посадами тощо. Підтримка керівника в перші дні й тижні роботи є вкрай важливою, адже цей час найстресовіший. Проте не менш важливо, щоб безпосередній керівник протягом усього періоду адаптації доручав новачкові змістовну роботу, обговорював можливості для розвитку, контролював результативність і надавав зворотний зв'язок.



Наставник

Значення ролі наставника в процесі адаптації новачків важко переоцінити.

Це спеціально призначений висококваліфікований службовець, що супроводжує новачка під час всього періоду адаптації та допомагає йому розуміти формальні та неформальні елементи організаційної культури, інтегруватися в колектив, отримати відповіді на запитання.



Колеги

(службовці органу, структурного підрозділу, до якого призначено новачка)

Вони в будь-якому разі залучені в процес адаптації, активно чи пасивно беруть у ньому участь: підказують, пояснюють, вказують новому працівникові на основні моменти. Мотивувати їх можуть різні причини: співчуття до новачка або ж самозбереження — якщо підсумок діяльності нового співробітника може вплинути на результати роботи його колег.



Служба управління персоналом

Саме HR-підрозділу відведено організацію та координацію супроводу процедури адаптації в органі публічної влади. Працівники служби управління персоналом зацікавлені в закріпленні новопризначеного службовця в організації, добре знають особливості органу й вимоги до посади, орієнтуються в правилах і процедурах. Недоліком може бути тільки їхня велика завантаженість.



Новопризначений службовець

Нові співробітники відповідальні за те, щоб бути активними учасниками власної адаптації. Адаптація найкраще працює, коли це двосторонній процес. Орган публічної влади надає інформацію, ресурси

та обладнання; у свою чергу новий співробітник має бути залученим, готовим адаптуватися до роботи, нових норм і правил взаємодії. Новопризначені службовці повинні заповнити всі необхідні документи, пройти обов'язкове навчання та бути зацікавленими у власному розвитку, а також активно працювати, налагоджувати відносини з колегами.



Інші працівники органу, залучені до адаптації новопризначеного службовця в межах своїх повноважень

Зазначені учасники виконують різні ролі та функції в процесі адаптації. Ролі мають бути чітко визначені та заздалегідь узгоджені. Для цього у нагоді стануть розроблені чеклисти для учасників адаптації — пам'ятки, у яких буде окреслено покрокові алгоритми дій кожного учасника на різних етапах (з ними можна ознайомитися за посиланням — <https://bit.ly/3AAJDkK>).

Наставництво

Наставництво — один із найефективніших методів адаптації. Суть наставництва полягає в тому, що досвідчений фахівець навчає нового працівника того, що вміє сам. Порадою, особистим прикладом наставник передає підопічному свій досвід — так новий працівник здобуває знання, уміння й навички, необхідні в його подальшій роботі.



Портрет наставника

Роль наставника досить відповідальна й обирати його слід дуже ретельно. Він мусить досконало знати обов'язки того службовця, якого буде навчати, володіти глибокими професійними знаннями,

уміннями та навичками; мати високі морально-етичні та особистісні якості; бути доброзичливим і вимогливим. Значення також має, як довго працює наставник в органі та чи користується повагою у колективі.

Наставництво не потребує відриву від виконання основних посадових обов'язків службовця, якого визначено наставником. У ході виконання програми адаптації наставник надає новому працівникові необхідну підтримку, контролює виконання завдань, допомагає налагоджувати ділові відносини з колективом та керівниками різних рівнів. Наставник може самостійно провести додаткове навчання, усе показати на практиці, а після цього контролювати й оцінювати виконання робочих завдань протягом всього адаптаційного періоду. Адже основний принцип наставництва можна описати тезою «Допоможи мені зробити це самому».

Протягом всього періоду адаптації наставник не тільки навчає новачка, а й спостерігає за його поведінкою, вивчає його професійні та особисті якості, робить висновки й зрештою надає зворотний зв'язок щодо успішності проходження адаптації новопризначеним службовцем. Саме наставник допомагає безпосередньому керівникові новачка прийняти рішення, чи готовий той до самостійної роботи, чи потребує додаткового навчання або ж абсолютно не підходить органу публічної влади і з ним краще попрощатися.

Різновидом наставництва є бадінг, коли новачка підтримує співробітник-приятель. Бадінг відрізняється від наставництва повною рівноправністю учасників: наприклад, поради, рекомендації та інша інформація передаються у двосторонньому порядку.

Етапи адаптації

Всю процедуру адаптації в органі публічної влади можна розділити на п'ять

етапів, кожен з яких передбачає певний перелік заходів, які, в свою чергу, закріплені за тим чи іншим відповідальним учасником процедури (Табл. 3)

ТАБЛИЦЯ 3.

Етапи процедури адаптації



Отримання зворотного зв'язку

Службі управління персоналом і безпосередньому керівнику протягом періоду адаптації необхідно систематично отримувати зворотний зв'язок від новопризначеного службовця про якість цього процесу для можливого коригування програми адаптації.

Корисно буде за підсумками адаптації надати зворотний зв'язок новопризначеному службовцеві — зауважити, із чим він добре впорався, а що потрібно поліпшити, вказати на зони росту.

Визначення успішності процедури адаптації

Щоб визначити успішність проведеної адаптації, а також можливі сфери покращення чинної процедури, потрібно встановити й відстежувати певні показники. Показники можуть бути оперативними (*наприклад, відсоток працівників, у яких є готові облікові записи електронної пошти до першого дня, відсоток задоволеності програмами першого робочого дня*) або стратегічними (*наприклад, результативність, задоволеність і відтік нових співробітників*).

Отже, процедуру адаптації можна вважати успішно завершеною, якщо новопризначений службовець:

- опанував необхідний обсяг знань і навичок, професійні показники влаштовують безпосереднього керівника;
- усвідомлює свою належність до органу, його місії, цінностей, організаційної культури;
- відчуває залученість, усвідомлює власний внесок, розуміє зв'язок своїх завдань зі стратегічними цілями та пріоритетами органу публічної влади;
- соціально інтегрований у колектив — має налагоджені відносини з колегами та керівниками.

Ми розглянули універсальну модель побудови системи адаптації в органі публічної влади. А якою є ситуація на практиці? Доволі часто публічні службовці мають негативний досвід на початку своєї нової роботи. Зазвичай це

результат незначних помилок, яких легко уникнути, проте вони можуть суттєво вплинути на враження нового працівника про публічну службу. Спробуємо розглянути й розібратися в них на конкретних прикладах.

«Мене відправили в конференц-залу, де хтось із служби управління персоналом допоміг мені заповнити купу форм. Мене ні з ким не познайомили, мені не було з ким піти на обід, і ніхто не налаштував доступ до комп'ютера, тому я сидів і дивився на стіну. До кінця дня я відчув, що зробив жахливу помилку, залишивши стару роботу»

«Коли я з'явився на роботу перший день, мій керівник і гадки не мав, що я прийду. Очевидно, HR не повідомила його про дату мого виходу»

«Мій перший тиждень був жахливим. У мене не було ніякого обладнання, мені не давали завдань, на моєму столі нічого не було, і мій керівник не приходив до мене перших три дні, як я там був»

«Перший тиждень було багато зустрічей і багато простоїв, але мені надали чекліст, що я міг почитати, інформацію про агентство, довідкову інформацію про старших керівників та іншу корисну інформацію. Це був хороший спосіб заповнити часові прогалини в перший тиждень»

Ситуація



До органу публічної влади *N* на посаду головного спеціаліста призначили молодого працівника Євгена. Коли у визначену дату в перший робочий день він приїхав на роботу, його ніхто не чекав — охоронець відмовився пусти його до приміщення. Через пів години спроб зв'язатися зі службою управління персоналом Євгена зустріли та провели в кабінет для підписання необхідних документів. Ще 40 хвилин Євген провів в очікуванні керівника, після зустрічі з яким з'ясувалося, що робочого місця для Євгена немає, адже його просто забули підготувати. Увесь день нові колеги майже не спілкувалися з Євгеном, оскільки кожен із них був зайнятий своїми справами. Євген поїхав додому засмучений, адже свій перший робочий день він уявляв зовсім інакше.

Як розв'язати ситуацію, що склалася?

На жаль, описана ситуація доволі поширена в різних установах і з нею стикається велика кількість новопризначених публічних службовців. Наведений приклад демонструє відсутність в органі публічної влади системного та структурованого підходу до адаптації. До виходу новачка не підготувалися заздалегідь, навіть не приготували його робоче

місце, новому співробітникові від початку не приділяють належної уваги, він відчуває свою незатребуваність. Усе це руйнує позитивні уявлення працівника про нове місце роботи, може призвести до втрати співробітника, позначитися на іміджі органу.

Очевидно, що перший робочий день новачка дуже важливий. Саме в перший робочий день новопризначений службовець вирішує, хоче він працювати в цій установі чи ні. Є [статистика](#)²⁷, що майже 4 % працівників більше не з'являються на роботі після невдало проведеного першого дня. Тому важливо, щоб у цей та наступні робочі дні новачок почувався максимально комфортно. Перший день нового співробітника в органі публічної влади має бути продуманий і підготовлений до дрібниць. Це дасть змогу не тільки послабити хвилювання новачка, а й сформуванати в нього позитивну думку про орган публічної влади і не допустити розчарування у правильності його вибору. Окрім того, вдало організований перший день співробітника сприятиме додатковій мотивації до високоефективної роботи та підвищенню лояльності до органу.

У вас не буде другого шансу справити перше враження. Тож ваше завдання — зробити перший день новачка цікавим і позитивним досвідом!

Формування «першого враження» розпочинається вже із зустрічі працівника на вході до приміщення органу. Найкраще для цієї ролі підходить працівник служби управління персоналом, який буде у цей день «провідником» для новопризначеного службовця. Нижче наводимо поради, як працівнику служби управління персоналом підготуватися до зустрічі нового співробітника:

²⁷ *Help New Hires Succeed: Beat the Statistics* © 2007 MasteryWorks, Inc. Reprints available by contacting MasteryWorks, Inc. 1-800-229-5712

- заздалегідь **узгодьте з новачком дату та час зустрічі в його перший робочий день** — телефоном або в інший доступний спосіб. Ви можете запросити новопризначеного службовця на годину пізніше від початку робочого дня — це дасть змогу виконати найтерміновіші завдання тим співробітникам, з якими в цей день буде знайомитися новий працівник;
- **надішліть на електронну пошту** новачка інформаційний лист, у якому зазначте узгоджені дату, час і місце зустрічі в перший робочий день, логістичні дані, карту проїзду до органу публічної влади, контактні дані особи, яка його зустріне, документи, які необхідно мати із собою в перший робочий день (за потреби), орієнтовний розклад першого робочого дня тощо;
- **попередьте охоронця** про вихід нового співробітника, попросіть його зателефонувати вам, коли новачок зайде в приміщення; якщо на вході в орган охоронця немає, то в інформаційному листі для новачка залиште свої контакти та прохання передзвонити, коли він зайде до будівлі;
- якщо в органі функціонує пропускна система, **завчасно оформіть для новачка перепустку**;

Службі управління персоналом також рекомендується повідомити учасників, задіяних в організації адаптації, про дату й час виходу нового працівника, узгодити розподіл ролей і завдань між ними — для цього можна провести спільну зустріч. До цього моменту безпосередній керівник має визначити кандидатуру наставника, якого закріплюють за новим працівником. Після розподілу ролей у пригоді стануть чеклісти з прописаними завданнями та послідовністю дій для кожного учасника.

Ще одним важливим аспектом підготовки є формування програми адаптації новачка із зазначенням її тривалості, переліку ключових заходів та термінів виконання.

Важливо вже з першого дня транслювати для нового співробітника цінності органу, його місію, загальні правила організаційної культури. І тут у нагоді стане «welcome book» — спеціальний довідник для новопризначеного службовця. У «welcome book» зазвичай висвітлено

інформацію про орган (засади організаційної культури, завдання та функції, організаційна структура тощо), а також іншу важливу інформацію (основні права й обов'язки службовця, етичні засади поведінки, соціальне забезпечення та відпустки, контакти працівників органу, перелік найпоширеніших запитань тощо). Якщо у вашому органі такого довідника ще немає, саме час взятися за його розроблення!

У межах підготовки до виходу працівника службі управління персоналом спільно з безпосереднім керівником рекомендовано завчасно вжити необхідних організаційних заходів, передбачених внутрішніми процедурами органу, для підготовки робочого місця новачка, зокрема: оформлення заявки / підготовка службової записки відповідальним структурним підрозділам (бухгалтерська служба, з питань інформаційних технологій, з питань матеріально-технічного забезпечення тощо) з описом матеріалів і засобів, необхідних для нового робочого

місця (меблі, техніка, канцелярське приладдя тощо), необхідного програмного забезпечення, створення облікових записів тощо.

Безпосередньо в день призначення нового працівника службі управління персоналом слід проінформувати колектив органу про «поповнення» в команді. Для цього можна розіслати електронною поштою або через спільні чати в месенджерах інформацію про новопризначеного службовця: його ім'я та прізвище, найменування посади, дату виходу на роботу, номер телефону, адресу електронної пошти, номер кабінету, а також його фото для кращої «впізнаваності».

Не слід забувати й про формальні аспекти першого робочого дня — у день призначення службі управління персоналом слід ознайомити новачка з нормативно визначеним переліком документів. А якщо особу призначено на посаду публічної служби вперше, то й організувати публічне складання Присяги.

Новачку також потрібно буде допомогти в оформленні документів, необхідних для отримання кваліфікованого електронного підпису, службового посвідчення, зарплатної картки тощо.

Тоді ж можна вручити йому «welcome book», програму адаптації та чекліст у паперовому або електронному форматі. По-перше, працівник буде розуміти, що на нього чекає протягом періоду адаптації, до чого йому потрібно готуватися, з ким він взаємодіятиме. По-друге, наявність цих документів ще раз підкреслює всю серйозність процесу адаптації, його системність.

Після формальної частини можна переходити до знайомства, зокрема представлення новопризначеного службовця його безпосередньому керівникові.

Які рекомендації можна дати безпосередньому керівникові?

1. Передусім бути доброзичливим і привітним, продемонструвати важливість нового співробітника в його структурному підрозділі.
2. Відповісти на питання, які хвилюють нового співробітника, та поцікавитися його першим враженням про орган публічної влади.
3. Познайомити новопризначеного службовця з колективом структурного підрозділу, на посаду в якому його призначено — доречно буде розповісти про кожного з колег якусь прикметну відмінність / кумедну історію / захоплення тощо. Це допоможе новому співробітнику краще всіх запам'ятати, відразу знайти тих працівників, з якими в нього спільні інтереси.
4. Представити новопризначеному службовцеві його наставника / «баді».
5. Ознайомити новопризначеного службовця з його робочим місцем.

І на останньому пункті слід зупинитися окремо. Здавалося б, що тут такого складного: робочий стіл, персональний комп'ютер, телефон, корпоративна пошта. Проте дуже важливо, щоб усе було підготовлено й перевірено заздалегідь — новий співробітник має зрозуміти, що на нього чекали: меблі мають бути функціональні, комфортні та чисті, на комп'ютері встановлені всі необхідні програми, створено необхідні облікові записи, надано паролі, доступи тощо.

Після налаштування облікових записів, зокрема в корпоративній електронній пошті, службі управління персоналом ре-

комендується надіслати на електронну адресу новопризначеного службовця вітального листа, до якого прикріпити телефонний довідник, інші інформаційні матеріали.

Щодо наставника, то в перший робочий день він може провести з новопризначеним службовцем адаптаційну бесіду, під час якої обговорити програму адаптації та відповісти на запитання, провести екскурсію органом публічної влади, показавши, де розташовані різні структурні підрозділи, розповісти про порядок пропускового режиму в органі.

Ситуація — інший підхід

Щойно стали відомі результати конкурсу на посаду головного спеціаліста, в органі публічної влади N розпочали активно готуватися до зустрічі нового працівника.

Ще за тиждень до першого робочого дня з Євгеном зв'язався представник служби управління персоналом — вони узгодили зручні для Євгена дату та час виходу на роботу. Вже наступного дня на його електронну пошту надійшов лист з усією необхідною логістичною інформацією, контактами, а також орієнтовним розкладом першого робочого дня.

Коли у визначену дату в перший робочий день він приїхав на роботу, охоронець, якого попередили заздалегідь, одразу повідомив про його прибуття HR-підрозділ. Усміхнений працівник служби управління персоналом зустрів Євгена на вході та провів у кабінет — підписати необхідні документи. Там же Євген отримав «welcome book», програму адаптації та чекліст.

Далі на нього чекало знайомство з безпосереднім керівником і колективом. Після дружніх привітань у команді та складення присяги Євгену показали його робоче місце — добре облаштоване, з усією необхідною технікою та канцелярією. На корпоративній електронній пошті на нього чекав лист з відеопривітанням від керівника органу N.

Євген поспілкувався з безпосереднім керівником і поставив запитання, які його хвилювали. Керівник також представив новому працівникові його наставника Тараса, головного спеціаліста цього ж відділу. Колеги запросили Євгена пообідати разом — так він отримав нагоду познайомитися з ними ближче, поспілкуватися в неформальній обстановці.

Наставник Тарас обговорив з Євгеном програму адаптації та влаштував для нього екскурсію органом; познайомив з колегами та відділами, з якими потрібно буде працювати; допоміг оформити необхідні документи для отримання електронного підпису та банківської картки.

Євген їхав додому, сповнений натхнення та ентузіазму від свого першого робочого дня.

У цьому посібнику подано короткий огляд можливої моделі та методів адаптації — використовувати їх чи ні, вирішувати вам. Інструменти, про які йшлося вище, можуть слугувати відправною точкою для впровадження нових процесів і заходів з адаптації у вашому органі публічної влади. Необхідні шаблони та документи ви зможете завантажити в електронному форматі на інформаційному онлайн-ресурсі [«Адаптація новопризначених державних службовців»](#) та налаштувати за потреби.

СПРИЯТЛИВИЙ КЛІМАТ — ЦЕ НЕ ПРО ПОГОДУ

Чому людям хочеться або не хочеться йти на роботу? Чи потрібно перейматися цим питанням? Чи впливає клімат у колективі на продуктивність та ефективність праці? Як керівникові й службам управління персоналом зауважити, що в колективі «щось не так»? Хто або що визначає морально-психологічну атмосферу в організації?

Від налагодженої внутрішньої організаційної взаємодії значною мірою залежить успішність та ефективність діяльності будь-якої установи. Конструктивна, етично коректна взаємодія породжує командний дух, спонукає бути вимогливими до якості роботи та її результатів, сприяє задоволенню працею, підтримує готовність до продуктивних змін, плекає вірність організації та відповідність її стандартам.

Організаційна культура формує морально-психологічну атмосферу в організації.

- ✓ **Морально-психологічний клімат органу** — це його стійкий емоційно-моральний стан, у якому відображено типове для органу ставлення до спільної діяльності, його цілей і мотивів, домінуючі настрої, суспільна думка, звичаї, моральні та інтелектуальні настанови працівників, відносини між ними, ставлення до найважливіших ма-

теріальних і духовних цінностей, дух організації.

На моральний клімат в органі публічної влади так чи інакше впливає законодавство та кодекси поведінки, яких публічні службовці мусять дотримуватися. Проте юридично зафіксовані орієнтири органу (цілі, цінності, принципи) можуть відрізнятися від реальних цілей, змісту діяльності, особливостей відносин людей — це називають **тіньовою, або реальною організаційною культурою**. Як цього уникнути?

Міжособисті відносини (сприйняття, сумісність, конфлікти тощо) є важливим чинником формування сприятливого мікроклімату в організації. Їх гармонійна побудова дає змогу організації функціонувати ефективніше. **Спільність цілей, ціннісних пріоритетів**, ставлення до справи та оточення, а також вияви цієї спільності в діяльності та відносинах формують професійну сумісність.

Морально-психологічна ситуація в органі залежить також від правильного добору кадрів, який передбачає врахування:

- організаційних особливостей (традицій, моральних пріоритетів, вимог до рівня кваліфікації працівників тощо);

- рівня професійної компетентності працівника;
- особистості співробітника, його здатності швидко адаптуватися до умов діяльності та до їх змін.

Беручи до уваги різноманіття виявів важливих у роботі особистих рис і діючи за принципом взаємодоповнюваності, можна створити оптимальну модель управління в органі.

Вагомими моральними засадами побудови відносин в органі є **довіра, доброзичливість, чесність і взаємодопомога**. Моральні зв'язки, солідарність і взаємна довіра об'єднують службовців, забезпечують їм відчуття належності, лояльності, спонукають ідентифікувати себе зі своїм органом влади. Відкритість до спілкування, самоповага та впевненість

у собі, виконання обіцянок, визнання власних помилок, готовність за потреби звернутися по допомогу або ж допомогти колегам — усе це способи підтримання етичних відносин між колегами.

✓ *Моральний комфорт роботи в органі — задоволення співробітника (співробітників) трудовою діяльністю, спілкуванням та відносинами в органі.*

Складники такого морального комфорту відображено на рис. 4.

Задоволення працівників перебуванням в організації, спільною діяльністю зміцнює колективні відносини.

Сприятливий клімат в організації — суттєвий чинник. Він може спонукати людину влаштуватися туди й затриматися надовго — або ж піти.

РИСУНОК 4.

Складники морального комфорту



Розгляньмо ситуацію:



Олена шукає нову роботу, бо приватна фірма звільнила її під час кризи, яку зумовила пандемія COVID-19. Олена вирішила змінити напрям діяльності та подала документи на участь у конкурсі до органу публічної влади. Обираючи місце роботи, вона зважала на такі основні переваги: розташування якнайближче до місця проживання; будівля з хорошим ремонтом, у якій приємно працювати; стабільна заробітна плата. Однак під час проходження конкурсу вона звернула увагу на те, що працівники спілкувалися з відвідувачами грубо та агресивно, а крім цього, відкрито пліткували про новопризначених колег. На другому етапі конкурсу Олена заявила про бажання зняти свою кандидатуру.

Варіанти рішень:

1. Спробувати переконати Олену, що морально-психологічний клімат в органі насправді не такий кепський, а якщо й трапляються якісь непорозуміння, то це випадковість, а не закономірність.

Але Олена, найпевніше, досить обережно поставиться до таких тверджень, адже те, що вона побачила, їм суперечить.

2. Навіть якщо не вдасться переконати Олену розпочати роботу в органі, ця ситуація має стати для керівництва та служби управління персоналом:

- ✓ дзвіночком, що **попереджає про проблеми**, пов'язані з браком належної організаційної культури взаємодії з громадянами, а також показником несприятливого морально-психологічного клімату в колективі,

який терміново потрібно змінювати;

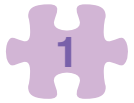
- ✓ приводом для проведення **діагностики** морально-психологічного клімату в органі;
- ✓ чинником, що **спонукає до змін** — вироблення інструментів та проведення заходів із боку керівництва, служб управління персоналом, неформальних лідерів, профспілкової організації для поліпшення морально-психологічного клімату в органі.

Керівникові:

1. Слід, спільно зі службовцями, розробити чітку систему цінностей органу. Побудувати технологію створення й функціонування управлінських команд на публічній службі, що поліпшить взаємодію в колективі та морально-психологічний клімат.
2. Для моніторингу морального клімату в органі ініціювати:
 - a) опитування серед працівників та громадськості (клієнтів);
 - б) аналіз об'єктивних показників виконання завдань, що стоять перед органом (термінів їх виконання, якості надання послуг, кількості й змісту подяк і скарг, показників плинності кадрів тощо).
3. Якщо буде виявлено розходження між формально зафіксованими цілями, цінностями, принципами (формальною організаційною культурою) та такими, що є насправді (реальною організаційною культурою) — вжити заходів задля подолання цього розриву.

Як керівникові та службам управління персоналом визначити, чи в колективі все гаразд, чи «щось пішло не так»?

Нижче наведено показники **сприятливого морально-психологічного клімату** в органі.



Ставлення керівництва органу до працівників:

- ✓ орієнтація на формування команди, члени якої довіряють один одному;
- ✓ зрозумілі всім членам органу цілі діяльності;
- ✓ повага до особистості кожного співробітника;
- ✓ забезпечення співробітникам почуття захищеності, безпеки, комфорту;
- ✓ чіткий розподіл обов'язків;
- ✓ забезпечення справедливої заробітної плати, соціального пакета;
- ✓ надання можливостей для професійного й особистісного розвитку;
- ✓ забезпечення кар'єрного зростання за заслугами;
- ✓ збереження кадрового потенціалу;
- ✓ донесення співробітникам правдивої та повної інформації про завдання та проблеми;
- ✓ залучення співробітників до обговорення суперечливих питань

і знаходження оптимального групового рішення;

- ✓ надання конструктивного зворотного зв'язку за результатами діяльності;
- ✓ підтримання соціальної відповідальності працівників;
- ✓ надання можливостей для вільного висловлювання думок;
- ✓ ухвалення рішень у робочому порядку;
- ✓ надання керівникові статусу неформального лідера;
- ✓ підтримання сформованих у колективі здорових традицій.



Ставлення співробітників до органу.

Співробітники:

- ✓ небайдужі до загального результату діяльності органу;
- ✓ добре знають свої обов'язки;
- ✓ якісно виконують свою роботу;
- ✓ дбайливо ставляться до майна органу;
- ✓ емоційно залучені в роботу;
- ✓ беруть на себе відповідальність за стан справ в органі;
- ✓ задоволені умовами праці, системою матеріальної та нематеріальної мотивації, режимом і суттю роботи;
- ✓ підтримують сформовані в колективі здорові традиції;

- ✓ пишаються своїми досягненнями й здобутками органу.



Ставлення співробітників одне до одного.

Співробітники:

- ✓ довіряють одне одному;
- ✓ шанобливо ставляться до колег;
- ✓ підтримують поміж собою атмосферу невимушеного спілкування;
- ✓ вимогливо ставляться до колег із робочих питань;
- ✓ підтримують активне обговорення проблем;
- ✓ поважливо ставляться до іншої позиції;
- ✓ підтримують цінності й принципи організації та норми взаємодії;
- ✓ допомагають новачкам швидше адаптуватися в колективі;
- ✓ радіють успіхам одне одного;
- ✓ тактовно поводяться одне з одним, не дозволяючи особистих випадів у разі критичних зауважень.

Далі наведено **ознаки негативного морально-психологічного клімату** в органі.

У поведінці керівництва можна спостерігати такі тенденції:

- ✓ чітко не визначено права та обов'язки співробітників;
- ✓ нечіткість у формуванні цілей та розподілі завдань;

- ✓ немає злагодженої системи комунікації;

- ✓ немає зворотного зв'язку за результатами діяльності;

- ✓ керівники створюють і підтримують атмосферу страху;

- ✓ пропозиції працівників не беруть до уваги;

- ✓ працівників сприймають як «гвинтики» в системі;

- ✓ на адресу працівників у присутності всіх членів колективу лунає неконструктивна критика;

- ✓ роботу співробітників не цінують, для них не створено адекватної системи мотивації;

- ✓ в органі заохочують плітки та чутки;

- ✓ до працівників висувають нереалістичні вимоги;

- ✓ у проблемній ситуації шукають не розв'язків, а винних.

Як наслідок, в органі з несприятливим морально-психологічним кліматом можна спостерігати таке:

- ✓ зниження якості роботи (надання послуг);

- ✓ працівники незадоволені спільною діяльністю, спілкуванням, неефективним управлінням;

- ✓ у колективі панують песимістичні настрої;

- ✓ напружена конфліктогенна атмосфера, немає взаєморозуміння з колегами;

- ✓ зростає відсоток звільнень висококласних фахівців;
- ✓ з обладнанням, інвентарем органу поводяться недбало;
- ✓ часті перерви в роботі;
- ✓ порушення планів виконання роботи;
- ✓ люди не зацікавлені в якості своєї роботи;
- ✓ працівники ходять на співбесіди в інші організації²⁸.

Найзалежнішими від морально-психологічного клімату в органі є нові працівники, які перебувають на етапі адаптації до умов праці, особливостей діяльності, специфіки колективу.

Розгляньмо ситуацію:



Новий працівник Віктор отримав своє перше завдання — підготувати відповідь на запит. Він звернувся по допомогу до свого наставника та попросив пояснити, як увійти до внутрішньої комп'ютерної мережі й сформулювати відповідь. Проте наставник не бажав витратити свій час на навчання новачка та, посилавшись на велике навантаження, відмовив. Як наслідок, керівник органу не погодив відповідь, яку підготував Віктор, та ще кілька разів повертав її на доопрацювання. Після кожного повернення йому повідомляли про різні нюанси: невідповідність чинному в органі стилю написання, не врахо-

вано всіх нормативно-правових актів в обґрунтуванні відповіді тощо. Новий співробітник був розчарований і зрозумів, що розраховувати на допомогу колективу не варто.

Можливі розв'язки:

1. Підвищити статус наставника в колективі, зробити його почесним; обирати наставниками людей досвідчених, авторитетних, відповідальних, яких поважають колеги та керівництво; відзначати зусилля наставників, продумати систему заохочення наставництва.
2. Керівникові органу публічної влади, працівникам служби управління персоналом слід відстежувати входження нового працівника в колектив й допомагати порадами та підтримкою на етапі адаптації його до нової роботи.

У цій ситуації постає запитання: а хто відповідальний за формування морально-психологічного клімату в органі?

Головну роль у цьому процесі відіграє **керівник**. Від сприятливої атмосфери безпосередньо залежить ефективність роботи підрозділу чи організації, яку він очолює. Від умінь керівника правильно вибудувати відносини з персоналом, його здатності розбиратися в людях, будувати коректне спілкування та бути психологічно компетентним залежить налагодження сприятливої атмосфери в органі.

Однак і кожен **співробітник** відповідальний за клімат у команді, яка робить спільну справу.

²⁸ Підготовлено з використанням: Березова Н. Як покращити соціально-психологічний клімат у колективі // *roboata.ua*. 26.11.2018. URL: <https://prohr.rabota.ua/kak-uluchshit-sotsialno-psihologicheskiy-klimat-v-kollektive-rabotayushhie-instrumentyi/>

Основні поради для формування сприятливого морально-психологічного клімату в органі публічної влади

Керівництву органу публічної влади, фахівцям з управління персоналом:

1. Якщо в органі чесно ставляться до громадян (клієнтів) та до своїх співробітників, то справедливо вимагати від працівників чесного ставлення до роботи.
2. Для того щоб у колективі не виникло гострих конфліктних ситуацій, «тримайте руку на пульсі», стежте за атмосферою, знайте настрої людей, оперативно позбувайтесь всього того, що заважає працювати.
3. Опірайтеся на самостійних, гідних людей, які створюють здоровий моральний клімат, можуть своєчасно дати пораду чи цінну пропозицію.
4. Запровадьте правила прозорості та чесною комунікації всередині органу:
 - регулярно інформуйте працівників про перспективи, плани, важливі рішення та досягнуті результати: поінформованість стоятиме на заваді пересудам, пліткам, домислам;
 - підтримуйте зворотній зв'язок і будьте готові вислухати думку кожного співробітника;
 - заохочуйте критику, яка допомагає виявити та виправити помилки;
 - будьте відкритими до пропозицій, готовими підтримати конструктивні ініціативи.
5. Пам'ятайте, що розподіл ролей і доручень в органі може стати джерелом конфліктів. Тому чітко розподіляйте професійні обов'язки працівників і зони їх відповідальності.
6. Використовуйте систему мотивації працівників для формування лояльності, довіри до органу, ідентифікації з ним, посилення командного духу й ефективності роботи.
7. Особливу увагу звертайте на так званих складних працівників, які вирізняються конфліктністю або вносять дисонанс у роботу органу. Осмислення їхньої мотивації й пошук шляхів інтегрування в колектив може стати суттєвим кроком у розвиток органу й посилення в ньому командного духу, покращення морально-психологічного клімату.
8. Уміло контактуйте з неформальними лідерами, знайте їхні амбіції, знаходьте з ними спільну мову, заручайтесь їхньою підтримкою.
9. Акцентуйте увагу на формуванні позитивного етичного клімату органу, а не на правилах й дисципліні, подавайте інформацію в товариській, дружній формі, робіть акцент на взаємодії та співпраці.
10. Забезпечте гідні умови праці, які позитивно впливатимуть на атмосферу в колективі. Переймайте позитивні приклади створення таких умов в інших організаціях.

Крім морально-психологічних (соціально-психологічних), виокремлюють такі елементи умов праці:

- 1) санітарно-гігієнічні (шум, вібрація, токсичні речовини, промисловий пил, температура повітря тощо);

- 2) психофізіологічні (фізичне навантаження, нервово-психологічна напруга, монотонність трудового процесу);
- 3) естетичні (художньо-конструктивне оформлення робочого місця, освітлення, функціональна музика);
- 4) технічні (рівень механізації праці).

Керівнику:

1. Загальні етичні настанови взаємодії керівника з підлеглими:
 - повага до особистості підлеглого, тактовність;
 - жорсткий самоконтроль, уважне ставлення до своїх особистих рис;
 - справедливість до підлеглих, обґрунтованість вчинків з погляду норм моралі та професійної етики;
 - підтримання духу співпраці й атмосфери довіри.
2. Будьте прикладом. Дотримуйтеся законів, загальноприйнятих моральних норм, настанов вашого органу.
3. Прагніть сформувати цілісний колектив, у якому панує атмосфера довіри та взаємодопомоги.
4. Заохочуйте підлеглих до кращого розуміння та формування організаційних цілей, щоб посилити їхню ідентифікацію з органом.
5. Довіряйте, захищайте та будьте віддані співробітникам.
6. Ставтеся до підлеглих із повагою, як до рівноправних членів колективу: не обирайте фаворитів, адже від цього страждають і «обрані», і колектив.
7. Підтримуйте принцип справедливості в діяльності органу.
8. Створіть комфортну атмосферу для праці.
9. Допомагайте співробітникам з'ясувати й обміркувати проблему.
10. Спонукайте їх висловлювати пропозиції.
11. Заохочуйте колектив навіть тоді, коли успіху досягнуто здебільшого завдяки зусиллям керівника.
12. Пам'ятайте: велика кількість несправедливих критичних зауважень — показник поганого психологічного клімату в колективі, що потребує критичного осмислення.

Від налагодженої взаємодії в органі публічної влади значною мірою залежить успішність та ефективність їхньої діяльності. Кожен співробітник є унікальною цінністю і, своєю чергою, несе відповідальність за морально-психологічний клімат. Створення товариської атмосфери в органі багато в чому зумовлено існуванням і підтриманням етичних норм.

МОТИВУЙ, СТИМУЛОЙ, НАДИХАЙ!

Питання мотивації персоналу постає досить часто. Очевидно, що мотивований співробітник буде продуктивніший та задоволеніший своєю працею, і це вплине на формування сприятливої організаційної культури всього органу. У цій частині посібника ми говоритимемо про мотивацію як про один із перших шаблів підтримання інтересу співробітників до виконання завдань органу. Але не слід забувати, що будь-який інструмент мотивації має свій «термін придатності». Мотивація чудово працює в короткостроковій перспективі, проте із часом має трансформуватися в натхнення спільною метою та роботою на рівні ціннісних орієнтирів.

На публічній службі ситуація з мотивацією персоналу складніша, ніж будь-коли. Органи публічної влади стикаються з обмеженнями бюджетних коштів, недостатнім рівнем матеріальної мотивації працівників і збільшенням робочого навантаження. На психоемоційний стан службовців впливає війна, а також донедавна напружена епідеміологічна ситуація в країні й світі, що так чи інакше позначається на їхній роботі. Тому питання мотивації персоналу в органах публічної влади — це однозначно «завдання із зірочкою».

Коли ми говоримо про мотивацію, то розуміємо, що це один із невіддільних

складників управління персоналом. Кожна людина, йдучи на нове місце роботи, обирає його з особистих мотивів — для того, щоб задовольнити свої потреби. Хтось потребує самореалізації в певній сфері, хтось — стабільної заробітної плати. Знати основні підстави, за якими працівники обирають ваш орган, дуже важливо, адже на основі цих знань ви зможете побудувати якісну систему мотивації та підвищити якість роботи всієї установи.

Щоб працювати з мотивацією публічних службовців, передусім слід проаналізувати значущі для них чинники.

Детальніше з дослідженнями, опублікованими у виданні «Motivating public employees» (Cambridge University Press) можна ознайомитися перейшовши за посиланням - www.cambridge.org



Стимули

Співробітники наполегливо працюють, коли вірять, що це приведе до бажаного для них результату.

Стимули передбачають винагороди, як-от оплата праці, можливості просування

по службі, збереження роботи, соціальний пакет, комфортні умови трудової діяльності, а також статус і престиж, розвиток навичок, влада та підвищення самооцінки (наприклад, через похвалу та визнання).

Стимули — найважливіший чинник підтримання мотивації публічних службовців. Але вони не завжди ефективні й діють лише тоді, коли працівники цінують пропонувану винагороду та вірять, що отримають її, доклавши зусиль.



Задоволення від роботи

Службовці, яких мотивує задоволення від роботи, наполегливо працюють, тому що їм подобається те, що вони роблять. Службовці в публічному секторі вважають свою роботу приємнішою, якщо вони:

- можуть застосовувати різноманітні навички для виконання завдань;
- бачать результат своєї роботи;
- бачать, що їхня робота важлива всередині та за межами органу;
- мають певний рівень автономії, незалежності та контролю, необхідні для виконання завдань;
- отримують відгуки про свою роботу.

Коли цих критеріїв дотримано, співробітники відчувають відповідальність за результати роботи, вважають їх важливими й мають більшу мотивацію до подальшої діяльності.



Належність до колективу

Внутрішня мотивація також пов'язана з почуттям належності до колективу, ба-

жанням мати емоційний зв'язок із колегами та піклуватися про них.

Якісні взаємини та взаємодія з колегами на роботі створюють відчуття спорідненості й у такий спосіб формують внутрішню мотивацію персоналу.



Соціальна мотивація

Співробітники, які мають потужну соціальну мотивацію, наполегливо працюють, щоб їхня робота була корисна суспільству.

Рушіями соціальної мотивації службовців можуть бути любов і турбота про людей, бажання їх захищати. Серед інших чинників — ідентифікація з такими цінностями, як соціальна справедливість і соціальна відповідальність. Як наслідок, робота, яка ґрунтується на допомозі суспільству, стає покликанням.



Прихильність до окремих соціальних груп і організацій

Публічні службовці можуть бути мотивовані наполегливо працювати для організацій або певних груп населення, з якими вони себе ототожнюють і до яких відчувають належність.

Щоб завоювати прихильність працівників, органи влади мусять мати у своєму фундаменті значущу ідею створення та функціонування.

Навіщо дбати про мотивацію персоналу?

Про позитивний ефект мотивації можна говорити годинами. До основних завдань, які покликана розв'язати якісна

система мотивації співробітників, належать:

- утримання висококваліфікованих кадрів;
- стимулювання продуктивності й ефективності роботи персоналу;
- залучення в організацію нових співробітників;
- створення ефективної команди.

Та для більшості мотивація досі є чимось абстрактним, що важко виміряти. Тому це одразу наштовхує на думку: чи варто витрачати стільки зусиль?

Подумаймо разом. Уявіть, що найкращий співробітник вашого органу щойно звільнився. Скільки коштуватиме (прямо чи опосередковано) знайти, найняти та навчити гідну йому заміну такого самого рівня продуктивності? Найпевніше, вам не доводилося рахувати вартість закриття вакансії, але в часовому вимірі ви вже знаєте відповідь — це може забрати пів року або й більше. Не найкращий сценарій для розвитку органу публічної влади, чи не так?

Люди змінюють роботу з різноманітних причин. Це може бути брак кар'єрного розвитку, пропозиція попрацювати над іншим цікавим проєктом, токсична атмосфера в колективі — або ж робота просто перестала приносити їм задоволення. Оплата праці теж посідає почесне місце серед причин-лідерів, але рішення про зміну місця роботи — це завжди комплекс чинників, і низька заробітна плата майже ніколи не є основною причиною. Пам'ятаєте фразу, яка вже давно стала крилатою: «Приходять у компанію, а йдуть від керівника»? Вона якраз і підтверджує той факт, що люди готові довго й ефективно працювати в

команді, якщо представники організації (керівники та HR-фахівці) дослухатимуться до потреб співробітників та намагаться допомогти їх задовольнити. Часто йдеться про нематеріальні цінності, які майже нічого не коштують — лише трохи часу та уваги.

Отож перейдімо до практики.

Ситуація

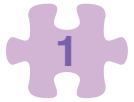


У команді працює заповзятий професіонал, готовий «працювати за трьох». Він прийшов до органу рік тому й за цей час показав себе як відданий справі службовець, який часто виявляє ініціативу та намагається оптимізувати роботу відділу. Та позиція керівника незмінна: ніяких заохочень і кар'єрного зростання. Керівник не хоче займатися розвитком працівника та його мотивацією. Як результат, працівник шукає нове місце роботи, адже не відчуває, що в цьому органі він корисний та що його цінують.

Історія неприємна для всіх її учасників. Орган втратить ефективного працівника та послабить свій бренд роботодавця. Керівник змушений буде перерозподіляти обов'язки між наявними службовцями та вчити заміну звільненому. Служба управління персоналом витратиме ресурс на пошуки та працевлаштування нового працівника. Сам працівник змушений буде шукати нову роботу, проходити період адаптації та звикати до нового колективу. Усі сторони зазнають матеріальних, моральних та репутаційних втрат. І щоб такої ситуації не трапилося, розгляньмо, як має діяти орган, щоб підтримувати належний рівень мотивації своїх працівників та зберегти кадри.

Як дізнатися, наскільки мотивовані співробітники вашого органу?

Мотивацію виміряти нелегко. Однак є три поширені способи визначити її умовний рівень.



Оцінити результативність роботи органу

Таке оцінювання може не лише засвідчити рівень мотивованості працівників, а й допомогти його підвищити. Незадовільні результати оцінювання можуть свідчити про слабку мотивацію та низьку залученість. У такому разі керівники мають працювати над з'ясуванням причин.



Опитування щодо мотивації та залученості працівників

Опитування є одним із найпопулярніших способів виміряти мотивацію співробітників. Однак слід бути дуже обережними під час формування переліку питань. Надзвичайно важливо, щоб такі опитування були анонімні. Крім того, в процесі їх розробки корисно комбінувати різні формати, як-от відкриті питання та шкали.



Опитування задоволеності отримувачів послуг

Задоволеність тих, на кого спрямована діяльність органу, часто залежить від того, наскільки задоволені (а отже, мотивовані та зацікавлені) працівники. Це особливо актуально, коли службовець безпосередньо контактує з громадянами та залучений до надання послуг.

Ви можете обрати найдоцільніший варіант, який може спрацювати для вашого органу, або ж об'єднати кілька з перелічених. Головне не забувайте, що такі до-

слідження — це не самоціль. Визначати рівень мотивації працівників необхідно для того, щоб відтак рухатися до його підвищення, збільшуючи в такий спосіб результативність органу.

Після того як ви визначите рівень мотивації у ваших працівників, час рухатися далі. Мотивація співробітників залежить від того, наскільки працівник відчуває себе важливим і залученим до досягнення цілей органу.

Керівники органу мусять чітко розуміти, що працівники — не клони, а особи з різними характерами та почуттями. Тож щоб ефективно їх мотивувати, потрібно глибше зрозуміти різні типи й способи мотивації. Для деяких співробітників краще працює внутрішня мотивація, для інших — зовнішня. А зараз трохи детальніше про кожен із цих двох типів.

Внутрішня мотивація

Особа, яка має сильну внутрішню мотивацію, прагне працювати на своєму робочому місці, оскільки результати діяльності відповідають його / її системі переконань. Глибоко вкорінені переконання людини зазвичай є найсильнішими мотиваційними чинниками. Схильні до внутрішньої мотивації люди демонструють такі чесноти, як цікавість, честь, бажання досягти успіху.

Дослідження показали, що похвала посилює внутрішню мотивацію та залученість співробітників. Але все це потрібно робити в міру, тож навіть у такій приємній справі потрібно знайти «золоту середину». Наведемо приклад. Якщо дітей надмірно хвалять за дрібниці, які вони мусять робити щодня, рівень їхньої мотивації знижується. Також зменшується значущість цієї похвали, і коли дитина отримує її за справді велике досягнення, то не відчує належної гордості та

мотивації до нових звершень. Звичайно, працівники вже давно не діти, але цей принцип працює і для них.

Зовнішня мотивація

Другий тип мотивації працівника стимулюють зовнішні чинники – винагорода та визнання. Деякі люди завжди орієнтуються лише на зовнішню мотивацію, тобто готові працювати в обмін на потрібні їм блага. Дослідження показують, що зовнішні винагороди можуть спонукати людину опанувати нові навички. Такі винагороди, як, наприклад, премії чи нагороди можуть мотивувати людей працювати краще та розвиватися задля досягнення нових цілей. Але й із зовнішніми винагородами потрібно бути обережними, адже принцип той самий: головне — баланс.

Якщо ви розумієте, який тип мотивації притаманний працівникам вашого органу, це якісно впливає на наповнення самої системи мотивації. Далі ми розкажемо, на що слід зробити акцент, а на які заходи не варто витрачати ресурсів.

Управління мотивацією

Мотивація працівника — річ динамічна. Деякий час вона може триматися на високому рівні чи знижуватися, що впливає на якість його роботи. Коли співробітникам потрібно відчувати бажання працювати наполегливіше або повірити у свою цінність для органу, керівники можуть використовувати інструменти мотивації, щоб заохотити та надихнути свою команду.

Отож пропонуємо **розглянути кілька інструментів**, які ви можете випробувати у вашому органі.



Спілкуйтеся

Немає нічого важливішого для підвищення лояльності, продуктивності та зацікавленості співробітників, ніж щире спілкування. Якщо всередині команди виникають проблеми, наприклад, з утриманням хороших співробітників, то для вас може стати відкриттям ефект від невимушеної розмови зі своїми людьми. Часто розмова віч-на-віч допомагає зрозуміти, чому службовець втратив мотивацію працювати, та виправити цю ситуацію.



Підтримуйте професіоналізм

Це сукупність правильної ділової, етичної та міжособистісної поведінки, і це основа в структурі мотивації. Середовище професіоналів сприяє формуванню почуття гордості, продуктивності та лояльності в працівників. Орієнтація на розвиток професіоналізму в команді допоможе службовцям досягти більших висот. Головне не забувати визнавати фаховий прогрес співробітників.



Стимулюйте навчання

Навчання співробітників приносить як операційні, так і мотиваційні дивіденди. Заохочуючи співробітників навчатися, ви сприяєте підвищенню якості послуг, що їх надає ваш орган. Часто здобуті знання мотивують працівників утілювати нові ідеї, що значно покращують роботу всього органу. Шукайте можливостей стимулювати професійне зростання поміж співробітників, зокрема завдяки індивідуальним планам розвитку.



4 Відзначайте досягнення

Визнання досягнень усієї команди або ж її окремих членів завжди надихає на нові звершення. Це може бути звичайний комплімент або вдячність за роботу, а заряд мотивації залишиться ще надовго. Якщо ви говорите про досягнення перед усім колективом, то доречно буде навести конкретні приклади того, що саме зробив співробітник і як це принесло користь команді.



5 Святкуйте проміжні результати

Менші, вимірювані цілі – це дієвий спосіб залишатися мотивованим під час роботи над довготривалим проектом. Адже розділивши проект на етапи, за яким рухатиметься команда, можна стимулювати її досягати кращих результатів. Важливо також святкувати ваші спільні досягнення, наприклад, замовити піцу чи придбати торт, сходити всім колективом у театр чи кіно – варіантів безліч, головне не ігнорувати проміжні результати.



6 Стимулюйте відкритість

Дуже важливо відкрито ділитись інформацією зі своїми колегами, заохочувати чесність і давати зворотний зв'язок. Відкритість зміцнює довіру між працівниками та згуртовує команду. Окрім того, співробітники почуваються причетними до важливих рішень і віддають свою роботу. Коли в колективі всі відкриті одне до одного, це допомагає підтримувати мотивацію та підвищувати лояльність до органу.



7 Виявляйте турботу

Перевантаження працівників на роботі

ще ніколи не приводило до позитивних наслідків. Тож турбуватися про те, щоб ваші колеги мали менше стресу й більше енергії для виконання робочих завдань, справді важливо. Заохочуйте їх робити перерви протягом робочого дня. Це може бути коротка прогулянка вулицею в гарний день або похід до найближчої кав'ярні. Іноді навіть кілька хвилин тиші можуть забезпечити мотивацію, необхідну для подальшої продуктивної роботи.



8 Випромінюйте позитив

Створення позитивної культури – чудовий спосіб підтримувати мотивацію співробітників. Найпростіший спосіб зробити це – випромінювати позитив самому. Слухайте музику, жартуйте, грайте в ігри в обідній час та просто частіше усміхайтесь. Дослідження показують, що щасливі люди – продуктивніші.



9 Створіть зручний і натхненний робочий простір

Для деяких органів це ускладнене завдання. Коли ми замислюємося про комфортне робоче середовище, то перші думки, що виникають у голові: «У нас немає коштів на дорогий ремонт». Але дуже часто комфорту додає навіть банальна перестановка меблів чи кілька рослин на підвіконні. Чудово врізноманітнюють атмосферу мотиваційні постери на стінах. Крім того, заохочуйте команду підтримувати чистоту та лад на своїх робочих місцях, оскільки безлад навколо породжує безлад, навіть у думках.



10 Розвивайте баланс між роботою та особистим життям

Знайти й утримувати баланс між особистим життям та роботою не так легко, як здається на перший погляд. У пра-

цівників органу є діти, батьки, партнери, навчання, хобі... Роботодавець, який це розуміє — дозволяє справедливо відпустити, лояльно ставиться до потреби розв'язати особисті питання — підвищує рівень мотивації своїх співробітників. Коли налагоджено правильний баланс між роботою та особистим життям, працівники можуть зосередитися на своїй роботі, оскільки не турбуються про зовнішні проблеми.

Культура, у якій віддають перевагу балансу між роботою та особистим життям, забезпечує продуктивність і загальнощастя в колективі.

Чому потрібно розробляти план для впровадження системи мотивації?

Якщо ви хочете досягти намічених цілей, то все ж варто приділити цьому увагу й зафіксувати кроки, необхідні для створення системи мотивації співробітників. Перш ніж узятися до втілення довготривалих проєктів у сфері управління персоналом, пам'ятайте, що працівники мають розуміти, чого їм слід очікувати. Попередньо поінформувати службовців про те, що ви працюватимете над системою мотивації персоналу — перший важливий етап у процесі її впровадження. Така проста дія вже впливає на відчуття належності працівників до спільної справи, підвищує довіру та лояльність до служби управління персоналом та органу загалом.

На наступному етапі слід проаналізувати та вивчити особовий склад службовців органу. Як ми говорили раніше, мотивація службовців вашого органу може різнитися, адже це досить індивідуально. Тож визначення настроїв і вподобань працівників — запорука успіху. Дізнайтеся в колег про їхні хобі, професійні

цілі, особливості рутини — це ваш ключ до створення якісної системи мотивації. Для цього можна опрацювати інформацію, що міститься в особовій картці, організувати опитування працівників чи провести індивідуальні бесіди — звісно, якщо кількість службовців органу не завелика. Якщо в органі регулярно досліджують рівень залученості персоналу, результати теж слід врахувати під час розробки системи мотивації. Не зайвим буде нагадати, що найоб'єктивніші результати можна отримати, якщо проводити такі дослідження анонімно.

На третьому етапі роботи над системою мотивації слід вивчити міжнародний і вітчизняний досвід. Після того як ви вже матимете орієнтовний портрет співробітника, для якого розробляєте цю систему, можна обрати, які з наявних в інших установах систем мотивації можна використати для створення прототипу. Це допоможе сфокусуватися на конкретних робочих інструментах.

Розробивши концепцію системи мотивації, проведіть її обговорення у фокус-групі або ж «протестуйте» на невеликій групі працівників. Цей етап справді важливий, адже систему мотивації розробляють для колективу органу, тож вона має враховувати їхні інтереси та потреби. Тому можна зробити оголошення серед службовців та сформувати фокус-групу з охочих долучитися. Звертаємо увагу, що фокус-група буде продуктивна, якщо до неї ввійдуть представники різних структурних підрозділів і категорій. Такий підхід допоможе врахувати специфіку роботи різних підрозділів, зокрема віддалених.

Коли будете готові запускати свою систему мотивації, подбайте про її презентацію та поясніть службовцям про важливість такої програми. Під час презентації зверніть увагу на мету запрова-

дження системи, очікувані результати, переваги та можливості для працівників. Щоб визначити, які прийоми найкраще працюють для співробітників саме у вашому органі влади, потрібен час. Система мотивації має бути гнучка та чутлива до реакцій колективу. Якщо отримуєте бажаний ефект — чудово, дотримуйтеся плану! Якщо ж не бачите відгуку від працівників, не намагайтеся насаджувати їм думку, начебто всі запропоновані ідеї це саме те, що потрібно — будьте гнучкими на шляху до побудови ідеальної системи мотивації.

Якщо повернутися до ситуації зі втраченою мотивацією до роботи, то тепер ми розуміємо, що ситуація могла б бути кардинально іншою. Часто керівники та представники служби управління персоналом просто не вважають за потрібне підтримувати мотивацію співробітників і, як наслідок, втрачають професіоналів. Щоб запобігти виникненню таких ситуацій, внесіть підтримку мотивації працівників до плану своєї поточної роботи. Маленькі регулярні кроки за цим напрямом допоможуть утримати найкращих, підвищити продуктивність персоналу й згуртувати команду.

І наостанок кілька слів про особистий пошук мотивації. Усі люди стикаються з «мотиваційними гойдалками». Іноді ви можете відчувати ентузіазм і бажання досягти цілей, а іноді — млявість або невпевненість у тому, чого хочете або як це здобути.

Навіть якщо ваша мотивація ослабла, можна зробити кроки, які змусять вас рухатися вперед. Деякі речі, які ви можете зробити:

- корегуйте свої цілі, щоб зосередитися на речах, які справді для вас важливі;
- якщо беретеся за щось надто велике чи надважливе, розділіть процес досягання мети на менші кроки та спробуйте рухатися до неї поступово;
- намагайтеся підвищувати свою впевненість — вірте, що вам усе вдасться;
- згадуйте про те, чого ви досягли в минулому і які ваші сильні сторони;
- якщо є царини, у яких ви почуваетесь невпевнено, спробуйте освіжити свої знання, щоб почуватися кваліфікованіше;
- винагороджуйте себе за наполегливість та успіхи — це продукує гормони щастя, а вони потрібні кожному.

Самотивування — чудовий інструмент, користуйтеся ним та відчувайте позитивні зміни у своїй продуктивності.

СЛУХАТИ І ГОВОРИТИ: ПРОСТО ПРО ДІАЛОГ

Чи потрапляли ви у схожу ситуацію?

Ситуація 1:



Робоча зустріч. Під час обговорення питання між кількома співробітниками розпочалася дискусія про те, чия думка та підхід до виконання робочого завдання правильніші. Присутні розділилися на кілька груп і палко переконували одне одного у своїй правоті. Час зустрічі використали неефективно, спільного рішення не дійшли. Водночас, коли одна з груп надто затято відстоювала свою позицію, інші застерігали їх про ризики, а відтак стали відмежовуватися від можливого рішення, мовляв «тоді самі будете давати всьому цьому раду».

Ситуація 2:



Під час проведення круглого столу з великою кількістю вітчизняних і міжнародних експертів, інститутів громадянського суспільства та представників кількох державних органів низка учасників була категорично проти запропонованого плану дій. Цей захід учасники сприйняли як останній шанс виправити ситуацію.

Як результат, у процесі обговоренні вони постійно «перетягували ковдру на себе» та не давали висловитись іншим учасникам, які мали відмінне ставлення чи додаткову інформацію щодо теми обговорення. Зрештою, усі почули лише одну позицію, здебільшого в контексті звинувачень і заперечень, без розуміння, чому пропонуваній розв'язок не зарадить проблемі. Формально захід було проведено, але від результату не було користі. Ресурсу на проведення ще одного такого заходу немає. Відповідальні за захід співробітники — хто більше, хто менше — зривали злість на підлеглих чи інших колегах, а хтось «поніс стрес додому».

Ситуація 3:



В одному з обласних центрів провели захід, на якому висвітлювали питання впровадження загальнодержавної реформи. У заході взяли участь представники профільного міністерства, депутатського корпусу, національні та міжнародні експерти, керівництво області та інші поважні представники громадськості.

Про захід дізналися незадоволені діями місцевої влади громадяни. Вони зібралися перед будівлею з

вимогами пройти всередину, щоб нарешті «докричатися до Києва». Для підтримання порядку та спокою довелося залучати поліцію, інформація потрапила в соцмережі під заголовками «Обмежують право», «Не допускають», «Закритість влади» тощо. Частину учасників після нетривалих перемовин пустили в приміщення. Під час обговорення вони часто втручались у дискусію і перебивали, у зв'язку із чим мети заходу не було досягнуто. Медіа поширили не дуже схвальні відгуки про подію, а влада зауважила: «Із цими активістами завжди так, наступного разу треба всіх жорсткіше тримати в рамках і організувати нормально режим допуску на захід».

Знайомо? Навіть якщо не ви особисто потрапляли в таку ситуацію, а хтось із ваших колег, ви все одно, напевно, здатні уявити розпач та обурення публічних службовців, які вкладаються в справу, а виходить отаке. Такі події можуть демотивувати, призвести до роздратування, несприйняття колег, скептичного ставлення до майбутніх нарад чи заходів, ініціативності.

Чи є ефективне «лікування» для описаних вище симптомів і хвороб взаємодії?

Дієвими ліками для усунування як симптомів, так і причин проблеми може стати, як не дивно, діалог. **Діалог як інструмент**, зі своїми правилами використання та обмеженнями, і **діалог як підхід**, що незримо просочує різноманітні формати взаємодії між учасниками.

Для початку перевірмо, чи однаково ми всі розуміємо, що таке діалог, а вже потім розглянемо його застосування.

Діалог як підхід, як філософія спілкування:

- це не дискусія чи порожня розмова, а обмін поглядами на проблему, ситуацію, напруження, яке виникло між людьми;
- це коли в розмові ви не відмовляєтеся від свого погляду чи переконання, але розумієте, чому інша людина думає інакше;
- це коли ваш світогляд збагачують і врізноманітнюють досвід і погляди інших;
- це коли слухають та справді чують співрозмовника.

Діалог як інструмент, технологія належить до групи консенсусних практик, як-от **медіація та перемовини за інтересами**, об'єднаних саме спрямуванням на пошук розв'язку, що враховує інтереси обох (усіх) сторін ситуації, конфлікту, комунікації — тобто спрямуванням на консенсус. Медіація — це теж перемовини, але в супроводі фахового посередника — медіатора. Медіацію проводять за відповідними правилами, технологією, що сприяє ефективнішому пошуку взаємовигідного рішення. Перемовини ж — це інтерактивна комунікація, яка має мету. У роботі публічні службовці використовують різні види комунікації, і всі вони мають ту чи іншу мету. Це значить, що така комунікація є перемовинами за своєю суттю, а отже, підпорядковується тим самим законам.

Примітка. Зверніть увагу, що перемовини можуть бути різними і не завжди спрямованими на консенсус (коли мета — взаємоприйнятні, взаємовигідні для обох сторін рішення). Учасники перемо-

вин можуть не знати основ конфліктології, не вміти будувати консенсус, не мати відповідного досвіду чи прикладу у своєму житті та подібне. За таких умов сторони здебільшого ставитимуться до процесу так, ніби перемогти може тільки один, і вестимуть так звану **позиційну боротьбу** чи **позиційний торг**. Стратегія перемовин, спрямованих на консенсус чи позиційний торг, може бути свідомою чи несвідомою, але її в будь-якому разі засновано на стилях поведінки в конфлікті.

*Детальніше з посібником Координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Діалог у реформах: інструкція з експлуатації. Алгоритм та посібник для публічних службовців» — <https://www.osce.org/files/f/documents/9/e/481174.pdf>, де на ст. 28–31 матимете можливість розглянути перемовини під новим кутом. Також ви побачите, як ваш **свідомий чи несвідомий вибір переговорної стратегії, який зумовлено властивим вам стилем поведінки в конфлікті, спричинює дратівні чи демотиваційні результати взаємодії**.*

Якщо ж під час виконання посадових обов'язків і взаємодії з колегами, учасниками заходів, які організуєте, чи загалом у робочих перемовинах ви матимете намір **будувати співпрацю на засадах взаємної вигоди, консенсусу, діалогу**, дотримуйтеся таких базових принципів:

- 1) ставтеся до протилежної сторони як до партнерів, принаймні поки шукає-

те розв'язок для спільної проблеми / завдання;

- 2) інтереси та потреби інших мають значення, їх слід по змозі задовольнити, якщо це доречно;
- 3) інтересами та потребами вашої установи у сфері вашої відповідальності не можна й не потрібно поступатися;
- 4) зміцнення / збереження відносин має значення, а для цього щонайменше потрібно:

- справді чути інших, коли вони говорять про свої потреби, знати й розуміти свої;
- не триматися за позиції та вимоги;
- орієнтуватися на майбутнє, а не триматися за минуле;
- відділяти людей від проблем;
- відділяти форму розв'язку проблеми від процесу генерування варіантів розв'язку та критеріїв для вибору взаємоприйняттого²⁹.

Окрім консенсусного підходу, інші важливі складники діалогу стануть зрозумілі з визначення **діалогу як інструмента**:

Діалог — це (1) спеціально підготовлений (2) груповий процес, який відбувається за (3) допомогою ведучого/-ї (фасилітатора/-ки) та має (4) на меті покращення порозуміння / відносин між учасниками, а також (5) може бути спрямований на ухвалення рішень

²⁹ Для глибшого розуміння ознайомтеся з **TKI** (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, метод, який розробили Кеннет Томас і Ральф Кілменн 1972 року для діагностування стилю поведінки в конфліктах), а також із **гарвардською моделлю перемовин** у праці дослідників Роджера Фішера та Вільяма Юрі «Переговори без поразки» (англ. «Getting to Yes»).

щодо спільних дій або розв'язання конфлікту (6) в спосіб, що передбачає рівні можливості для учасників висловлювати свої думки³⁰.

Зауважте: **вибір діалогового підходу визначатиме не лише формат проведення однієї наради / зустрічі / круглого столу, а й усієї комунікації між цими заходами, а також дизайн усього процесу: від залучення сторін — до втілення результатів, моніторингу впливу, корегування, наступної взаємодії.** Адже для отримання кращого результату — конструктивної корисної глибокої та всебічної розмови на конкретній зустрічі — дизайн серії зустрічей має **дати змогу почути всіх, а надто тих, хто не підтримує вашу думку, бо має інакший, протилежний погляд на вихід із ситуації / розв'язання проблеми.** А для цього важливо зрозуміти, чим такий інакший погляд зумовлено, і мати достатньо часу та простору для пошуку й конструювання неординарних рішень, які приймуть усі. Тож дбаючи про те, щоб зрозуміти інших, невдоволених, ви відразу передбачитимете доречну кількість і тривалість зустрічей, а також такий склад учасників, який уможливить дослідження причини розбіжностей і напрацювання взаємовигідних реалістичних варіантів розв'язків.

Якщо ви готові обрати такий діалоговий підхід і системно застосувати його, наприклад, для дизайну всього процесу публічних консультацій під час упровадження реформи, то від самого початку можете діяти по-новому. Для цього доречно буде підкріпити своє бажання відповідним навчанням з ефективної комунікації, ме-

діації та діалогу, а також отримати досвід співпраці з відповідними фахівцями.

*Більше про **фахові компетенції** для роботи з діалогом, а також **настанови щодо дизайну діалогу, принципи й безпечні обхідні маневри** у складних ситуаціях ви можете знайти в посібнику Координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Як, коли, де працює діалог?» за посиланням — <https://www.osce.org/files/f/documents/3/c/422822.pdf>.*

Інший посібник Координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Діалог у реформах: інструкція з експлуатації. Алгоритм та посібник для публічних службовців» має конкретні поради, інструкції для того, щоб проводити публічні консультації в діалоговому підході.

Якщо ж ви вже в процесі розв'язання якогось питання, тобто йдеться не про створення нового формату, не про дизайн всього процесу як діалогового, то знов-таки, для побудови діалогу не все втрачено. **Ви можете провести стандартний запланований захід, але за діалоговим підходом.**

Підготувати й провести такий захід вам допоможуть чеклісти в посібнику Координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Діалог у реформах: інструкція з експлуатації. Алгоритм та посібник для публічних службовців» за посиланням — <https://www.osce.org/files/f/documents/9/e/481174.pdf>.

³⁰ *Визначення фасилітованого діалогу як процесу трансформування та розв'язання конфліктів наведено в публікації «Стандарти діалогу: визначення і принципи». Ініціатором створення «Стандартів діалогу» стала ГО «Інститут миру і порозуміння», яка підготувала першу редакцію за результатами консультацій із членами власної мережі партнерських організацій, що впроваджують діалог в Україні. До другої редакції «Стандартів» залучили експертів і представників (загалом 14) з інших мереж і організацій.*

І навіть коли ви вже посеред заходу / розмови / наради, можливо, напруженої, яку навіть не ви організуєте, то досі є можливість перетворити «війну», деба-ти чи дискусію **на діалог. Як?** Прості, доречно застосовані комунікативні техніки — ваші помічники!



У діалозі частіше ставте такі запитання:

- Розкажіть, що трапилося?
- Як це побачили та сприйняли інші?
- Як це вплинуло на вас? А на інших?
- Що ви із цього приводу відчуваєте? Як думаєте, що відчувають інші?
- Що це для вас означає?
- Чому це важливо? А що важливо для інших?
- Яким ви бачите вихід? Що буде виходом для інших?
- Що б ви робили на їхньому місці?
- Що як уявити, ніби?..
- За яких умов це було б можливо?
- Як сказати так, щоб інші були готові почути?
- Кому ще важливо про це знати та бути долученим?



У діалозі спробуйте говорити так:

- Те, як я бачу це зі свого боку...
- Я це бачу / сприймаю так...
- Для мене це про те, що...
- Я відчуваю...

- Мене турбує / лякає / дратує / тішить / наснажує, коли щодо мене вчиняють так...
- Підтримкою для мене було б...
- Для мене це важливо, тому що...
- Розумію, що для вас має значення...
- Мені було б легше із цим погодитись, якби...
- Мені важливо, як вам із тим, про що я розповідаю...

Окрім розуміння підходу, ознак, принципів діалогу, важливо пам'ятати про пастки, через які ми можемо потрапити в той власний «емоційний, заряджений та затьятий стан», коли самі хотітимемо, але не зможемо бути «в діалозі з іншими», бо будемо «воювати». Треба остерігатися таких пасток:



Драбина формування упереджень

Ця пастка працює так: ми знизу вгору піднімаємося по драбині.

Щодо певного об'єкта, явища, ситуації, особи ми маємо деяку кількість даних, утім ніколи не маємо абсолютно всіх, а значить, у нас обмежені — **доступні** нам **дані**.

Водночас навіть із доступних даних ми не все готові сприйняти, адже маємо власне **вибіркове сприйняття** (його може зумовлювати те, що ми маємо намір чи завдання побачити щось конкретне, тому на інше не звертаємо уваги; або ж передусім зауважимо те, що важливо для нашої безпеки — на рівні генетичної пам'яті деякі ознаки об'єкта можуть асоціюватися з небезпекою, і якщо ми їх побачимо, решта залишиться вже поза увагою);

Умовиводи та висновки ми формуємо вже не на повних даних, а на вибірково сприйнятих із тих, що нам доступні, і саме це надалі зумовлює наші дії.

РИСУНОК 5.

Драбина формування упереджень



Часто ми навіть не усвідомлюємо, що діємо упереджено до певних осіб чи груп із певними ознаками чи властивостями, які мають для нас значення з огляду на нашу потребу в безпеці через особистий попередній досвід. Тобто на представників певного регіону, сфери, професії, субкультурної групи може неусвідомлено бути поширено характеристики, які спричиняють гірше / вороже до них став-

лення, брак довіри, жорсткіші умови чи вимоги, хоча з конкретною людиною ви ще не мали досвіду роботи. Це лише призведе до потреби «захиститися» від вашого упередженого ставлення, а захист буває дуже «агресивним». Важливо розуміти, що цю агресію у ваш бік може викликати ваше свідоме чи неусвідомлене упередження.

Для будь-кого, але передусім для публічних службовців, які виконують державні завдання на благо та в інтересах громадян, важливо бути свідомими щодо власних «драбин формування упередження» та вміти нейтралізувати їхній вплив на свою діяльність.



Пастка припущення

З великою кількістю робочих рутинних і термінових завдань спокуса опертися на свій попередній досвід, загальне розуміння якихось процесів і не шукати додаткової інформації під час ухвалення рішень дуже велика. Але припущення може бути як правильним, так і хибним, а побудовані на хибному припущенні висновки, а відтак і дії, часто є першими поміж причин ескалації конфлікту. Тому не припускаємо, а перевіряємо, запитуємо, звіряємось, а також ідентифікуємо припущення, які роблять інші учасники, і допомагаємо їм отримати достовірну інформацію.



Факти — Емоції — Судження — Потреби

Коли людина захоплена, збентежена, фрустрована, завантажена абощо, то не помічає і не усвідомлює, що саме в її словах чи діях провокує в інших людей бажання сперечатися, заперечувати, ображатися. Також ми зазвичай не відстежуємо, що обумовлює наші подібні реакції відповідно. У повідомленні може

бути й зазвичай буває суміш із фактів, на які ми опираємося, наших міркувань, суджень, інтерпретацій щодо цих фактів, а також тих почуттів, що провокують факти чи міркування. Суперечка може загострюватися, коли двоє учасників комунікації опираються на різні факти, проте сперечаються щодо інтерпретацій і суджень, які на них побудовано. Або можуть заперечувати почуття іншого, не розуміти чи не приймати їх, не усвідомлюючи, що їх могло спричинити, бо, знов-таки, учасникам комунікації доступний різний набір фактів.

Щоб знизити негативний вплив на діалог через такий «коктейль», доречно будувати розмову з урахуванням описаних нижче підходів і правил.

ФАКТИ:

- спочатку перевірте, хто на які факти опирається, чи однакова в сторін інформація, як ви разом можете «доповнити картину реальності» фактами від кожної сторони;
- про факти безглуздо сперечатися — або вони є, або їх немає;
- факти можуть бути достовірними чи ні, і в разі сумніву варто вказати на потребу перевірити достовірність, узгодити те, як це буде зроблено і як буде продовжено розмову після уточнення фактів.

СУДЖЕННЯ:

- щодо міркувань і суджень можуть бути суперечки, адже кожному його ставлення та розуміння здається єдино правильним, обгрунтованим;
- цінність діалогу в тому, що він дає змогу перейти від плаского сприйняття речей і ситуацій навколо нас

до багатогранного, комплекснішого, тому доречним буде дозволити собі прийняти й зрозуміти, чому інша людина доходить іншого висновку, які попередні знання та досвід це зумовлюють, на що не зважаєте ви, бо не маєте відповідного досвіду чи знань.

ЕМОЦІЇ:

- емоції в комунікації є і мають бути, це природно;
- емоції в різних людей в одних обставинах можуть і мають право бути різними, бо сигналізуватимуть про різні незадоволені, актуалізовані потреби учасників розмови;
- якщо такі потреби є, вони потребують уваги, а значить, даватимуть про себе знати — у людини виникатиме емоційна реакція, що природно, за це людину не можна засуджувати, дорікати їй тощо;
- проте щоб емоції не заважали робочим розмовам, доречно не блокувати, ховати, заперечувати їх, а навчитися керувати своїми емоційними станами та вміти підтримати інших, коли вони відчувають сильні емоції. У цьому допоможе достатньо просте правило роботи з емоціями «3R»: «recognise, respect, respond», тобто виявити / визнати, зважити і поважати, а тоді відреагувати — вербально, невербально, процедурно. Останнє можна зробити таким чином:
 - під час розмови визначити та назвати емоцію;
 - демонструвати розуміння;
 - використовувати парафраз і рефреймінг, нейтральну мову та інші техніки активного слухання;

- переводити акцент з минулого на майбутнє;
- тестувати готовність до обговорення;
- допомогти виділити із себе емоцію, відсторонитися від неї, щоб побачити її наче збоку;
- витримувати межу між емпатією та симпатією, коли є готовність сприймати й розуміти людину, яка відчуває сильну емоцію, але не починати відчувати те саме.



Мало часу — поспіх до рішень

Найшвидшим поясненням цієї пастки є притча про «тупу пилку», яку ви можете прочитати, перейшовши за посиланням — <https://www.osce.org/files/f/documents/9/e/481174.pdf> на ст. 45 посібника Координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Діалог у реформах: інструкція з експлуатації. Алгоритм та посібник для публічних службовців».

Суть у тому, що на зустрічі, час якої обмежено, учасники найчастіше одразу після формального привітання переходять до висловлювання своїх позицій і починають переконувати інших у своїй правоті. І так усі сторони дискусії одразу починають сперечатися та наполягати на своєму. За таких умов не відбувається попереднього встановлення контакту і визначення інтересів сторін, тому не вдається дійти взаємовигідного розв'язку. Важливо пам'ятати, що форма розв'язку — це те, що обирають наприкінці, коли є принципова згода за суттю. Сторони, які одразу **«перестрибують» до розв'язків, зокрема до «форми розв'язку»**, тобто, наприклад, до конкретного документа в

певній редакції, позбавляють себе можливості отримати якісний, компромісний результат співпраці, побудувати простір поваги та порозуміння.

Щоб уникнути цієї пастки, не кваптеся одразу ж «дарувати» комусь геніальний розв'язок. Не варто також думати, що «правильно» — це коли одразу «до суті». Дозвольте собі отримати досвід, за якого достатньо часу і зусиль приділено налагодженню контакту, комунікації, довіри, ретельному дослідженню питання й обставин, і лише потім конструйте рішення. «Нагостріть пилку» перед тим, як пиляти дрова. Невдовзі ви самі переконаєтеся, що з «нагостреним інструментом» працюється швидше.



Змішування ролей

У посібнику Координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Як, коли, де працює діалог» за посиланням — <https://www.osce.org/files/f/documents/3/c/422822.pdf> на ст. 15 ознайомтесь із тим, які бувають ролі у напруженій / конфліктній взаємодії.

Свідомо чи несвідомо ви дієте в якійсь із них. Якщо ця роль чітка й усвідомлена, то навіть якщо вона комусь не подобається, опір і протидія будуть прямими та явними, ними можна буде керувати в процесі. Але якщо ролі зміщено, несвідомо або умисно (коли, наприклад, декларуючи свою нейтральність, ви насправді просуваєте якусь позицію), то виникає недовіра, зневіра та багато інших негативних наслідків, які важко подолати. Тому допоки не прояснено ролі — ваші й учасників (стейкхолдерів, експертів тощо) — у процесі не буде ефективного поступу.

На окрему увагу заслуговує роль нейтрального незалежного помічника, фасилітатора діалогу. Останній забезпечить доречну підтримку всім сторонам, незаангажовано організує та рухатиме процес, нейтрально «віддзеркалюватиме» те, що насправді відбувається, допомагатиме це переосмислити й прийняти, підтримуватиме темп, допомагатиме виходити з глухих кутів тощо.

Отже, згадаймо ситуації, описані на початку розділу. Які дії могли би запобігти їх виникненню?

Ситуація 1:



1. Для наради встановити правила комунікації, наприклад:
 - а) не знецінювати;
 - б) не засуджувати;
 - в) не перебивати;
 - г) говорити «від себе» та зі свого досвіду;
 - ґ) говорити по-черзі;
 - д) відділяти факти від емоцій та суджень;
 - е) поважати думку іншого;
 - є) допускати різні думки та погляди тощо.
2. Чітко розмежувати частини (етапи) наради:
 - 1) вибудовування змістового поля та формування процесуальних домовленостей між учасниками;
 - 2) встановлення контакту між усіма присутніми;

- 3) дослідження питання, обмін і доповнення «картини реальності» відомими учасникам фактами;
- 4) обмін міркуваннями, можливими варіантами, критеріями для рішень;
- 5) вибір рішення, перевірка реалістичності;
- 6) деталі з утілення рішення в життя.

3. Закріпити розуміння, що в груповій роботі потрібно пройти від розходження думок до фокусування на результаті. Адже це природні процеси роботи групи — спочатку розширити змістове поле, а потім — сфокусуватися на прийнятному для всіх учасників розв'язку.

4. Разово, відповідно до посади, чи «ротаційно» визначати того, хто фасилітує нараду (стежить за таймінгом — розподілом часу, правилами, черговістю, ефективністю структури наради за змістом та етапами, за тим, щоб у кожного був простір висловитися тощо).

Ситуація 2:



1. Визначте правила участі та простежте, щоб їх знали всі залучені.
2. Подбайте про правила комунікації на заході, а щоб їх виконували, зробіть так, щоб усі відчували свою причетність до їх формування й затвердження (правила мають бути легітимні для всіх присутніх).
3. Оцініть потребу залучення фасилітатора для координування

процесу обговорення, зокрема розгляньте опцію залучення стороннього фахівця.

Ситуація 3:



1. Скористайтеся порадами для кризових перемовин із посібника Координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Діалог у реформах: інструкція з експлуатації. Алгоритм та посібник для публічних службовців» за посиланням — <https://www.osce.org/files/f/documents/9/e/481174.pdf>.
2. Дбайте про те, щоб подолати ефект драбини упередження.
3. Встановлення контакту та формування базової довіри для укладання перших домовленостей — надважливий перший етап дискусії. Якщо ним знехтувати, процес буде «зруйновано».
4. Якщо до вас долучились інші зацікавлені учасники, варто виявити увагу до їхніх інтересів, подбати про збалансування інтересів всіх залучених груп.
5. Подбайте про те, щоб визначити ролі присутніх, а також про можливість говорити так, аби був баланс інтересів усіх учасників.
6. Керуйте процесом, щоб уникнути ситуації, коли якийсь з ініціативних учасників стихійно перебере цю роль на себе.
7. Залучений фаховий фасилітатор цінний своєю нейтральністю, завдяки чому учасники зазвичай готові довірити йому керувати процесом навіть під час складної розмови.

Рекомендації керівному складові:

1. Запровадити діалоговий підхід у роботу команди, демонструвати на власному прикладі застосування інструментів ефективної комунікації.
2. За потреби стежити за чіткістю ролей.
3. Передбачати, скільки часу знадобиться для виконання завдань за діалоговим підходом.
4. Запровадити новий формат нарад, робочих зустрічей, запровадити правила групової роботи, зробити їх частиною корпоративної (організаційної) культури.

Рекомендації для служб управління персоналом:

1. Навчити керівників медіаційних та фасилітаційно-діалогових компетенцій.
2. Навчити персонал передусім навичок ефективної комунікації, діалогу, управління конфліктами.
3. Ознайомити працівників підрозділів, що безпосередньо взаємодіють із тими, хто прийшов зі скаргою чи відстоювати свої погляди, права тощо, з порадами щодо кризових перемовин / комунікації, а керівників — із переліками компетенцій фахових посередників для правильного залучення, щоб не нашкодити своїм процесам.

Отже, для того, щоб в установі, органі процвітала культура діалогу, важливо вчитися, тренувати, застосовувати, закріплювати нові моделі взаємодії — як внутрішньої, так і з зовнішнім світом.

Звісно, це потребує часу, виходу із зони комфорту та чималих зусиль, а спершу може дещо уповільнювати процеси. Але «термінові завдання» будуть завжди, а поступово впроваджувати культуру діалогу варто вже зараз. Якщо ж таку культуру поширюватимуть у межах установи нерівномірно, ті, хто відкриватиметься новому досвіду, ставатимуть чутливіші до необережної, грубої чи агресивної поведінки інших, що може завдавати болю. Це може призвести до надмірної травматизації, а відтак — до зневіри, регресу й агресивнішого самозахисту в подальшій комунікації — тобто є ризик, що стане гірше, ніж було.

Тож чи варта «шкурка вичинки»?

В посібнику Координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Як, коли, де працює діалог» — <https://www.osce.org/files/f/documents/3/c/422822.pdf> на ст. 45, ви побачите опис результатів діалогу на різних рівнях (особистості, групи, між групами тощо).

Коротко про найголовніше: група, команда, організація, у якій приймають думку іншого як рівноправну, де є місце для різноманіття, завжди є простір висловитись і бути почутим, де є правила, які напрацьовали разом і яких разом дотримуються, — це простір безпеки, у якому хочеться бути, працювати, реалізовуватися та брати на себе нові виклики.

Зусилля з прищеплення культури діалогу, впровадження діалогового підходу, застосування діалогу як інструмента для внутрішнього та зовнішнього використання варті того й принесуть результат, який перевищить очікування.

3

РОЗДІЛ

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЯК ПІДҐРУНТЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

ПРИНЦИПИ РІВНОСТІ ТА НЕДИСКРИМІНАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ³¹

Інклюзивність організаційної культури має позитивні наслідки як для окремих співробітників і співробітниць, так і для всієї організації загалом. Це можливо за умов упровадження принципів справедливості, рівності й різноманітності, які діють тільки там, де немає дискримінації.

Більшість організацій усно чи письмово декларують свою відданість рівності, проте на практиці не всі її дотримуються.

То що ж робити, щоб принцип недискримінації діяв?

Передусім необхідно:

- **знати, що таке дискримінація;**
- **уміти її розпізнавати;**
- **протидіяти дискримінації;**
- **сприяти встановленню рівності.**

Загальні принципи рівності та, відповідно, недискримінації встановлено в Основному Законі — Конституції України. У статті 24 зафіксовано:



«Громадяни мають рівні конституційні права і свободи та є рівними перед законом.»

*Не може бути **привілеїв** чи **обмежень** за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками».*

Перелічені ознаки не є вичерпними й називаються **захищеними**. Розпізнати дискримінацію можна через наявність привілеїв чи обмежень, проте для повного й точного визначення варто користуватися законодавством.

Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» називає такі ознаки дискримінації:

1. Наявність порушення (обмеження у визнанні, реалізуванні або користуванні) прав і свобод.
2. Наявність захищеної ознаки, на підставі якої проводять розрізнення.

³¹ Під час роботи над розділом було використано Стратегію гендерної рівності Ради Європи на 2018–2023 роки, Конституцію та закони України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні», «Про зайнятість населення», довідник «Рівні права та можливості жінок і чоловіків у місцевому самоврядуванні. Стандарти, пріоритети, поради».

3. Брак правомірної, об'єктивно обґрунтованої мети, для досягнення якої проводять розрізнення.
4. Недотримання принципу пропорційності (належності та необхідності) між метою розрізнення та способами її досягнення.

У законі також **сформульовано принцип недискримінації** як:

- 1) забезпечення рівності прав і свобод осіб та/або груп осіб;
- 2) забезпечення рівності перед законом осіб та/або груп осіб;
- 3) повагу до гідності кожної людини;
- 4) забезпечення рівних можливостей осіб та/або груп осіб.

Принцип недискримінації можна пояснити через спектр таких вимог:

1. Однаково поводитися з особою або групою осіб, яка перебуває в аналогічному становищі з іншою особою або групою осіб (тобто без привілеїв і обмежень);
2. По-різному поводитися з особою або групою осіб, яка через свої захищені ознаки перебуває у відмінному становищі від іншої особи або групи осіб (наприклад, переведення жінок на інші, легші чи нешкідливі, види робіт під час вагітності та надання післяпологової відпустки для фізичного відновлення організму);
3. Забезпечити відсутність негативних наслідків застосування правових норм, правил або критеріїв, зокрема нейтрально сформульованих (непряма дискримінація), для осіб або груп осіб у зв'язку з їхніми за-

хищеними ознаками та порівняно з іншою особами або групами осіб.

Розгляньмо вияви дискримінації на практиці.

Ситуація



У державний орган на вакантну посаду директора департаменту подали документи: жінка, яка вийшла з відпустки для догляду за дитиною з попереднім п'ятирічним досвідом роботи на керівній посаді в іншому органі; чоловік, який прийшов із приватного сектора, де обіймав керівні посади протягом трьох років. Під час проходження конкурсної процедури на етапі співбесіди кандидатів запитали про їхній сімейний стан і наявність дітей, а також завуальовано повідомили, що перевагу буде надано людині без сімейних зобов'язань. За результатами конкурсу переможцем було оголошено чоловіка, а жінці в неофіційному спілкуванні запропонували подати документи на нижчу посаду в цьому департаменті. Ситуація обурила претендентку, після чого вона вирішила оскаржити рішення конкурсної комісії в суді.

Пояснення

Причиною для неоднакового поводження є стереотипне припущення, що жінки, та ще й за наявності малих дітей, не можуть кваліфіковано та відповідально виконувати свої професійні обов'язки на керівній посаді. Інше стереотипне припущення стосується того, що чоловіки й без достатнього досвіду є добрими керівниками. Пропозиція обійняти нижчу посаду виконавського рівня також походить від стереотипів, що жінки — чудові виконавиці, які добре дають раду нецікавим монотонним завданням.

І попри те, що такі припущення наука давно спростувала, вони досі панують у суспільстві.

Як розпізнати непряму дискримінацію?

Це ситуація, коли внаслідок застосування формально нейтральних правових норм, критеріїв оцінювання, правил, вимог чи практики для особи та/або групи осіб за деякими їхніми ознаками виникають менш сприятливі умови або становище порівняно до інших осіб та/або груп осіб, крім випадків, коли їх реалізування чи застосування має правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, способи досягнення якої є належними та необхідними.

Серед інших видів дискримінації, зокрема, розрізняють утиск, підбурювання і пособництво.

Як ідентифікувати утиск?

У випадку утиску щодо особи спостерігаємо поведінку, яка є образливою та принизливою для її людської гідності, створює напружену й зневажливу атмосферу для цієї особи в колективі; поведінка має на меті принизити гідність людини саме через будь-яку індивідуальну або групову ознаку.

Форми утиску:

- словесні образи, коментарі або натяки, спрямовані на приниження гідності людини через, зокрема, її колір шкіри, етнічну належність, стать, інвалідність, сексуальну орієнтацію тощо;
- образливі сексистські, гомофобні, антисемітські та інші жарти, анекдоти, кпини;

- публічне (зокрема в межах спільного робочого простору) поширення сексистських, ксенофобних, гомофобних та інших друкованих або графічних матеріалів (постерів, листівок, брошур тощо);
- образливі сексистські, гомофобні або ксенофобні жести;
- ігнорування, ізоляція або сегрегація через стать, етнічну належність, сексуальну орієнтацію тощо;
- акти фізичної агресії та насильства.

Безперечно, цей перелік не є вичерпним, оскільки навести всі можливі форми утиску неможливо — надто вже їх багато.

Підбурювання до дискримінації — це вказівки, інструкції або заклики до надання привілеїв або обмеження стосовно особи та/або групи осіб за деякими їхніми ознаками.

Як розпізнати підбурювання до дискримінації?

1. Хтось роздає вказівки, інструкції або виголошує заклики до дискримінації певної особи або групи осіб за певною ознакою.
2. Вказівки, інструкції або заклики можуть поширювати публічно, тобто в присутності інших людей, або адресувати лише конкретним людям, які мають їх виконувати.
3. Вказівки, інструкції або заклики можуть поширювати в письмовій або усній формі, а також підбурювати до дискримінації безпосередньо

(наприклад, пряма, директивна вказівка) чи опосередковано (наприклад, розповсюдження друкованих або аудіовізуальних матеріалів, які за змістом є дискримінаційними).

4. Надає вказівки та інструкції або виголошує заклики до дискримінації особа, яка безпосередньо не вчиняє дискримінаційних дій або вдається до дискримінаційної бездіяльності.

Пособництвом у дискримінації є будь-яка свідома допомога у вчиненні дискримінаційних дій або бездіяльності.

Як ідентифікувати пособництво в дискримінації?

1. Той, хто дискримінує, і якому третя сторона надає певну допомогу, ухвалює рішення, учиняє дію або вдається до бездіяльності, які призводять до дискримінації в будь-якій забороненій законодавством формі за будь-якою індивідуальною або груповою ознакою.
2. На час надання допомоги третя сторона має усвідомлювати дискримінаційний намір або передбачати дискримінаційний результат рішень, дій або бездіяльності того, хто дискримінує.
3. Третя сторона має свідомо та добровільно надавати допомогу, тобто розуміти свою роль в ухваленні рішень, вчиненні дій чи бездіяльності, які мають на меті або за результат дискримінацію.
4. Допомога, яку надає третя сторона, має бути суттєвою для ухвалення рішень, учинення дій або бездіяльності, які мають на меті або за результат дискримінацію.

Розглянемо ще одну ситуацію



Керівницею відділу освіти в районній державній адміністрації працювала жінка, яка неодноразово грубо поводилася з підлеглими, тоді як двом співробітникам дозволяла пізніше приходити на роботу та пробачала інші порушення. Урешті керівницю звільнили. Голова районної державної адміністрації наказав більше жінок на цю посаду не брати.

Конкурсна комісія розуміє, що вказівка не брати на посаду керівника відділу освіти жінку суперечить законодавству й тому є незаконною.

Пояснення

Стереотипне ставлення до жінок як до осіб, які всі й завжди поведуться в такій манері, призвело до незаконної вказівки, яка є підбурюванням.

Виконання вказівки призведе до того, що жінка, навіть за наявності відповідної кваліфікації та досвіду, не зможе обійняти цю посаду. Водночас обрання чоловіка не є гарантією, що він буде позбавлений тих самих вад, що були в жінки-попередниці, чи інших рис, які можуть негативно вплинути на роботу відділу.

Важливо знати, що антидискримінаційні положення є і в інших нормативно-правових актах. Вони деталізують статтю 24 Конституції за окремими сферами.

Стаття 11 Закону України «Про зайнятість населення» наголошує, що особа має право на захист від проявів дискримінації у сфері зайнятості.

1. Держава гарантує особі право на захист від будь-яких проявів дис-

кримінації у сфері зайнятості населення за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, членства в професійних спілках або інших об'єднаннях громадян, статі, віку, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.

2. Не вважається дискримінацією здійснення заходів щодо додаткового сприяння у працевлаштуванні окремих категорій громадян.
3. Забороняється в оголошеннях (рекламі) про вакансії зазначати обмеження щодо віку кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу одній із статей, а також вимагати від осіб, які працевлаштовуються, надання відомостей про особисте життя.

Обмеження щодо змісту оголошень (реклами) про вакансії та відповідальність за порушення встановленого порядку їх розповсюдження встановлюються Законом України «Про рекламу».

Одним із проявів дискримінації на робочому місці є сексуальні домагання. Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» дає їм визначення та забороняє як один із видів насильства за ознакою статі.

«Сексуальні домагання — дії сексуального характеру, виражені словесно (погрози, залякування, непристойні зауваження) або фізично (доторкання, поплескування), що принижують чи ображають осіб, які перебувають у відносинах трудового, службового, матеріального чи іншого підпорядкування».

Для реальної протидії цьому явищу необхідно не лише мати згадку про нього в законі, а й затвердити в кожній організації внутрішній порядок протидії та запобігання з конкретними заходами, яких необхідно вживати як потерпілим, так і адміністрації. Такі положення вже є в деяких організаціях — у Державній судовій адміністрації, закладах вищої освіти тощо.

Протидія дискримінації — важливий чинник у створенні атмосфери рівності й різноманітності в колективі, проте недостатньо лише заборонити негативні явища. Важливо також уживати заходів, щоб рівні права для всіх було доповнено створенням рівних можливостей їх реалізування.

Дорожня мапа культури рівності й недискримінації може містити такі кроки:

1. Готуючи опис вакансії для розміщення на сайті органу публічної влади та соціальних мережах, важливо звертати увагу на те, щоб він був нейтральний і не віддавав переваги особам тієї чи іншої статі.
2. Під час розглядання кандидатур необхідно звертати увагу на знання, досвід, навички, необхідні на вакантній посаді, а не на стать, сімейний статус тощо.
3. У внутрішніх документах організації чи структурного підрозділу (положення, колективний договір, внутрішній розпорядок) слід окремо наголосити про відданість принципам рівності й неприпустимість дискримінації та сексуальних домагань.
4. Позиція керівництва має значення: недискримінаційна поведінка та реагування на прояви дискримінації часом важливіші за всі правила й процедури.

Під час оцінювання роботи працівників також є ризик допустити упередження й стереотипи. Необхідно визначити, чи немає різного ставлення до жінок і чоловіків у заохоченнях і покараннях.

Часто люди не знають, що поведуться з іншими неналежно, і не розуміють, що щось є дискримінацією. Тому важливо поінформувати всіх, хто працює, про неприйнятність тих чи інших дій, а також про відповідальність за них.

Для створення в колективі сприятливої доброзичливої атмосфери можна ініціювати низку змін, які здатні суттєво вплинути на результати роботи, адже сформують для жінок і чоловіків найсприятливіші умови. Це гнучкий графік чи віддалена робота, кімната денного догляду дітей при установі тощо.

Щоб усі перелічені заходи мали ефект, відповідали потребам та інтересам працівників, варто розглядати проблему комплексно. У цьому може допомогти гендерний аудит організації. Він дає змогу побачити реальні проблеми та запропонувати шляхи їх подолання. Окрім практичних результатів аудит демонструє персоналу, що їхні потреби на роботі й поза нею важливі для організації загалом і її керівництва зокрема.

Дискримінація не виникає в суспільстві чи в організації за один день. Історія її формування тривала, тому для викорінення теж потрібен час. Завдяки застосуванню формальних і неформальних підходів, упровадженню нових практик та культури рівності за ініціативи як адміністрації, так і кожної людини особисто, можна досягти стійких і незворотних змін.

КУЛЬТУРА ДОБРОЧЕСНОСТІ

Розпочнімо обговорювати тему доброчесності на публічній службі з відповідей на кілька запитань. «З яким службовцем я хочу мати справу, отримуючи послуги від держави? Якими рисами має бути наділена людина, що працює над розвитком країни?» Запитання прості, чи не так?

Подумки ви вже розпочали перебирати характеристики ідеального публічного службовця: професійний, чесний, відданий державі, орієнтований на потреби людей, не зацікавлений у власній вигоді, окрім чесно заробленої заробітної плати... Справді, кожному громадянину хочеться бути впевненим, що країна, у якій він живе та платить податки, дбає про нього. Із потреби наголосити на важливості таких основоположних рис службовців поступово викристалізувалося поняття «доброчесність». Звичайно, воно не замінює зазначених вище характеристик, але є комплексним поняттям на їх перетині.

Якщо ж говорити про доброчесність у контексті боротьби з корупцією, то це необхідний морально-етичний складник діяльності публічного службовця, який визначає межу та спосіб його поведінки. Ця поведінка має базуватися на принципах доброго ставлення до громадян і чесності у способі приват-

ного життя, виконанні своїх обов'язків і розпорядженні державними ресурсами. Та не слід забувати про дзеркальну залежність між впливом організаційної культури в органі та поведінкою публічного службовця в колективі. Звідси випливає, що необхідно докладати зусиль для формування культури доброчесності в органі, адже так ви стимулюватимете відповідну поведінку «назовні».

У цьому розділі ми робимо акцент на доброчесності як невіддільній частині організаційної культури публічної служби. Це той засадничий аспект, який потрібно враховувати вже на етапі формування команди. І така можливість є. Адже під час проведення відбору на посади державної служби конкурсна комісія має змогу оцінити доброчесність як одну з вимог до компетентності кандидата (у разі її наявності в умовах конкурсу).

На формування доброчесності як вимоги до компетентності суттєво впливає соціокультурний контекст, традиції та, звичайно, історія розвитку країни. Тож певна її трансформація в майбутньому цілком імовірна. Доброчесність, як вимогу до компетентності можна описати так:

- здатність спрямовувати власні дії на захист публічних інтересів, утримуватися від конфлікту між приватними

та публічними інтересами, ефективно розпоряджатися державними ресурсами;

- здатність дотримуватися правил етичної поведінки, порядності, чесності, справедливості, підзвітності;
- стриманість у виявленні прихильності та/або негативного ставлення до окремих фізичних і юридичних осіб, політичних партій, громадських, релігійних та інших організацій.

Отже, можемо підсумувати, що для зміцнення організаційної культури в органі команда має сповідувати спільні принципи, серед яких і доброчесність.

Пропонуємо розглянути таку ситуацію.



Людмила прийшла до Центру надання адміністративних послуг. Робочий день закінчувався через 10 хвилин, і службовець, який тоді перебував у місці прийому громадян, не мав бажання та настрою продовжувати працювати. Коли він вислухав запит Людмили, то зрозумів, що на оформлення всіх необхідних документів потрібно мінімум 15 хвилин, тож доведеться затримуватися після офіційного закінчення робочого дня. Подумавши хвилинку, службовець вирішив попросити додаткові копії документів, у яких не було потреби, адже знав, що Людмила витратить залишок часу на виготовлення копій, а він зможе піти додому вчасно. Він скористався своїм службовим становищем та вчинив дії, що передусім задовольняють його інтереси.

Запобігти виникненню цієї ситуації можна було б, якби в органі працювали над підвищенням рівня доброчесності.

Забезпечення доброчесності може бути досягнуто завдяки – встановленням правил і системи примусу для їх виконання (та покарання в разі недотримання), а також шляхом заохочення певної позитивної поведінки, якої члени спільноти дотримуються й готові використовувати як модель для своїх дій. Перший спосіб ефективний, проте впровадження його дороге та нівелює роль спільних цінностей команди, а також довіри як певного соціального «клею» між членами спільноти, адже спирається на страх покарання. Другий спосіб не такий затратний, його спрямовано на заохочення певних неформальних правил, яких члени спільноти дотримуються, оскільки ті відповідають їхнім особистим переконанням. Кожен із цих підходів важливий для забезпечення доброчесної поведінки в організації, проте найкраще вони працюють у комплексі, доповнюючи один одного. Тому в дискусії про доброчесність важливо шукати баланс між двома складниками: 1) впровадженням ефективних інструментів контролю та покарання за недоброчесну поведінку; 2) заохоченням цінності доброчесності як частини організаційної культури. Саме поєднання двох підходів дасть змогу досягнути найкращих результатів та уникнути ситуацій, коли ми покладаємося лише на формальні правила або ж за замовчуванням очікуємо ідеальної поведінки, яка відповідає цінностям організації.

Цей розділ містить аналіз обох складників: спочатку розглянуто основні інструменти та найкращі практики перевірки кандидатів на посади публічної служби й публічних службовців. Друга частина зосереджена на підходах до розвитку доброчесності як складника організаційної культури установ публічного сектора.



Інструменти перевірки доброчесності кандидатів і публічних службовців

Перелік інструментів та підходів до оцінювання доброчесності публічних службовців узагальнено на основні аналізу міжнародного досвіду різних країн із розвинутими системами державного управління. Загалом є широкий спектр інструментів, які дають змогу оцінювати кандидата як перед вступом на публічну службу, так і під час її проходження. Застосування конкретних механізмів залежить від цілей, наявних ресурсів, контексту держави та рівня розвитку публічної служби. Деякі з наведених у цьому розділі принципів та інструментів було додано до оновленої процедури оцінювання доброчесності кандидатів на посади державної служби з урахуванням потреб та контексту реформи державного управління. Нижче наведено приклади популярних інструментів та основні принципи їх застосування для забезпечення доброчесності.

Психометричні тести

Спеціально підготовлені тестові запитання, за допомогою яких оцінюють схильність кандидата до проявів недоброчесної поведінки, — поширений інструмент на публічній службі. Цьому інструментові властиві:

- ціль визначити ставлення кандидата до різних виявів недоброчесності;
- питання, які прямо відсилають до виявів недоброчесної / злочинної поведінки та робочому місці, та непрямі питання, що дають змогу виявити схильність кандидата до такої поведінки;
- методологічна точність і валідація тестів перед застосуванням;

- використання питань, які дають змогу перевірити чесність відповідей кандидата;
- тест має відповідати конкретному запиту щодо перевірки чеснот / схильностей кандидата.

Декларація інтересів посадових осіб

Декларація інтересів посадових осіб — документ, де кандидати / державні службовці засвідчують свої інтереси чи інтереси членів їхніх сімей, що можуть конфліктувати з їхніми службовими обов'язками чи повноваженнями. Основними характеристиками цього інструменту є:

- подання недостовірних даних може призвести до кримінальної відповідальності;
- забезпечення підтримки та консультацій публічним службовцям у період подання декларацій;
- можливість подавати декларацію під час проходження конкурсної процедури (для кандидатів) або з певною періодичністю, наприклад, щорічно (для державних службовців);
- можливість використання електронної форми декларації, доступної для громадськості;
- висновок щодо кандидата надає уповноважений орган на основі перевірки декларації.

Перевірка достовірності даних щодо задекларованого досвіду

Відомості про досвід і досягнення, які зазначив кандидат, перевіряють за допомогою вивчення рекомендацій попередніх працедавців або звернення до

них по додаткові відгуки. Застосування цього інструмента має такі особливості:

- у деяких електронних системах, що використовують для подання інформації на посади державної служби, кандидати мусять надати контакти попередніх працедавців, які одразу отримують автоматичного листа щодо заповнення рекомендації / підтвердження досвіду кандидата;
- комісія може звернутися до рекомендацій не лише для підтвердження досвіду, а й для з'ясування сильних і слабких сторін кандидата;
- в окремих випадках конкурсна комісія може звернутися не лише до осіб, яких кандидати зазначають як рекомендаційців, а й до попередніх керівників чи колег;
- цей інструмент зазвичай застосовують до кандидатів, що увійшли до короткого списку (shortlisted candidates).

Збір даних про правопорушення, які вчиняв кандидат

Збір та подальше опрацювання даних про правопорушення в різних форматах — це поширена практика, до якої вдаються в різний спосіб та яка призводить до різних наслідків. Підходи до застосування цього інструмента пропонуємо розглянути далі.

В Австралії система перевірки передбачає, що кандидати отримують спеціальні опитувальники (pre-employment screening form), у яких надають інформацію зокрема й про непричетність до злочинів. Відповідальна особа перевіряє ці дані й надає висновок щодо відповідності чи невідповідності кандидата визначеним критеріям.

Системи перевірки можуть також передбачати причетність до правопорушень, порушення фінансових зобов'язань. Залежно від ступеня важкості правопорушення кандидату можуть відхилити або ж врахувати ці дані під час ухвалення рішення.

Перевірка відповідності стилю життя задекларованим доходам

Подання декларацій про фінансовий і майновий стан кандидатів чи публічних службовців — це також типовий інструмент для забезпечення доброчесності. Дані, які надала особа, можуть перевіряти на відповідність між задекларованим майном та доходом і фактичним способом життя. Ось принципи такої перевірки:

- її застосовують до кандидатів, що є претендентами на посади високої категорії та/або зі значними корупційними ризиками;
- перевіряють також осіб, що ведуть екстравагантний спосіб життя, зокрема такий, що не відповідає задекларованим доходам;
- дані збирає та перевіряє спеціалізований орган, що має для цього відповідну експертизу та повноваження;
- на основі перевірки готують висновок щодо кандидата.



Доброчесність як складник організаційної культури

Тоді як описані вище інструменти чітко визначені, а їх використання регламентоване, питання розвитку доброчесності як цінності та складника організаційної культури не має єдиного «рецепту успіху». Такі зміни комплексні й дов-

готували. Їх не можна впроваджувати лише через формальні правила — треба залучати всіх членів організації, яка перебуває в процесі формування культури доброчесності. Водночас певні практики та підходи дають змогу цілеспрямовано розвивати доброчесність, не обмежуючись її формальним визначенням. Прикладами розвитку доброчесності може бути заохочення певної поведінки працівників, забезпечення прозорості та підзвітності перед командою під час ухвалення рішень, комунікування чітких професійних стандартів тощо. Детальніше ці кроки разом із практичними порадами щодо їх застосування в органах публічної влади наведено нижче.



1. Чіткі етичні та професійні стандарти

Залучіть працівників до визначення спільних професійних стандартів, які поділяє команда, — визначте, яку роль відіграє доброчесність та як працівники її розуміють. Проведіть спільну вправу з обговоренням значення цього поняття для працівників, зафіксуйте, яке воно для кожного члена команди. Переконайтеся, що уявлення всіх працівників про доброчесність та її відображення в роботі вашої організації збігаються. Спільно з командою визначте, що ця цінність означає на практиці: яку саме поведінку працівників заохочують, зокрема в неоднозначних і складних ситуаціях. Спонукайте команду обговорити труднощі, з якими вони стикалися, та разом змодельуйте поведінку для розв'язання викликів, пов'язаних із доброчесністю. За підсумками дискусії важливо узагальнити спільні напрацювання та дійти згоди щодо етичних стандартів, яких дотримується команда, разом із прикладами поведінки, яку заохочують серед працівників.



2. Підтримуйте та винагороджуйте доброчесну поведінку

Після визначення спільного розуміння доброчесності необхідно переконатися, що працівники справді знають, що означає ця цінність та які вона передбачає очікування. Тому періодично повертайтеся до обговорення професійних та етичних стандартів — чи не втрачають вони своєї актуальності для команди, чи всі працівники дотримуються їх у своїй діяльності, які складні ситуації, пов'язані із цим, виникали в працівників. Спробуйте також візуалізувати очікування щодо доброчесності разом з іншими цінностями команди та розмістити матеріали в офісі, де працюєте, наприклад, на плакатах. Не менш важливо інтегрувати професійні й етичні стандарти в систему адаптації нових працівників — переконайтеся, що протягом перших тижнів роботи вони ознайомлені з очікуваннями щодо доброчесності та розуміють, яку поведінку й цінності підтримує організація. Важливо, щоб нові працівники мали змогу відкрито обговорювати питання, які їх турбують, та виклики щодо доброчесності, з якими вони стикаються — заохочуйте їх ділитися досвідом та підтримуйте безпечне середовище для такої дискусії.

Формальне чи неформальне винагородження доброчесної поведінки працівників — це ще один інструмент, який сприяє її розвитку в органі. Наприклад, можна щорічно обирати співробітників, що якнайкраще втілюють різні організаційні цінності — серед них, зокрема, і доброчесність. Дайте змогу працівникам самостійно обрати колег, які найбільше відповідають командним цінностям. Також можна відзначити вияви етичної та доброчесної поведінки в межах щорічного оцінювання працівників. Продемонструйте, що етична поведінка

не менш важлива за інші професійні досягнення, які цінуються в органі.



3. Розвиток і навчання

Для того щоб доброчесність як цінність перейшла з номінальної в реальну, необхідно забезпечити системну роботу над її імплементацією. Важливо, щоб працівники мали глибинне розуміння різних аспектів доброчесності, лідери вміли розвивати та заохочувати доброчесність серед своїх колег, а також знали, як чинити під час зіткнення зі складними морально-етичними дилемами. Для цього потрібно інтегрувати пов'язані з доброчесністю питання в навчальні програми розвитку для службовців. Такі програми можуть передбачати вміння аналізувати різні неоднозначні ситуації, ухвалювати складні рішення та вчитися рефлексувати над власною поведінкою. А також і більш «інструментальні» складники, як-от формування системи підзвітності для запобігання можливим зловживанням та недоброчесності на робочому місці. З одного боку навчання має дати розуміння морально-ціннісних аспектів доброчесності через вивчення різних концепцій та базових принципів

доброчесної поведінки. З іншого боку, навчання через занурення в реальні приклади конфліктів, під час яких працівникам доводиться розв'язувати непрості професійні ситуації, дає змогу зрозуміти, як варто сприймати такі виклики та відповідати на них. Не менш важливо вміти аналізувати ситуації, що виникають в органі, та робити висновки.

Особливу роль відіграє готовність лідерів прозоро комунікувати про різні неоднозначні ситуації. Звітуючи про свої рішення, керівники органу можуть стати рольовою моделлю для підлеглих, демонструючи, що доброчесність — це важлива цінність для органу.

Загалом розвиток доброчесності публічної служби — складний та довготривалий процес, який потребує системної роботи. Важливо забезпечити комплексний підхід, що передбачатиме як впровадження нормативних механізмів (системи контролю та покарань), так і заохочення культури доброчесності через розвиток спільних цінностей в органах влади. Пошук балансу між двома складниками, а також послідовність у їх застосуванні стануть важливими кроками для формування доброчесної публічної служби, яка працює в інтересах громадян.

ПРОЯВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗОВНІШНІЙ КОМУНІКАЦІЇ

Комунікація є однією з основних функцій уряду поряд із розробленням і впровадженням політик, регуляторною діяльністю й оподаткуванням. Зовнішні комунікації уряду загалом та будь-якого органу публічної влади зокрема спрямовані на: **1) інформування та 2) створення діалогу з громадянами.** Якісні зовнішні комунікації сприяють зміцненню довіри до влади та поваги до службовців, які для громадян є уособленням уряду.

В Україні рік за роком рівень недовіри громадян до уряду та державних установ тримається на рівні 75–85 %. Будь які дії «влади» та держслужби сприймають із підозрою через велику кількість публікацій про «зради» та «перемоги», які на практиці не збігаються з реальним досвідом. Читати про гучні «перемоги» замало. Якщо реальний досвід спілкування з представниками органів влади не відповідає обіцяному, це формує негативну репутацію. Репутація — це результат досвіду, а от імідж — результат меседжів, які організація поширює.

Сучасні комунікаційні технології надають громадянам безліч можливостей спілкуватися безпосередньо з урядом та висловлювати свою позицію: напяму телефонувати чи надсилати електронні листи, публікувати дописи та позначати в соціальних мережах, залишати коментарі на сторінках організацій та їхніх

окремих представників у «Facebook» чи «Instagram», збирати підписи під онлайн-петиціями. Водночас ніколи раніше уряд не мав стільки інструментів для спілкування з громадянами: друковані та електронні засоби масової інформації, телебачення, сторінки в соціальних мережах, електронна пошта, текстові повідомлення, мобільні застосунки тощо.

Публічні адміністрації більшості демократичних країн дотримуються людиноцентричного підходу й визначають громадян та організації комерційного сектора як «клієнта», адже саме вони є кінцевим бенефіціаром усієї діяльності публічного сектора. Ба більше, деякі країни, наприклад, Канада, вважають некоректним широке визначення «громадяни» в публічній адміністрації, адже не завжди отримувачі державних послуг є громадянами цієї держави.

Управління репутацією допомагає контролювати те, як вашу організацію бачать громадяни та організації приватного сектора (клієнти), колеги з інших установ та суспільство загалом. Репутаційний менеджмент можна визначити як суму всіх ваших комунікаційних зусиль (тобто які меседжі організація про себе транслює) і безпосередньо роботи з громадянами (надання послуг, залучення громадян до діалогу тощо). Організації, які ставлять клієнта в центрі своєї діяль-

ності, відчувають зростання довіри та позитивніше ставлення до себе.

Поняття «клієнт» стосується як внутрішніх (колеги — державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, політики тощо), так і зовнішніх одержувачів послуг (громадяни та бізнес). Задоволеність клієнтів як основа репутаційного капіталу — це філософія, цінність, формат мислення. Організації мають підтримувати й культивувати це

мислення поміж співробітників, якщо хочуть побудувати сильний репутаційний капітал. У всіх організацій є клієнти, навіть якщо це неочевидно. Наприклад, деякі урядові установи існують для обслуговування інших відомств і не мають безпосереднього зв'язку з громадськістю. Інші організації, як-от регуляторні та правоохоронні органи, можуть вважати, що ідея орієнтації на клієнта суперечить їхній ролі. Але це не так.

Задоволеність клієнта є результатом:

- якісної політики, розробленої на основі даних та з урахуванням інтересів громадян («клієнта»);
- дизайну інтуїтивних продуктів і послуг;
- безпосередньо надання послуг.

Наприклад³², організації, які надають регуляторні, інспекційні послуги або забезпечують виконавче провадження й правоохоронну діяльність, можуть заохочувати громадян добровільно дотримуватися вимог і правил, а також застосовувати підхід, за якого громадян спершу консультують та надають їм допомогу, а вже в разі недотримання правил застосовують примусові заходи.

Досвід взаємодії має бути послідовним у різних точках контакту клієнта

з організацією. Наприклад, клієнт заходить на офіційний сайт, щоб знайти інформацію про умови надання послуги. Швидко знаходить необхідні відомості, адже ресурс логічно структуровано для клієнтів із різними рівнями цифрової грамотності. Послугу описано простою зрозумілою мовою без бюрократичних незмістовних оборотів. Інформацію на сайті регулярно оновлюють. Цей досвід є похідною місією під назвою «Зручні цифрові сервіси, які доступні кожному українцю».

Приклади точок контакту клієнта з організацією:

Соціальні медіа (офіційні сторінки та сторінки співробітників)	Чи корисна інформація? Чи цікава? Чи надає публічний орган відповіді на запитання до публікацій, тобто чи підтримує діалог з аудиторією? Як реагують на негативні коментарі?
Сайт, зокрема перелік послуг	Чи проста й зрозуміла структура? Чи надано вичерпну інформацію? Чи зрозумілою мовою написано тексти? Чи дані регулярно оновлюють?

³² Sparrow, M., 1994. *Imposing Duties: Government's Changing Approach to Compliance*. Westport, Connecticut & London.: Praeger.

Події (наприклад, публічні консультації)	Чи завчасно поширено анонс заходу, чи це зроблено в передостанній день? Чи надано учасникам повну інформацію для попереднього аналізу? Чи все продумано для зручності відвідувачів (час проведення, доступність транспортних розв'язок тощо)? Чи підтримано комунікацію з учасниками після заходу?
Листи та електронні листи	Чи надано вичерпну інформацію? Чи мова листів проста та зрозуміла? Чи дотримано термінів?
Відвідування офісу організації (як організовано приміщення, чергу, умови очікування тощо)	Чи зручно організовано приміщення для очікування? Чи легко знайти необхідну інформацію? Наприклад, інтер'єр приміщення має велике значення, адже може транслювати ідеологію організації: сучасна та прогресивна, консервативна та традиційна тощо.
Контакт із представниками організації	Чи привітні працівники? Чи готові вони допомагати розв'язати проблему, консультувати, чи одразу налаштовані на пошук підстав відмовити в наданні послуги?
Оплата послуг	Наскільки зручно побудовано систему оплати послуги? Наприклад, оплатити послугу онлайн або через термінал набагато зручніше, ніж йти до банківської установи за три квартали, а потім повертатись і надавати квитанції.
Канали підтримки клієнтів	Чи легко знайти канал підтримки (колцентр, допомога онлайн, бот у «Telegram» тощо)? Чи реально отримати змістовну відповідь?
Ресурси самообслуговування	Чи вони взагалі є? Чи зрозумілі та прості? Чи передбачено можливість отримати допомогу?
Опитування щодо якості послуг і збирання відгуків	Цей інструмент дає змогу отримати зворотний зв'язок та продемонструвати цікавість і повагу до думки клієнта, а також готовність до постійного самовдосконалення. Якщо в клієнтів є можливість поділитися досвідом відвідування за ініціативи організації, ймовірність, що вони публікуватимуть негативні дописи в соціальних мережах, знижується.
Рекомендації знайомих та відгуки в інформаційному полі	Довіра до досвіду реальних людей набагато вища, ніж довіра до офіційних інформаційних ресурсів організації. Раніше вважалось, що один невдоволений клієнт ділиться досвідом мінімум із десятима своїми знайомими та близькими. Зараз, в епоху соціальних мереж, цей показник в рази вищий.

Повідомлення, яке транслюють назовні, мусить бути уніфікованим і чітко визначеним. Клієнт має зчитувати його з усіх каналів комунікації та в усіх точках контакту з організацією:

1. Власні канали та точки контакту існують для того, щоб надавати інформацію та спілкуватися з клієнтами «з перших рук». В цих каналах не буде викривлення інформації, адже ви самі розробляєте контент та керуєте діалогом. Приклади власних каналів: інформаційні бюлетені та листування електронною поштою, вебсайт, профілі в соціальних мережах, мобільний застосунок, роздаткові матеріали (буклети, флаєри), плакати / постери, поштові листи.
2. Платні (наприклад, реклама або спецпроекти з медіа) та поширені канали (безоплатні, коли ваш допис поширюють через інтерес до теми) — це точки дотику через третіх сторін. Тобто коли організація платить

за використання інформаційного майданчика або якщо контент виявляється цікавим і треті сторони його поширюють безоплатно. Такі канали мають значно вище охоплення порівняно до власних каналів організації. Приклади: телебачення, газети, радіо, реклама в соціальних мережах, залучення лідерів думок, реклама в пошукових системах тощо.

Якщо меседжі, які орган транслює на різних каналах, не збігаються з реальністю, це різко знижує довіру до її власних каналів.

Приклад для аналізу.



Громадянин записався на прийом до органу публічної влади N в електронній черзі. Час, зазначений у талоні громадянина, надійшов, але його не викликали. Водночас через прочинені двері потрібного кабінету він побачив публічного службовця, який спокійно пив каву та скролив екран смартфона. Громадянин звернувся до держслужбовця із зауваженням, звернувши на себе увагу. Невдоволений держслужбовець розглянув пакет документів і відмовив у наданні послуги, посилаючись на якийсь документ із внутрішніми інструкціями. Громадянин пояснив, що він зробив все згідно з інформацією на сайті органу, на що отримав відповідь, що невідомо, хто і як часто оновлює сайт. Подальших інструкцій громадянину не надали й відправили розбиратися самостійно. Щоб хоч кудись спрямувати своє обурення, громадянин написав негативний допис у соціальних мережах. Пост поширили його близькі та друзі, а серед них виявився журналіст, який написав статтю в онлайн-виданні. Було розпочато журналістське розслідування для

телеканалу та знято сюжет, ключовими повідомленнями якого стали тези: *держслужбовці нічого не роблять, не поважають людей, публічні служби працюють незадовільно. Паралельно орган публічної влади N опублікував на власних ресурсах ролик, де основною була теза: «СЛУЖИМО НАРОДУ УКРАЇНИ».*

У зв'язку із цим прикладом постає два запитання:



Яке повідомлення побачить більше людей і яким чином це вплине на репутацію держоргану?

Добре розвинені сторінки українських органів влади в соціальних мережах налічують в середньому від 20 до 55 тисяч підписників. Онлайн-медіа в середньому читають десятки тисяч, а топмедіа — сотні тисяч читачів. Охоплення національних каналів ТБ — мільйони глядачів. Тож одна негативна публікація в медіа охопить у сотні разів більшу аудиторію.



Чи буде в органу публічної влади N репутація сервісного?

Як зазначено вище в розділі, якість надання послуги є важливим складником задоволеності клієнта та репутаційного капіталу. Тож відповідь зрозуміла — у сприйнятті громадян, які дізналися про орган з меседжу телеканалу, він асоціюватиметься з поганим сервісом. Навіть якщо людина не мала особистого досвіду взаємодії з цим органом, вона попередньо буде негативно налаштованою і поширюватиме відповідну інформацію.

Культура

Як можна побачити з таблиці 4, три із шести бажаних рис державного управління в Україні пов'язані з комунікацією. Це чітко відображає потребу громадян. І якщо «Створення інформаційних ресур-

сів / порталів» та «Завчасне і зрозуміле доведення до відома населення змін у законах» є загальними ознаками відкритості уряду загалом, то «Ввічливість публічних службовців у спілкуванні» є похідною культури, а саме цінностей.

ТАБЛИЦЯ 4.

Риси державного управління України. Бажаний та фактичний стан

Риса державного управління	Бажані риси, % респондентів	Фактично наявні риси, % респондентів
Невідворотність покарання за порушення закону	93	25
Створення інформаційних ресурсів / порталів	90	43
Швидкість отримання послуг	88	33
Зручні ЦНАПИ	87	44
Ввічливість держслужбовців у спілкуванні	86	38
Завчасне і зрозуміле доведення до відома населення змін у законах	86	32

Детальніше з результатами всеукраїнського кількісного дослідження «Сприйняття державного управління та державної служби громадянами України», яке проводили в лютому 2021 року за фінансування Європейського Союзу в межах проєкту «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR) — <https://par.in.ua/information/publications/47>

Культура організації умовно складається з двох частин — внутрішньої та зовнішньої. Невидима (внутрішня) частина

культури, яку не виносять у рекламні інформаційні матеріали, — це система цінностей, принципів, норм поведінки, переконань, які організація приймає в спілкуванні із зовнішнім середовищем. Це важлива матерія, яка проявляється в усьому — від манери спілкування співробітників між собою та внутрішніх процедур до ставлення до клієнтів, повноти інформації на сайті тощо. Внутрішня частина є основою зовнішніх комунікацій, роботи з партнерами та клієнтами. Цю внутрішню (невидиму) частину зчитують незалежно від того, що написано у вас на плакаті, і саме вона дає змогу об'єднати в організації людей, пов'язаних схожими цінностями.

Чи мають усі публічні службовці бути об'єднані спільними принципами та цінностями?

Досвід країн із розвинутою публічною адміністрацією доводить, що покладатися на принципи поведінки кожної окремої людини не варто, адже це може призвести до невідповідності в ухваленні рішень з боку різних установ, офісів і посадовців. Крім того, громадяни та бізнес опиняться в умовах повної непередбачуваності й непослідовності. Головна умова: принципи та цінності мають бути основоположними та незалежними від політичних трансформацій. Система цінностей публічної служби мусить бути незмінна, навіть якщо змінюються персоналії. Звісно, тут ми не говоримо про потребу трансформації цінностей, що обумовлена культурними змінами та еволюційним розвитком публічного управління. Відкрито задекларовані принципи та цінності є кодексом,

що об'єднує всіх службовців, їхнім дороговказом у щоденній роботі та під час ухвалення рішень.

Чітко визначені візія, місія та цінності, які кожен орган мусить мати, регламентують те, як саме він функціонує. Ці поняття має бути сформульовано чітко та зрозуміло, а кожен співробітник повинен розуміти, як це відображено в його повсякденній діяльності.

Важливе завдання професіоналів із роботи з персоналом — 1) фасилітувати напрацювання місії, візії та цінностей, на основі яких розробляють кодекс етики / поведінки, якого дотримуватимуться всі без винятку співробітники органу; 2) визначити компетентності та м'які навички, якими повинні володіти кандидати на посади відповідно до узгоджених цінностей. Відбирати співробітників, які поділяють цінності органу та здатні демонструвати його культуру в повсякденній діяльності, важливо, адже це мінімізує потенційні репутаційні ризики.

Наприклад, державних службовців Швеції об'єднують такі цінності:

- демократія: вся державна влада у Швеції походить від народу;
- законність: державну владу реалізують за законом;
- об'єктивність, неупередженість та рівноправне ставлення, рівність усіх перед законом: державні установи та суди мають ставитися до всіх однаково;
- вільне висловлення думок і свобода вираження поглядів: шведська демократія заснована на вільному висловленні думок;
- повага: публічне адміністрування слід здійснювати з повагою до свободи та рівності кожної людини;
- ефективність і сервіс: діяльність у державному секторі має бути економною.

Детальніше з дослідженням «*Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners*» можна ознайомитися за посиланням — www.oecd-opsi.org

Кожен державний службовець Швеції, незалежно від діяльності та професії:

- знає та розуміє ці принципи та користується ними в щоденній роботі з громадянами та іншими сторонами;
- використовує власну оцінку для врегулювання ситуації та вживання заходів, коли ці принципи конфліктують один з одним;
- несе відповідальність за застосування цих принципів на практиці.

Кожен громадянин Швеції, взаємодіючи з органами державної влади, може розраховувати на те, що зазначених вище принципів буде дотримано незалежно від того якого рівня цей орган чи в якому регіоні він знаходиться.

А діяльність державних службовців Великої Британії базується на «Сімох принципах публічної адміністрації Великої Британії». Принципи поширюються на всіх, хто обіймає державні посади на національному та місцевому рівнях, та всіх, хто задіяний у наданні державних послуг: державна служба, місцевий уряд, поліція, суди та пробаційні служби, позавідомчі державні органи, охорона здоров'я, освіта, соціальна допомога та послуги:

1. **Безкорисливість:** діяти лише з огляду на суспільні інтереси.
2. **Добропорядність:**
 - уникати зобов'язань перед людьми чи організаціями, які можуть намагатися неналежним чином впливати на виконання обов'язків державних службовців;
 - не діяти та не ухвалювати рішень з метою отримання фінансових чи інших матеріальних благ для себе, своєї родини чи друзів.

3. **Об'єктивність:** діяти та ухвалювати рішення неупереджено, справедливо та по суті, без дискримінації.
4. **Підзвітність:**
 - бути підзвітними громадськості за свої рішення та дії;
 - піддаватися ретельному контролю для забезпечення підзвітності.
5. **Відкритість:**
 - діяти та ухвалювати рішення відкрито та прозоро;
 - не приховувати інформацію від громадськості, якщо для цього немає чітких і законних підстав.
6. **Чесність:** бути правдивим.
7. **Лідерство:**
 - дотримуватися зазначених принципів у власній поведінці;
 - активно просувати ці принципи та рішуче їх підтримувати;
 - бути готовим кидати виклик невідповідній поведінці за будь-яких обставин.

Детальніше з Guidance The 7 principles of public life: www.gov.uk/government/publications/the-7-principles-of-public-life

Важливо розуміти, що є загальні місія та візія публічної служби, а є місія і візія самої організації, які безпосередньо адаптовані під діяльність органу. Наприклад, ось візія державної служби Великої Британії: «*Блискавча державна служба, яка допомагає підтримувати процвітання та безпеку Сполученого Королівства, підтримуючи уряди, яким ми служимо, у виконанні їхніх зобов'язань і надаючи високоякісні послуги для населення*».

А Єдина комунікаційна служба уряду Великої Британії, яка об'єднує сім тисяч професіоналів, визначає свою місію так: «*Забезпечити урядові комунікації світового класу, які підтримують пріоритети міністрів, гарантують ефективне функціонування державних послуг та покращують життя*».

Як же українським органам публічної служби комунікувати з громадянами?



Заслужити довіру

Для цього в межах комунікаційної стратегії:

- 1) розповідати про поточну діяльність органу із фокусом на те, як саме він впливає на покращення життя українців;
- 2) розповідати історії службовців та розповідати про їхню щоденну роботу, представляти переможців конкурсів на посади публічної служби (це важливо, адже, по-перше, у громадян немає чіткого розуміння, у чому саме

полягає робота публічних службовців, а по-друге, це дасть змогу мінімізувати критику щодо непрозорості конкурсів);

- 3) залучати громадян до діалогу та підтримувати його;
- 4) відкривати дані, бути прозорими, говорити зрозумілою мовою, дати громадянам змогу зазирнути у внутрішній світ «бюрократії».

За такого підходу суспільство почне бачити за органами влади не збірний образ «чиновників», а людей, які щоденно працюють на користь українців.



Виявляти повагу

Є два умовні складники поваги до громадян:

1. **Безпосередня.** Члени фокус-груп³³ із представниками громадськості зазначали, що поважливе й привітне ставлення до громадян здатне перекрити навіть бюрократичну складність у розв'язанні проблеми або задоволенні запиту.
2. **Інформаційна.** У сучасному світі, де інформації набагато більше, ніж часу на її споживання, слід поважати час і вибір громадян, а саме:
 - давати необхідні дані коротко, простою зрозумілою мовою, без бюрократичних зворотів (громадяни не читатимуть довгі звіти про роботу органу, проте можуть ознайомитись із серією інфогра-

³³ Фокус-групи було залучено під час всеукраїнського дослідження «Сприйняття державного управління та державної служби громадянами України» у грудні 2020 року за фінансування Європейського Союзу в межах проєкту «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR).

фік, у яких наведено основні факти та цифри звіту);

- максимально візуалізувати інформацію (інфографіки, графіки, рисунки), адже візуальний контент сприймати легше;
- виробляти короткі відео (технології дають змогу знімати та монтувати відео навіть за допомогою смартфона).



Бути справжніми

Найефективніші сторінки державних органів у соціальних мережах мають свій автентичний стиль і голос. Наприклад, Адміністрація транспортної безпеки США на своїй інстаграм-сторінці відкрила галерею химерних і небезпечних речей, які пасажери намагалися пронести через охорону до літаків. Легко зчитати,

що сторінку ведуть реальні люди, а не узагальнений держорган. Також вони публікують багато корисної інформації про політики безпеки повітряного простору, перельотів тощо.

Ознайомитися з інстаграм-сторінкою Адміністрації транспортної безпеки США можна за посиланням — <https://www.instagram.com/tsa/?hl=en>

У вихідний день проведіть невеличкий тест. Почитайте інформацію, якою ділиться ваш орган, з погляду користувача. На якому параграфі ви втрачаєте фокус? Дайте почитати батькам або дітям-підліткам. Якщо ви не в захваті від того, чим ділитесь, громадянам теж не буде цікаво про це дізнаватися.

Якщо ви поставите собі за мету зробити комунікації вашого органу доступнішими для громадян у вас точно все вийде.

СПІЙМАТИ ОДНУ ХВИЛЮ

Цей розділ допоможе вам дізнатися, чому внутрішні комунікації критично важливі для будь-якого органу публічної влади, які підрозділи мають відповідати за їх налагодження та щоденну реалізацію, як підготувати дієву стратегію внутрішніх комунікацій і які сучасні інструменти можна використовувати.

Для чого потрібні внутрішні комунікації в органах публічної влади?

Мета внутрішніх комунікацій — сформувати команду, яка вміє ефективно взаємодіяти та працювати заради досягнення цілей.

Завдання внутрішніх комунікацій:

- сформувати відчуття причетності до організації та належності до єдиної команди;
- підвищити ефективність роботи й досягнення поставлених цілей;
- зменшити плинність кадрів.

Внутрішні комунікації дають змогу:

- **органові публічної влади** — досягати поставлених цілей;

- **керівникам** — розуміти рівень залученості співробітників і чинники, що впливають на їхню мотивацію; краще комунікувати з власними командами;
- **службам управління персоналом** — мотивувати та «зберігати» професійну команду;
- **співробітникам** — бачити зв'язок між роботою, яку вони виконують, та місією і цілями організації.

Внутрішні комунікації — це «кровоносна система» будь-якої організації

У органах публічної влади здебільшого приділяють мало часу налагодженню системи внутрішніх комунікацій, але дарма, адже вона виконує **три важливі функції**.



Інформувати співробітників:

- про стратегічні цілі й завдання органу влади та його керівництва — «куди ми йдемо та навіщо»;

- про результати роботи — «що ми вже зробили, чому й для кого це важливо»;
- про нові тенденції — «що ми можемо зробити по-іншому, які нові підходи й інструменти можна використати в роботі».

Процес інформування має бути постійним і своєчасним. Слід забезпечити співробітника всією інформацією, необхідною для його ефективної роботи.

Внутрішні комунікації в органі публічної влади покликані створити чітку картину для всіх співробітників — що, навіщо і для кого ми робимо, що це означає на практиці, як впливає на життя громадян, бізнесу тощо.

Ключ до успіху — забезпечити постійний рух інформації. Ви маєте розуміти, чим займаються структурні підрозділи, які в них пріоритети, цілі та проблеми.

Важливо:

- ✓ Внутрішні комунікації — це дорога з двостороннім рухом. Слід не тільки інформувати співробітників і надавати їм актуальну та коректну інформацію, а й отримувати від них своєчасний зворотний зв'язок.
- ✓ Внутрішні комунікації мають опиратися на інтереси та потреби співробітників, брати до уваги їхні погляди, ставлення й сприйняття, а також ті виклики та проблеми, з якими вони стикаються в роботі.
- ✓ Внутрішні комунікації стають критично важливими під час внутрішньої трансформації органу, його стратегічних цілей, організаційної культури та керівництва.



Мотивувати співробітників:

- кожен співробітник має відчувати, що його праця важлива та цінується, розуміти свій внесок у досягнення цілей органу;
- важливо стимулювати особисту активність, професійний розвиток і пошук інноваційних рішень;
- а також приділяти увагу співробітникам, зокрема на емоційному рівні.

Загальновідомою є історія про президента США Джона Кеннеді. Відвідуючи космічний центр NASA у 1962 році, президент побачив прибиральника, який захоплено підмітав підлогу і не помічав нікого довкола. «Що Ви тут робите?» — запитав Кеннеді. «Я допомагаю людині висадитися на Місяці, містере президент», — з гордістю відповів прибиральник.



Надихати й орієнтувати співробітників:

- формувати напрями для професійної діяльності та розвитку;
- вибудовувати організаційну ідентичність та культуру.

Важливо:

- ✓ Формувати довіру співробітників до організації, у якій вони працюють.
- ✓ Сприяти тому, щоб кожен співробітник був «амбасадором» органу, її бренду, цінностей, місії тощо.

За даними «Kroll Global Fraud Report», де оцінюють головні ризики глобального

бізнесу, **26 % репутаційної шкоди організаціям завдають працівники.**

Детальніше зі звітом «Kroll Global Fraud Report» можна ознайомитися за посиланням — <https://www.kroll.com/en/insights/publications/global-fraud-and-risk-report-2019>

Від того, чи довіряють вам ваші співробітники, чи задоволені вони умовами праці, чи розділяють цінності та розуміють цілі організації, чи пишаються своїм місцем роботи, залежить те, що вони розповідатимуть про орган публічної влади своїм родичам, друзям, колегам з інших органів, а в деяких випадках і ЗМІ. Чи будуть вони комусь радити ваш орган як роботодавця, чи напишуть «розгромний» допис у соцмережах під час роботи або в разі звільнення.

Провідна світова компанія «The RepTrak Company» виокремлює умови праці як один із драйверів, що впливає на формування репутації будь-якої організації.

Модель «RepTrak». **Драйвери репутації:**

- продукти та послуги, які надає організація;
- інновації;
- умови праці;
- управління;
- громадянська відповідальність;
- лідерство;
- результативність.

Детальніше з моделлю «RepTrak» можна ознайомитися за посиланням — <https://www.reptrak.com/reptrak-platform/reputation/>

Що варто запам'ятати?

Внутрішні комунікації — це своєрідний «цемент» для побудови позитивної репутації, потужного бренду та організаційної культури, що здатна утримувати найкращих професіоналів. Це запорука ефективної праці та внутрішньої взаємодії співробітників для досягнення цілей органу публічної влади, його позитивного сприйняття поміж зовнішніх стейкхолдерів — громадян, громадських організацій, медіа, міжнародних партнерів тощо.

Хто має відповідати за внутрішні комунікації?

Організація та забезпечення внутрішніх комунікацій перебувають на перетині двох функцій органу публічної влади — управління персоналом та комунікації. Тому успіх полягає в тісній співпраці двох підрозділів — HR-служби та департаменту чи відділу, який відповідає за зв'язки з громадськістю та комунікації органу публічної влади.

Фахівець, який відповідатиме за внутрішні комунікації, незалежно від того, у якому підрозділі працює, мусить бути обізнаний у сфері управління персоналом, формування організаційної культури, розуміти особливості роботи органу публічної влади, а також мати певні комунікаційні навички, що дадуть йому змогу використовувати різні інструменти внутрішніх комунікацій.

Стратегія внутрішніх комунікацій

Для забезпечення системних і послідовних внутрішніх комунікацій вам потрібна стратегія. Правильно розроблена стратегія має чітко визначати цілі спіл-

кування зі співробітниками органу та описувати конкретний шлях до їх досягнення. Впровадження стратегії внутрішньої комунікації для всього органу — це не завжди простий процес, але він потрібен для створення єдиного джерела інформації в усій організації. Передусім стратегія внутрішніх комунікацій дає відповіді на такі запитання:

1. Для чого?

Запитайте себе:

- Чого ми прагнемо досягти?
- Для чого ми це робимо?
- Що має змінитись унаслідок наших дій?

Сформулюйте чіткі, вимірювані та досяжні цілі внутрішніх комунікацій.

2. До кого ми звертаємося?

Дізнайтеся більше про своїх співробітників:

- Від кого і як залежить досягнення цілей органу?
- Що ми про них знаємо?
- Які в них потреби та інтереси?
- Як вони отримують інформацію?

3. Що ми хочемо сказати?

Підготуйте головні повідомлення:

- Які в нас цінності, місія, візія?
- Які в нас пріоритети, цілі, завдання?
- Які проблеми ми розв'язуємо?

- Що ми плануємо робити?
- Як і на кого це вплине?
- Що ми вже реалізували й чим можемо пишатися?
- Що кожен може зробити для досягнення цілей?



Які комунікаційні канали ми використовуватимемо?

Визначте, як ефективніше донести інформацію до співробітників, якими каналами вони користуються, як забезпечити інтегровані комунікації за допомогою різних каналів, які додаткові ресурси вам потрібні.



Як ми дізнаємося, що досягли поставлених цілей?

Визначте кількісні та якісні показники ефективності:

- кількість підготовлених матеріалів, охоплення аудиторії;
- поглиблення знання, формування позитивного ставлення до організації, поведінка підтримки, які можна виміряти за допомогою внутрішніх опитувань, глибоких інтерв'ю тощо.

Інструменти внутрішніх комунікацій

Працюючи над налагодженням внутрішніх комунікацій, слід застосовувати різні інструменти, адже на кожному з етапів є свої потреби. Лише комплексний підхід дасть змогу розв'язати поставлене завдання.

Три кити успішних внутрішніх комунікацій:

1. Опитування.
2. Діалог і залучення.
3. Сучасні інструменти комунікацій.

За лаштунками успішних внутрішніх комунікацій завжди стоїть діалог³⁴, який варто розпочати зі своєчасного та систематичного **інформування співробітників**.

Водночас важливо розуміти, що йдеться не про розсилання електронною поштою різноманітних наказів, розпоряджень, доручень або вітальних листівок у прикріплених файлах. Внутрішні комунікації — це не «спам», що надходить на робочу пошту. Це важлива і корисна інформація — контент, який подано вчасно, у зрозумілій (бажано ще й цікавій формі) через зручні для різних груп співробітників канали. Найгірший варіант — коли ваші працівники дізнаються про важливі зміни із чужих соцмереж, телебачення або пліток, які стрімко поширюються в умовах інформаційної тиші.

Але перед тим як готувати контент, варто дізнатися, **яким каналам комунікації віддають перевагу ваші співробітники** — електронна пошта, груповий чат у «WhatsApp» чи «Telegram», професійна закрита група в соцмережах, внутрішня інформаційна платформа «Intranet», корпоративне видання, яке можна потримати в руках і погортати сторінки, особисті зустрічі чи групові обговорення. Для цього можна провести швидке внутрішнє опитування, а відтак провадити інтегровану комунікацію, об'єднуючи різні канали.

Ще одне важливе запитання, про яке не варто забувати, готуючи контент, — **що саме ми хочемо сказати нашим праців-**

никам, які знання, яка головна думка має з'явитися в них у голові? Адже найчастішою помилкою внутрішніх комунікацій є максимальне інформаційне навантаження: коли ми просто додаємо до електронного листа купу різноманітних файлів за принципом «кому треба, той прочитає, і сам розбереться».

Кейс «План дій Уряду»

Опис ситуації



Уряд затверджує план пріоритетних дій на рік. Міністерства та інші ЦОБВ мають забезпечити втілення плану й розробити відповідні заходи для виконання визначених у ньому завдань.

Інструменти внутрішніх комунікацій

Найпростіший варіант: розіслати всім відповідальним підрозділам посилання на розпорядження Уряду з відповідним дорученням. Але ж ми пам'ятаємо, що мета якісних внутрішніх комунікацій — розповісти кожному співробітнику про стратегічні цілі та завдання органу влади, «куди ми йдемо та навіщо».

Тому є **дієвіший варіант:**

1. Обираємо з плану дій ті напрями та кроки, що безпосередньо стосуються нашого органу.
2. За потреби додаємо строки, індикатори й очікувані результати;
3. Готуємо коротку презентацію або інфографіку, в ідеалі використовуючи візуальну стилістику органу.

³⁴ Детальніше в розділі 2.7. *Слухати і говорити: просто про діалог на ст. 96 цього посібника.*

4. Розсилаємо матеріал всім співробітникам — із зрозумілим поясненням, чому це важливо, які наші наступні кроки.

Додатково можна:

- додати затверджені напрями та кроки до внутрішнього дайджесту новин;
- підготувати відповідну новину для офіційного сайту й допис для соцмереж, якщо ваші співробітники використовують ці канали для отримання інформації;
- підготувати коротке внутрішнє відео з керівником органу, де він / вона пояснює, над чим ми працюватимемо протягом року й чому це важливо;
- запропонувати провести онлайн- чи офлайн-зустрічі / стратегічні сесії, де можна спільно обговорити затверджені напрями та кроки з безпосереднім керівником або очільником усієї організації, напрацювати відповідні заходи для виконання плану дій.

Важливо:

- ✓ Готуючи будь-яку інформацію, пам'ятайте, що візуальний та відеоконтент сприймати набагато легше, ніж численні сторінки з текстом і таблицями.
- ✓ Дизайн ваших матеріалів надзвичайно важливий для привертання уваги й сприйняття. Якщо в комунікаційній команді є дизайнер і відеооператор, зверніться по професійну допомогу.
- ✓ Набагато більше шансів, що ваші співробітники ознайомляться з короткою презентацією, інфографікою або навіть трьома сторінками

виділених пріоритетів, ніж прочитають всі 300 сторінок річного плану пріоритетних дій Уряду.

- ✓ Продумайте можливість зворотного зв'язку. У співробітників завжди має бути змога поставити питання та уточнити інформацію, вони мають знати, до кого і як можна звернутися з конкретним запитанням.

Якщо **опитування** допомагають дізнатися, чим «живуть» ваші співробітники, й ефективніше спрямувати внутрішні комунікації за допомогою сучасних комунікаційних інструментів, то **діалог** — це ефективний спосіб залучити, мотивувати або надихнути працівників, а також розв'язати внутрішні конфлікти. Кожному співробітнику важливо, щоб його почули.

Неможливо просто прописати цінності, місію або цілі та «спустити їх згори» електронною поштою. Як свідчать численні дослідження, цінності організації не «запрацюють» доки їх не сприйматиме й не розділятиме 75 % працівників. Саме тому формування спільних цінностей — це проєкт внутрішніх комунікацій не на один місяць або навіть рік. А до розроблення й впровадження мають бути долучені всі працівники.

Також недостатньо прописати й впровадити цінності — важливо діагностувати культуру та визначити, які норми, яка поведінка потрібна для досягнення цілей органу. А тоді стимулювати ці норми через мотивацію, лідерство та інструменти внутрішніх комунікацій.

Обираючи інструменти внутрішніх комунікацій, намагайтесь орієнтуватися на результати опитувань та свої знання про ваші цільові аудиторії — різні групи ваших співробітників. Стежте за комунікаційни-

ми трендами та шукайте нестандартних підходів. Адже для когось спрацює канал у «Telegram», хтось обов'язково прочитає дайджест, дехто постійно переглядає «Урядовий портал», для когось важливі лише повідомлення електронною поштою, а інші дивляться «YouTube» та залюбки проглянуть відео.

Потреба в інформації та спілкуванні, поза сумнівом, є в усіх органах. Її зумовлено необхідністю відчувати належність до спільної справи та її результатів. Але часто внутрішні комунікації залишаються «недолюбленою дитиною» порівняно до зовнішніх. З огляду на підзвітність органів публічної влади, це не дивно. Проте якісна система внутрішніх комунікацій дає можливість побудувати згуртовану команду, а це запорука успіху для всього органу.

Отже, наостанок декілька порад для органів публічної влади:

- не заощаджуйте на розвитку якісної системи внутрішніх комунікацій;
- шукайте та застосовуйте саме ті інструменти комунікації, що підійдуть співробітникам вашого органу;
- будьте зрозумілими та корисними для співробітників, будуючи внутрішні комунікації.

Повірте: ваші зусилля не будуть даремними і вже досить скоро результат діяльності вашого органу перевищить очікування.

МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

На різноманітних просвітницьких подіях і тренінгах для публічних службовців під час обговорення теми конфліктів на роботі часто можна почути, що на публічній службі їх немає, адже вони неприпустимі, професіонали до конфліктів не доводять. Водночас 2020 року в запиті представників служб управління персоналом до НАДС щодо додаткового навчання тема роботи з конфліктами потрапила в трійку найпопулярніших. Що ж зумовлює такі протилежні погляди на цю тему?

Уявіть таку ситуацію:



Стратегічна сесія в одному з міністерств. Дуже коротка перерва в інтенсивній роботі. До кавового апарата першим прямує новий співробітник, який рік із гаком працює на державній службі. Майже одночасно з ним випити кави вирішила співробітниця, яка вже понад 15 років працює в міністерстві та очолює один із департаментів.

Співробітниця планувала, узявши каву, встигнути перечитати останню редакцію документа, який підготували підлеглі, щоб передати його юристам для подальшого опрацювання. Співробітник збирався, узявши каву, фіналізувати пост для соціальних мереж про початок стратегічної

сесії, її важливість, про нові підходи в роботі міністерства.

Варіант розвитку подій № 1:

Співробітник пропустив співробітницю вперед, хоч і підійшов до кавового автомата першим, і доробляв новину для соцмереж крадькома на початку наступної сесії роботи групи. Співробітниця встигла зробити заплановане.

Варіант розвитку подій № 2:

Не було схоже, що співробітник пропустить її вперед, тому співробітниця здивовано і трохи з викликом звернулася до колеги:

— Ви ж не проти?

— Ну, ви ж не проти, я вже дороблю собі каву... не хвилюйтеся, на всіх вистачить.

— Це всі в бізнесі такі? Ні елементарної поваги немає, ні розуміння, що і як працює, головне — хто перший, того і капці? З такими цінностями людей залучають до державних справ...

— Чим вам мої цінності погані? Ви про гендерну рівність чи ейджизм — це про цінності?

— Поки ви будете пити каву, зависаючи в соцмережах, комусь треба справжню роботу робити. Доведеться обійтися без кави, бо просто не встигну. Через ці новомодні сесії і так мушу лишатися після роботи, то хоч щось на перерві ще можна

встигнути підтягнути...

— Тобто справжня робота тільки у вас?! Крім вас наче ніхто й працювати не вміє...

— Мда, колеги, ну як з такими працювати, про який спільний погляд на стратегію можна говорити?..

І так далі. Ескалація цієї ситуації може призвести до псування репутації конкретних людей у соціальних мережах чи просто в колективі; використання глибших знань про те, як працює «державна машина», для ускладнення життя іншої групи співробітників; взаємних офіційних скарг і звинувачень з боку обох учасників протистояння — аби лиш перемогти і завдати іншому шкоди, що дедалі негативніше впливає на інші робочі процеси, робочу атмосферу в колективі, погіршує репутацію установи та реформ, які вона впроваджує.

Чому настільки по-різному може розвиватись ситуація? І чи в обох ситуаціях наявний конфлікт? Можливо, когось це здивує, але конфлікт є і в першому, і в другому варіанті розвитку подій, **бо конфлікт — це не лише тоді, коли вже є «відкрите протистояння»**.

КОНФЛІКТ від лат. conflictus — зіткнення, сутичка. Це зіткнення може мати місце на рівні **позицій, поглядів, інтересів, потреб, цінностей, вірувань** та за умови, що вони протилежні чи видаються такими.

З урахуванням такого широкого визначення давайте поглянемо на ті складності, прикрасі, виклики, з якими стикається працівник на робочому місці:

1. Ті, які стосуються роботи: робота не подобається, погана оплата, обсяг завдань / навантаження непропорційні до ресурсів на виконання; неефективне управління, поточні непорозуміння щодо строків виконання

завдань, їхнього змісту, форм і способів комунікації; загострення через впровадження змін, нечіткі або невизначені організаційні директиви, процедури.

2. Ті, які стосуються людей: некомфортно (неприємно, боляче, демотиваційно) перебувати в цьому колективі та / або із цим керівництвом через несправедливе, недобросовісне ставлення; емоційне насильство, прискіпування, мобінг; стиль керівництва, рівень кваліфікації співробітників та/чи керівників; неможливість сказати «ні» чи попросити про те, що потрібно; складно донести свій погляд до керівника чи напругу проговорити ситуації напруги з їх учасниками тощо.

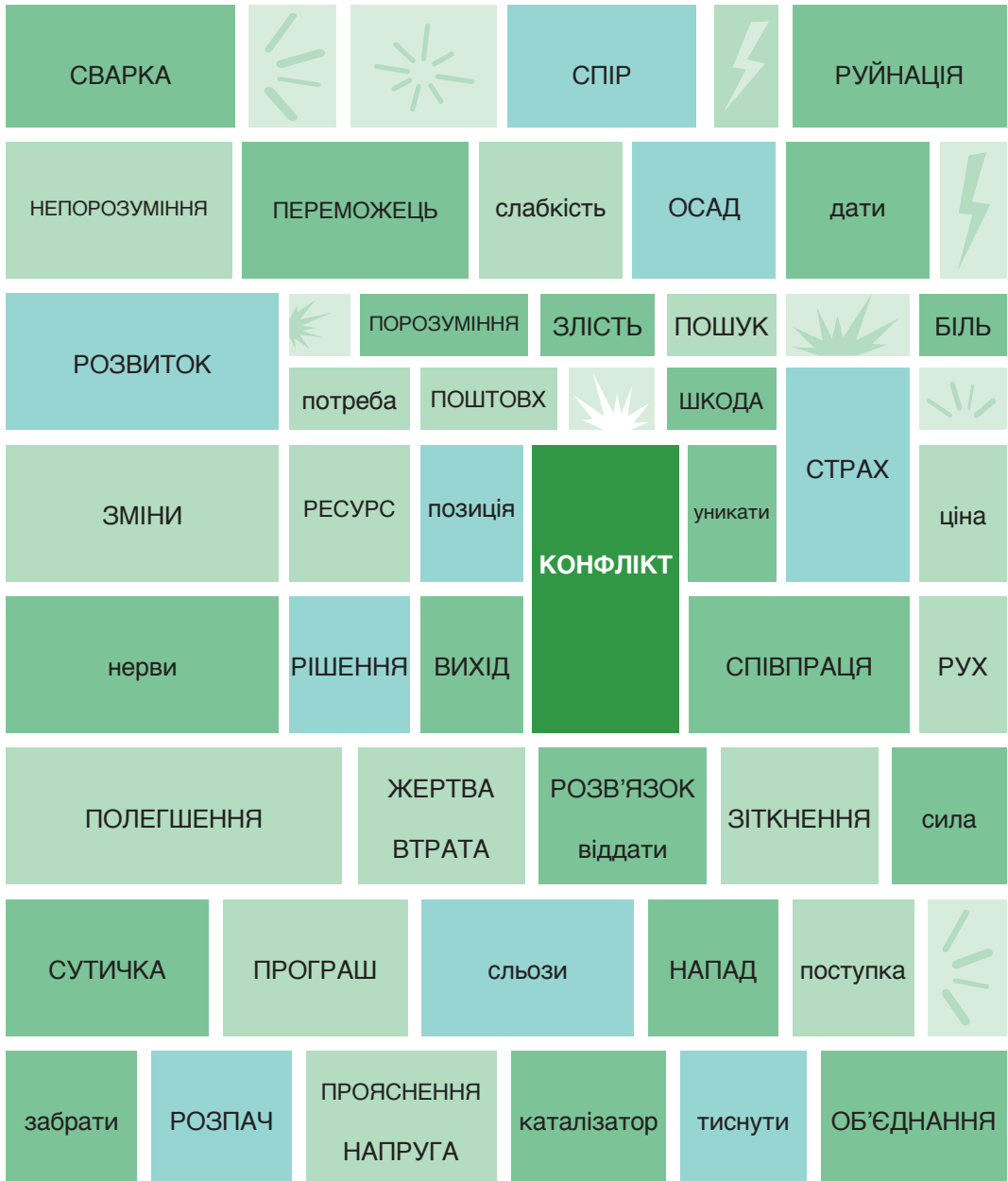
В обох блоках викликів, зазначених вище, незадоволення зумовлено напругою, яку спричинило те, що ваші **інтереси чи потреби зіткнулись із потребами та інтересами інших людей**. Це доповнює різниця в поглядах щодо того, як має бути і що справедливо, а також те, якими нормами учасники зіткнення обґрунтовують правильність бажаного результату, формуючи на цьому свою **позицію**. **Таким чином переважна більшість того, що турбує, напружує, не задовольняє на робочому місці - це конфлікти**, але в деяких трапилась ескалація вже, а деякі залишаються невидимими, не проявленими, не ескальованими, тому щонайменше для перших ми шукаємо розв'язку, а щодо решти навіть не ставимо собі завдання з'ясувати, що не так і як змінити.

Таке розширення розуміння конфлікту може і налякати, адже навколо суцільні конфлікти - як тоді жити? Відповідь лежить у площині того, аби змінити ставлення до конфліктів і опанувати мистецтво управління конфліктами. Отож почнімо!

Перший крок у роботі з конфліктом — це зрозуміти, **де ми є**, тобто важливо правильно діагностувати початковий стан. В хмарині слів нижче обведіть ті, які у вас справді асоціюються з кон-

фліктом — будьте відвертими. Потім оцініть, яких асоціацій більше: позитивних, негативних, нейтральних. Відповіді однорідні чи різнорідні?

РИСУНОК 6.



Ваші відповіді, тобто ваші асоціації з конфліктом будуть обумовлені вашими власним чи спосередженим попереднім досвідом. Проте насправді конфлікт як явище — нейтральний, а його вплив — багатогранний та залежить від багатьох обставин.

Позитивні та негативні функції конфлікту коротко — далі (адаптовано за психологом-конфліктологом, медіатором В. Лінкольном та доповнено), згруповано для зручності у три площини, на які зазвичай опираються спеціалісти з консенсусного розв'язання конфліктів, зокрема медіатори, а саме: **ВІДНОСИНИ — зміст — процес:**

Позитивний вплив конфлікту в тому, що він:	Негативний вплив конфлікту в тому, що він:
ВІДНОСИНИ: люди та зв'язки	
<ul style="list-style-type: none"> ● прискорює процес самоусвідомлення; ● стає поштовхом до появи нових або тісніших зв'язків / робочих контактів з іншими людьми та групами; ● сприяє відкритому об'єднанню однодумців; ● приводить до усвідомлення певної неформальної спільності (може показати, що інші мають схожі інтереси та цілі, — так виникають неформальні союзи); ● допомагає безпечно й конструктивно виявити емоції та розрядити атмосферу в колективі; ● додає яскравості барв у відносини. 	<ul style="list-style-type: none"> ● призводить до виснаження, додаткового стресу, невпевненості; ● ображає почуття, травмує; ● відволікає увагу від інших справ; ● може показати самих учасників чи інших людей поруч із непривабливих боків, зневірити; ● підриває довіру людей одне до одного; ● спричинює роз'єднання колективу.
ЗМІСТ: позиція — інтерес — потреба — цінності	
<ul style="list-style-type: none"> ● уможлиблює виявлення, переусвідомлення інтересів, уточнення пріоритетів; ● сприяє кристалізуванню та зміцненню основної позиції; ● сприяє виявленню, переусвідомленню та затвердженню цінностей учасників; ● оприявнює незадоволення / неприйняття певних ідей, пропозицій, які потребують обговорень і доопрацювань; ● приводить до інвентаризації та аналізу ресурсів, можливостей, ризиків, учасників; ● сприяє переоцінюванню цілей. 	<ul style="list-style-type: none"> ● призводить до матеріальних збитків, непередбачених витрат; ● звужує погляд, робить його тунельним, ● робить сприйняття ситуації чорно-білим, плоским, а не різнобарвним та багатогранним; ● може розвинути до стрімкої ескалації, яка, своєю чергою, завадить ухвалити зважене рішення й натомість призведе до швидких необдуманих дій; ● переорієнтує на досягнення результатів у короткій перспективі; ● призводить до втрати підтримки головної ідеї, цілей тощо; ● кардинально міняє пріоритети, що загрожує основним інтересам сторін; ● містить ризик непрогнозованого і небажаного витоку, оприлюднення інформації; ● ставить цінності під загрозу.



Позитивний вплив конфлікту в тому, що він:	Негативний вплив конфлікту в тому, що він:
ПРОЦЕС: структурні та процедурні компоненти системи	
<ul style="list-style-type: none"> ● посуває на другий план несуттєві конфлікти, гуртує; ● сприяє доречнішому розподілу ресурсів, обов'язків; ● уточнює правила та вдосконалює систему комунікації; ● оптимізує процеси; ● стимулює розроблення способів і систем справедливого запобігання та розв'язання конфліктів; ● позбавляє баласту; ● каталізує зміни; ● додає енергії в систему. 	<ul style="list-style-type: none"> ● перешкоджає швидкому реалізуванню запланованих змін; ● уповільнює звичні процеси; ● загрожує заявленим інтересам сторін чи соціальної системі, яка забезпечує рівні права та стабільність.

З наведеного очевидно, що конфлікти мають великий позитивний потенціал, проте частіше люди не реалізують його, бо уникають або намагаються якнайшвидше вийти з конфлікту через страх, обумовлений негативним попереднім досвідом проходження через конфлікт. То як допомогти собі побачити і сприйняти багатогранність конфлікту?

Річ у тім, що ми **страждаємо не від конфлікту, а від особливостей перебігу етапу «кризи»** — лише одного з 5-ти, серед яких:

- 1) передконфлікт;
- 2) конфронтація;
- 3) криза;**
- 4) вихід із конфлікту;
- 5) постконфлікт.

Криза настає тоді, коли конфлікт не зупинився на попередніх стадіях. Відтак почавшись з міжособистісного точкового інциденту, конфлікт може розгорнутись до публічного міжгрупового протистояння — відкритого й масштабного, з погрозами, руйнуванням аж до взаємного знищення.

Детальніше про ескалацію конфлікту можна прочитати в праці «Конфлікт ме-неджмент: Довідник для керівників та консультантів» Ф. Глазла, який виокремлює 9 сходів ескалації, остання з яких — «разом у прірву», коли сторони знищують ворога ціною власного життя / добробуту. На початку розділу у варіанті розвитку подій № 2 ми бачимо звичну картину конфлікту, де ескалація відбувалась таким чином:

- сторони ідентифікували й потім висловили різне ставлення до причини зіткнення (*першість в отриманні кави*);
- продемонстрували **різні погляди** на ситуацію (*«справжність» роботи на державній службі і відповідне право пріоритету*);
- висловили **різні позиції** та почали стрімко рухатися так званими сходами ескалації конфлікту за Ф. Глазлом, а саме: дискредитувати іншого в очах колег, збираючи собі союзників, формувати коаліцію, завдавати ударів, доводити ситуацію до стану, коли

вже від неї страждає не лише опонент, а й той, хто ініціює ескалацію.

Водночас хоча у варіанті розвитку подій № 1, теж мав місце конфлікт, **адже ми спостерігаємо зіткнення** на рівні потреб: обоє учасників мають потребу в каві, а також обмежені в часі, бо

надалі в них заплановано інші термінові важливі справи, однак **ескалації не відбулося**, конфлікт не розгорнувся у відкрите протистояння.

Конфлікти можуть розвиватись та завершуватись по-різному. Систематизуємо **варіанти розгортання ситуації**, а саме:

БЕЗ РІШЕННЯ СТОРІН	ЗА РІШЕННЯМ СТОРІН
<p>— зупинка ескалації завдяки неусвідомленим структурним / процедурним соціальним регуляторам, яким підкоряються сторони;</p> <p>форма завершення конфлікту — «ПОПЕРЕДЖЕННЯ».</p>	<p>— довести ситуацію до шкоди, руйнацій чи знищення;</p> <p>такий результат проходження сходами ескалації до етапу «РАЗОМ У ПІРВУ».</p>
<p>— виснаження й нездатність однієї чи всіх сторін продовжувати протистояння;</p> <p>форма завершення конфлікту — «ЗГАСАННЯ».</p>	<p>— зупинитись, урегулювати, домовитись, як бути далі, як із цим жити, за якими правилами;</p> <p>цей результат є в основі такого виду інтервенції в конфлікт, як «ВРЕГУЛЮВАННЯ».</p>
<p>— зміна обставин, що унеможливають продовження конфлікту;</p> <p>форма завершення конфлікту — «ЗНИКНЕННЯ».</p>	<p>— зупинитись, проаналізувати причини, підкорегувати систему відносин, у якій відбулося зіткнення, завдяки чому вивести її на новий рівень, використавши конфлікт як ресурс;</p> <p>цей результат є в основі такого виду інтервенції в конфлікт, як «РОЗВ'ЯЗАННЯ».</p>
<p>— фізичне розведення сторін шляхом застосування «сили»;</p> <p>цей результат є в основі такого виду інтервенції в конфлікт, як «ЗАМОРОЖЕННЯ».</p>	<p>— зупинитися, переосмислити, що й чому відбувається саме так, що і як переживає, інвестує кожен учасник конфлікту, трансформувати відносини, відкривши по-новому цінності, світогляд одне одного, взаємно збагатившись цим.</p> <p>цей результат є в основі такого виду інтервенції в конфлікт, як «ТРАНСФОРМАЦІЯ».</p>

Важливо застерегти: навіть якщо одна сторона готова опиратися на соціальні регулятори, усе одно може трапитися неочікувана ескалація. Наприклад, якщо сторони зіткнення дотримуються

різних соціальних норм, тоді можливий і такий розвиток подій:

Співробітник: «Жінки вперед, прошу...»
Співробітниця: «Мені не треба вашої»

поблажливості. Якби ви знали діловий етикет, то розуміли б, що акцентувати на статі недоречно».

Незважаючи на те, що конфлікт може завершитись і без волі сторін, проте саме від сторін залежить, чи відбудеться стихійна ескалація конфлікту, чи сторони будуть працювати з конфліктом, управляти ним. При цьому урегулювання, розв'язання чи трансформування конфлікту потребують зусиль кожної сторони, а також відповідних знань і вмій. Чи можна цього не робити?



Пам'ятайте!

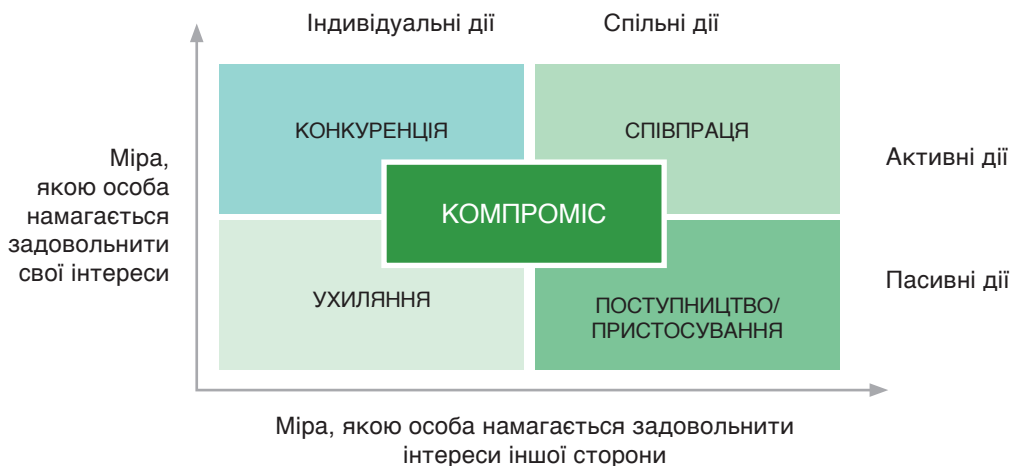
Що на глибшій стадії конфлікту перебувають сторони, що більше вони інвестували в конфлікт та емоційно залучені — то важче їм самостійно зупинитись і дати раду ситуації. Тож **якщо сторони не управляють конфліктом та собою в конфлікті, він починає управляти сторонами. Енергію, що зароджується в зіткненні, не використовують для розвитку, а отже, вона йде на**

шкоду та руйнування, і саме це приносить страждання, яких ми так хочемо уникнути. Ще складніша ситуація, коли в конфлікті не одноосібні учасники, а групи, організації, спільноти.

Секрет ефективного управління конфліктом полягає в тому, щоб уміти якомога раніше побачити його ознаки. Адже своєчасне діагностування дасть змогу позитивно трансформувати конфлікт на більш ранній стадії, аби він став ресурсом для розвитку, а не руйнівною некерованою стихією. Але прикрість у тому, що коли відбувається зіткнення, ми здебільшого його не усвідомлюємо, бо ми не навчені помічати конфліктну ситуацію завчасно. З чого ж почати вчитись?

Визначальним у тому, як розгортатиметься конфлікт, у великій мірі є стилі поведінки сторін у конфлікті, що можуть ними навіть не усвідомлюватись. Нижче наведено **сітку стилів поведінки в конфлікті** з огляду на баланс уваги до своїх інтересів та інтересів іншої сторони.

СІТКА ТОМАСА-КІЛМЕНА



Щоб визначити властивий вам стиль, можете пройти тест Томаса — Кілменна за посиланням — <https://bit.ly/3gPKk3n>, що є складовою ТКІ (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, метод, який розробили Кеннет Томас і Ральф Кілменн 1972 року для діагностування стилю поведінки в конфліктах).

Ви не зможете змусити інших пройти тест і розповісти вам результат, але деякі словесні маркери чи те, що чутно від іншої сторони «між рядками», може надати вам підказки (якщо такі фрази мовця щирі, а не маніпулятивні):

Ухиляння:

- у моєму житті конфлікти не трапляються / трапляються рідко;
- конфлікт — це зло;
- я не люблю конфліктів;
- я не доводжу до конфліктів;
- я уникаю конфліктів, якомога швидше виходжу з них;
- конфлікти неприйнятні для публічного службовця;
- конфліктувати — це не вміти давати раду своїм емоціям.

Пристосування:

- я неконфліктна людина;
- я легко можу віддати те, що важливо для іншого, не зациклююся на цьому;
- я легко віддаю в конфлікті те, що для мене не важливо;
- я віддаю в конфлікті те, що потрібно іншому.

Компроміс:

- я завжди шукаю компроміс;

- конфліктувати — це не вміти йти на компроміс;
- щоб щось отримати, треба завжди чимось поступитися.

Конкуренція:

- я пірнаю в конфлікт з головою і йду до перемоги;
- конфлікти мене тонізують / активізують / дають відчуття життя;
- я завжди отримую те, що мені треба;
- конфлікт — привід продемонструвати свою владу / статус;
- конфлікт розбавляє яскравими барвами рутинні будні;
- конфлікт — щоб відстояти правоту;
- конфлікт — щоб довести, за ким останнє слово.

Консенсус:

- конфліктувати — це розібратися, щоб знайти вихід;
- конфліктувати — це розібратися, щоб відновити робочу атмосферу;
- конфліктувати — це розібратися, щоб знайти вихід і попередити виникнення такої ситуації на майбутнє;
- конфлікт просто так не трапляється, треба знайти, що та чому потребує уваги та змін.

Після того як ви визначили стиль поведінки в конфлікті, доцільно буде врахувати її особливості в процесі управління конфліктами.

Передусім зважте: **конструктивно ставитися до конфліктів** означає не знецінювати їхню ресурсність, не боятися, не уникати, не створювати умисно, не сприяти ескалації. А **вибір стратегії по-**

ведінки має бути свідомий і доречний, інакше не варто бідкатися, що наслідки вас не влаштовують.

Більше про стилі поведінки читайте в авторів методу ТКІ, а тут для роботи зважте на таке:

- **Організація** — це система з тривалими зв'язками. А отже, члени організації, ймовірно, охочіше **ухилятимуться** від конфлікту чи **поступатимуться** іншим, щоб не розхитувати атмосферу в колективі. Це може становити небезпеку, тому що потреби сторін, означені під час зіткнення в конфлікті, нікуди не зникають, але коли ми постійно ухиляємося чи поступаємося, наші потреби постійно незадоволені. Оскільки потреби важливі для забезпечення життєдіяльності, а хтось постійно ними поступається, поміж учасників конфлікту може трапитися неочікуваний емоційний «вибух». Тому для керівників і колег так важливо спостерігати, щоб ніхто не дотримувався цього стилю постійно — в інтересах всієї установи.
- **Ухиляння** — загалом неефективний вибір, адже унеможливує використання енергії, що виникає в конфлікті.
- **Конкуренція** не працює над зміцненням відносин, а останнє вкрай важливе для організації, що має бути згуртованою командою.
- **Компромiс** — це далеко не найкраще, що може бути, адже кожна зі сторін залишиться частково незадоволеною, що становить високий ризик для відносин і повторної ескалації конфлікту.
- **Щоб досягати консенсусу**, потрібні знання, вміння, бажання, час. Коли

ви обираєте таку стратегію поведінки, то виходите за межі первинного предмета спору / конфлікту. Консенсус неможливий, коли немає зони спільного можливого рішення (т. зв. ZOPA — zone of possible agreement); коли є культурні обмеження на те, щоб з іншими шукати порозуміння; коли справжній конфлікт існує за межами цього зіткнення, а конкретний інцидент — усього лише продумана гра-маніпуляція



Важливо!

Про зазначені стилі є сенс говорити, коли між сторонами можливі перемовини та взаємодія щодо конфлікту, а це, своєю чергою, реально, коли між силами сторін є відносний баланс. Переговори між «хижаком» і «здобичкою» неможливі! Про необхідний баланс сил свідчить наявність у кожної сторони опції сказати «ні», а отже, і опції впливати на процес взаємодії та результат. У такому разі вибір стратегій матиме сенс.

Для того щоб отримувати з конфлікту корисну енергію, важливо віддавати перевагу стилю, спрямованому на досягання консенсусу. Якщо власних знань для цього бракує, то варто звернутися до фахівців, що працюють у консенсусних практиках — медіаторів, фасилітаторів діалогів, переговорників. Але також варто покращувати навички власної команди в царині пропрацювання конфліктів.

Інвестиція в залучення професіоналів чи навчання співробітників обґрунтована, адже коли маємо справу з організаціями / установами, можна **запроваджувати спеціальні системи для роботи з конфліктами, які постійно працюватимуть на ефективне розв'язання спорів завдяки циклу «від конфлікту — до системних змін»:**

- 1) розв'язання конкретного спору;
- 2) аналіз причин, що його зумовили;
- 3) розробка проєктів змін по усуненню причин;
- 4) впровадження змін.

Упроваджуючи в установі систему роботи з конфліктами, важливо подбати про чіткість ролей усіх залучених сторін. Розуміючи функціональні навантаження ролей, важливо визначити, які з них ви долучатимете до розв'язання конфлікту. Чи впроваджуватимете ви роль судді / арбітра, тобто особи, яка ухвалює рішення (керівник, начальник певного профільного підрозділу) або експерта (що надасть оцінку, але не розв'язок)? Можливо, вам знадобиться медіатор, який допоможе знайти взаємовигідне рішення, не ухвалюючи його особисто? Можливо, необхідно залучити силову роль, щоб роз'єднувати сторони конфлікту?

! Важливо!

Змішування ролей, нечіткість їхніх меж може стати причиною конфліктів чи поглиблення вже наявних.

Упровадження системи управління конфліктами, прищеплення культури консенсусу базується на тому, аби в кожному зіткненні аналізувати, які потреби та інтереси стикаються, як знаходити рішення, що буде в інтересах обох сторін, та як розробляти системні зміни, аби зіткнення траплялись рідше. Аби зрозуміти, як це могло б працювати, наведемо приклад застосування інструментів та підходів до ситуації конфлікту на стратсесії.

Передусім слід зазначити, що напрацювання взаємовигідного розв'язання ситуації та пошуку зони спільності, як самостійно, так і з медіатором, можливе лише тоді, коли вщухнуть емоції і сторони зможуть говорити і відійти від рівня позицій, що проілюстровано нижче на рис. 7.

РИСУНОК 7.

Відображення зіткнення позицій

Як порозумітись при зіткненні позицій?

Сторона 1

Позиція

Те, що ми чуємо

- інша сторона має бути: ...
- інша сторона повинна

Сторона 2

Позиція

— що хоче з її слів

- інша сторона не має права
- інша сторона зобов'язана
- ми маємо право



Позиції

Бачення

Інтереси

Потреби

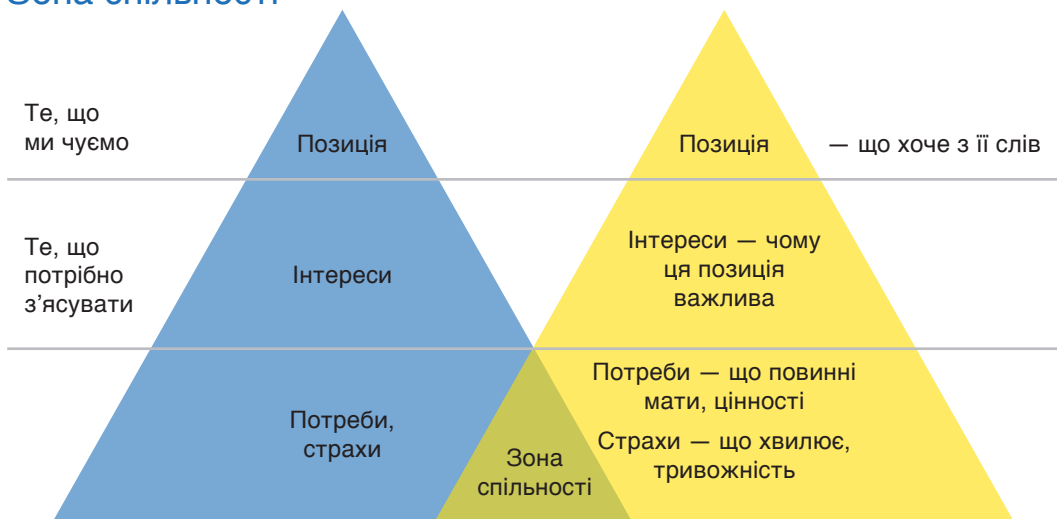
Цінності

Вірування

Завдання того, хто працювати з конфліктом, занурившись глибше, в інтереси, потреби тощо, знайти зону спільності, допомогти сторонам її усвідомити. Зону спільності побачите на рис. 8.


РИСУНОК 8.

Зона спільності



Потреби: фізіологічні, безпека, захист, приналежність до соціальної групи, підтримка, повага і визнання, самовираження... гаджети))

Спробуймо проаналізувати, якими можуть бути деякі шари так званих «айсбергів» сторін конфлікту (варіант № 2), з якого ми починали цей розділ. Водночас пам'ятаймо, що для отримання магії консенсусу, взаємовигідного розв'язку, важливо вийти за межі первинного предмету конфлікту / зіткнення!

 Співробітник	 Співробітниця
Рівень позиції	
<i>Я підійшов перший, це нормально і природно.</i>	<i>Мене мають пропустити, бо я старша за ієрархією і це нормально та ввічливо, коли джентльмен пропускає леді вперед.</i>
Рівень погляду на ситуацію	
<i>Моя робота не менш важлива. Мій новий погляд і підхід актуальні й можуть допомогти.</i>	<i>Моя робота важлива. Від моїх результатів залежать інші.</i>





Співробітник



Співробітниця

Рівень інтересів (розглянемо лише кілька можливих розгалужень): використовуємо питання «чому це важливо?», заглиблюючись у найважливіше

- отримати каву, бо це завжди важливо зранку, це ритуал, це дає додаткову енергію, бадьорість;
- встигнути зробити інше завдання, пов'язане з публікацією, адже важливо, щоб про нові підходи в роботі установи знали, щоб ставлення до установи змінювали;
- інформація швидко застаріває, публікації мають бути своєчасними, «позавчорашні» новини лише псуватимуть імідж установи, підтверджуватимуть неефективність і несучасність; необхідно, зокрема, щоб молоде покоління отримувало інформацію про установу в спосіб, зручний та звичний для них, що важливо на довгострокову перспективу для роботи установи;
- не робити публікацію паралельно зі стратсесією, а вже бути повністю зосередженим на змістовній роботі у її межах;
- не бути єдиною людиною, кого турбує зовнішній імідж установи як сучасної та прогресивної.

- отримати каву, бо це завжди важливо зранку, це ритуал, це дає додаткову енергію, бадьорість;
- встигнути зробити інше завдання, пов'язане з документом, адже від цього залежить, чи вчасно буде запущено в роботу інші завдання, чи не буде зірвано загальні дедлайни за цією активністю, чи виконає установка план, чи матиме вона гідний вигляд обіч інших органів, що виконують свої частини завдання, чи не буде негативної реакції, негативного розголосу;
- виконавці зможуть вважати це завдання виконаним, перейти до інших завдань, не гаяти час на очікування, поки немає реакції керівника на підготовлений документ;
- не хвилюватися за цей документ протягом всього дня, а вже бути повністю зосередженою на змістовній роботі в межах стратсесії;
- не бути єдиною людиною, яка собою компенсує для інших брак ресурсів.

Рівень потреб

- підтримка;
- справедливість;
- прийняття;
- інноваційність;
- ефективність;
- результативність;
- ...

- підтримка;
- визнання;
- стабільність;
- ефективність;
- результативність;
- «я хороший керівник»;
- ...

Рівень цінностей

- повага;
- гуманізм;
- якість;
- лідерство;
- ...

- повага;
- гуманізм;
- якість;
- лідерство;
- ...

З описаного очевидно, що між сторонами конфлікту є спільне — потреби та цінності. Це й варто використовувати для того, щоб знижувати напругу, будувати порозуміння, яке надалі стане в пригоді як надійне підґрунтя для пошуку розв'язків для конкретних поверхових викликів. Водночас слід усвідомлювати потребу в системних змінах, зокрема знайти:

- **розв'язок щодо відносин** — можливі чинники для згуртування та покращення робочої атмосфери:
 - визнавати цінність і профільний внесок кожного;
 - підтримувати одне одного з огляду на напружений графік і важливість виконуваних завдань;
- **розв'язок щодо ресурсів**: одна кавамашина, кількість і навантаження працівників, ефективність процесів, особиста ефективність працівників (як покращуємо);
- **розв'язок щодо процесів**: перерозподіл паралельних завдань, пріоритезування завдань на рівні установи / структурного підрозділу, знаходження балансу щодо питання «стабільність — інноваційність» та конкретних підказок, як із цим працюємо в конкретних справах.

Конфлікт — це корисний ресурс, якщо правильно із цим працювати. Далі пропонуємо загальні рекомендації для того, щоб сприяти прищепленню нової культури роботи з конфліктами в ефективний та консенсусний спосіб.

Рекомендації для сторони конфлікту:

1. Спробуйте припинити «бойові дії», якщо такі є, візьміть паузу.

2. Допоможіть собі структурувати те, що відбувається з вами, відповідаючи на запитання: що трапилось? як це впливає на мене? що для мене важливо? який вихід я бачу, які зміни потрібні?
3. Якщо ви маєте «образ ворога» для іншої сторони, спробуйте повернути іншій стороні «людське обличчя», зрозуміти особисту історію іншого учасника, що передувала зіткненню.
4. Подивіться на ситуацію очима іншої сторони конфлікту.
5. Чи можете самостійно обговорити відповіді на ці запитання з іншою стороною? **Якщо ні**, поміркуйте, кого можна залучити для нейтральної допомоги в такій розмові. **Якщо так**, спробуйте знайти спільне між вами, обговоріть, хто які почуття переживає, як на кожного впливає ситуація, як хто бачить ситуацію, що і чому важливо, який вихід можливий і прийнятний.
6. У розмові використовуйте нейтральну мову, я-повідомлення, емпатію, техніки активного слухання, візуалізацію.
7. Уникайте просування сходами ескалації в конфлікті: за можливості стримуйте себе й не завдавайте іншій стороні ударів, не погрожуйте, не виходьте з конфліктом у публічну площину, не утворюйте коаліцію і не залучайте союзників, не формуйте образ ворога — дотримуючись цього, буде легше та швидше досягти порозуміння й взаємовигідного рішення.
8. Обирайте стиль поведінки в конфлікті й відповідну стратегію свідомо та доречно до обставин.

9. Використовуйте інструменти діалогу, представлені в розділі 2.7.

Рекомендації керівному складові:

1. Не зловживайте силовим впливом під час врегулювання конфліктів у колективі між підлеглими.
2. Не забороняйте конфлікти.
3. Сприймайте конфлікти як сигнальну систему для тих аспектів роботи та життя колективу, що потребують уваги та змін.
4. Спостерігайте, чи повторюється конфлікт між тими самими учасниками чи щодо того самого предмета. За можливості залучіть фахівців для аналізу й роботи з пошуку порозуміння (медіаторів).
5. Якщо спостерігаєте конфлікт — дослідіть його причини. Якщо сторони відверто не говорять у присутності одне одного, проведіть індивідуальні розмови.
6. Для дослідження передумов та обставин конфлікту користуйтеся запитаннями: чому так трапилось? що трапилось? як це вплинуло на ситуацію / на мене? що потрібно зробити? що важливо розуміти? як бачите розв'язання?
7. Не забороняйте та не блокуйте емоції, запроваджуйте культуру управління ними — показуйте на власному прикладі, як це працює.
8. Уникайте повчань чи нотацій, не засуджуйте, не знецінюйте, підтримайте учасників у тому, щоб конструктивно вийти з конфлікту в інтересах команди, спільної справи, здорової атмосфери тощо.

9. Подбайте про створення інфраструктури для роботи з конфліктами (призначте співробітників зі спеціальною підготовкою, розробіть процедури та інструкції для належних дій усіх залучених у конфлікт).

10. Демонструйте та підтримуйте культуру ефективного та ненасильницького розв'язання спорів.

11. Демонструйте та впроваджуйте консенсусний підхід у проведенні нарад, робочих обговорень, інших заходів, де можливі зіткнення різних поглядів чи підходів.

Рекомендації для служб управління персоналом:

1. Організуйте навчання основ конфліктології та переговорів для різних груп / команд у колективі.
2. Допоможіть створити та підтримувати інфраструктуру для роботи з конфліктами у вашій установі:
 - знайдіть, створіть та облаштуйте місце для складних і безпечних розмов;
 - визначайте тих, хто буде «точкою входу» для консультування працівника, якщо є конфлікт;
 - передбачайте та інформуйте, куди та з якими конфліктами чи непорозуміннями варто звернутися за порадою або розв'язком (важливо подбати про те, щоб були альтернативні кандидатури, щоб втручання було нейтральним та неупередженим — зробіть алгоритми дій працівника в конфлікті простими й зрозумілими);

- розробляйте та поширюйте інформаційні матеріали про те, як конструктивно працювати з конфліктами, як і де отримати підтримку для цього;
- прищеплюйте традицію проговорювати непорозуміння, напруження;
- забезпечте конфлікт-коучингову підтримку — поради, як ефективно діяти в тій чи іншій ситуації;
- розробляйте відповідні внутрішні норми та процедури, щоб система роботи з конфліктами працювала, оцініть доречність та місце анонімності й конфіденційності в цій системі, передбачте відповідні процедури, баланс необхідних складників з урахуванням вимог чинного законодавства;
- аналізуйте ефективність ваших дій, корегуйте їх за потреби.

3. Моніторте рівень конфліктної напруги та причини появи конфліктів, їхньої ескалації. Фіксуйте потребу в системних змінах в установі.

4. У разі виникнення конфліктів унаслідок змін, пов'язаних із реформами усередині установи, використовуйте алгоритм та опис форматів робіт з посібника Координатора проектів ОБСЄ в Україні [«Діалог у реформах: інструкція з експлуатації. Алгоритм та посібник для публічних службовців»](#).

Зважаючи на запропоновані рекомендації, у ситуації, описаній на початку розділу, доречно спробувати зазначені нижче засоби.

На рівні самих співробітників:

- використовувати нейтральну мову, уникати токсичних висловлювань щодо інших;
- повернутися від образу ворога до цінності особистості;
- плекати культуру запитання «Чому так трапилось? Чому це важливо?», щоб досліджувати потреби одне одного.

На рівні установи:

- сформувати кола цінностей для різних груп співробітників;
- оцінити навантаження на співробітників, а надто під час проведення додаткових стратегічних заходів;
- провести спільні заходи, зокрема навчальні, для представників різних груп усередині установи;
- провести стратегічні сесії та переконатися, що новий погляд на майбутнє й необхідні напрями діяльності сприймають усі працівники чи принаймні лідери груп, а за потреби попрацювати з методиками управління змінами.

ВЧИТИСЯ, РОЗВИВАТИСЯ Й ЗАСТОСОВУВАТИ

Обсяги інформації в суспільстві зростають дуже швидко. Орієнтуватися в цій «безодні» стає дедалі складніше. Що робити в такій ситуації? Передусім — учитися керувати потоком інформації та перетворювати її на знання. Ефективне та дієве управління знаннями є необхідним для збереження й підвищення працездатності організації, а також для її пристосування до надзвичайно динамічного оточення.

Є дуже багато визначень поняття **«управління знаннями»**. Серед найпопулярніших можна виокремити такі:

- це сукупне визначення для всіх управлінських завдань, спрямованих на використання знань у найкращий можливий спосіб;
- це управління середовищем, у якому знання можна створювати, фіксувати, обмінювати, підтверджувати, передавати, приймати, адаптувати й застосовувати задля створення нової цінності та забезпечення конкурентоспроможності організації;
- це комбінація окремих аспектів управління персоналом, інноваційного та комунікаційного менеджменту, а також використання нових інформаційних технологій в управлінні.

На думку експертів, під час першої хвили еволюції управління знаннями увагу було зосереджено на інформаційних технологіях, які використовували для управління «явними» знаннями (кодифікування, документування, класифікування, зберігання, пошук, загальний доступ до інформації). Друга хвиля зсунула фокус на людей: їх розглядали як носіїв «неявних» знань, а основну увагу приділяли їх «Об'єднанню», забезпеченню для них можливості контактувати, спілкуватися, співпрацювати. І, нарешті, третя хвиля акцентує на тому, що знання — це стратегічний ресурс. Це актуалізувало потребу застосування різноманітних інструментів управління знаннями, як-от е-навчання, об'єднання професіоналів у спільноти, обмін найкращими практиками, досвідом тощо.

Процес управління знаннями в організації можна умовно розділити на кілька етапів:

I — накопичення та фіксування наявних знань, пов'язане з процесами управління документами й створенням / функціонуванням корпоративних інтернет-порталів.

II — створення / генерування нових знань, пов'язане з розвитком індивідуальної та організаційної креативності, а також спільнот практики.

III — поширення / трансфер знань, пов'язане зі збільшенням ефективності за допомогою застосування відповідних інформаційно-комунікаційних технологій і перетворення організації на таку, «що навчається».

Знання можна передавати вертикально — через нормативи, правила, певні процеси, і горизонтально — через обмін, навчання, капіталізацію досвіду. Зважаючи на активний розвиток мережевих комунікацій, можна говорити про те, що саме мережі забезпечують і посилюють горизонтальний потік знань. У центрі уваги — знання і досвід співробітників, носіїв знань, які володіють цим вирішальним капіталом майбутнього.

Нині «навчання протягом життя» (lifelong learning) стало основою професійного й особистісного розвитку працівників.

ПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД

Ситуація



Багато хто з працівників, які тривалий час працюють в органі N, вважає свої знання та досвід достатніми для виконання своїх обов'язків і не бажають вчитися, підвищувати кваліфікаційний рівень. Унаслідок чого орган N із труднощами долає виклики сьогодення, слабо адаптується до змін, не встигає вчасно на них реагувати. Така ситуація впливає на ефективність роботи органу N загалом.

Як розв'язати ситуацію, що склалася?

Насамперед треба зазначити: організація «орган N» потребує переходу на рейки «організації, що навчається». Виникнення такої ситуації вказує на те,

що ані співробітники, ані керівництво не докладали належних зусиль до свого розвитку. Це призвело до накопичення критичної маси осіб, які «тягнуть організацію вниз» і зменшують її конкурентоздатність і привабливість. Обидва зазначені виміри розвитку дуже важливі для організації. Перший позиціонує її для споживачів та партнерів, другий — спрямований на долучення / рекрутинг нових кадрів на службу.

Не варто відкладати розв'язання цієї проблемної ситуації, бо організація дуже швидко може втратити свої позиції та перестати відповідати викликам сьогодення.

Єдиним правильним рішенням буде негайно діяти. Перед тим як розробити план дій, **важливо звернути увагу** на те, як організовано поточний робочий процес, стиль керівництва, мотивацію співробітників і ступінь емоційного вигорання, особливості відносин між керівництвом і підлеглими.

Опис інструментарію та особливостей його застосування

У впровадженні управління знаннями велике значення має діяльність як керівника, так і служб з управління персоналом. Саме правильне планування розвитку людських ресурсів і підтримка керівництва організації стають ключовими елементами становлення її як сильної, гнучкої та адаптивної.

Ситуація потребує дій за двома напрямками. Перший — рух до **утворення прийняттого організаційного середовища**, у якому люди відчуватимуть не тільки необхідність розвиватися, а й бажання, значущість індивідуальних та організа-

ційних конкурентних переваг. Другий — **активізування внутрішнього та зовнішнього навчання персоналу.**

Перший крок має зробити безпосередньо керівник. Слід виявити ініціативу й поговорити з працівниками: чому вони опираються навчанню? Також потрібно уточнити, наскільки їхні цілі збігаються із цілями організації. Тут важливо провести зазначені бесіди в максимально неофіційній атмосфері, можливо, окремо з кожною командою / підрозділом. Необхідно **діагностувати основні зони дискомфорту** в діяльності співробітників, виявити, що їх турбує. Під час такого спілкування важливо підкреслити переваги та найкращі риси кожного, відзначити навіть незначні здобутки працівника. Це сприятиме створенню атмосфери довіри, взаєморозуміння, допоможе наголосити на спільних прагненнях.

Також небажання вчитися може бути наслідком професійного вигорання. Таким співробітниками необхідно дати змогу відпочити та перезавантажитися. Можливо також здійснити ротацію співробітників для «відчуття нового» та актуалізування необхідності нових знань і навичок.

Як **«агресивний» варіант реакції на ситуацію** можна розглянути започаткування в органі практики стажування молодих фахівців із зазначенням можливості подальшого їх працевлаштування. Це створить ситуацію певної загрози і водночас стане імпульсом для досвідченого персоналу.

Під час реалізування **другого напрямку**, який пов'язано з активізацією навчання співробітників, необхідно почати з аналізування форм та інструментів, які до цього використовували для підвищення кваліфікації персоналу, і розглянути інноваційні підходи.

Безумовно, гарним поштовхом до заохочення навчання персоналу може бути **власний приклад керівника**, який доведе необхідність навчання: керівник сам мусить пройти навчання за одним з актуальних напрямів розвитку професійних компетенцій.

Ефективним також є **командне навчання**, яке не тільки сприятиме оновленню знань і навичок, а й допоможе зміцнити командну роботу. Такі дії формують підґрунтя для підвищення результативності діяльності, формування спільного поділу організаційних цінностей. Обов'язковою умовою проведення командного навчання, яке посилить його значущість, є участь у ньому керівника.

Важливі завдання постають і перед службою управління персоналом. Потребують розроблення **індивідуальні траєкторії розвитку** кожного працівника залежно від наявних і потенційних навичок та рис. Також слід переглянути робочі графіки з метою пошуку можливостей інтегрувати навчання в процеси основної діяльності на посаді та створення умов для **навчання на робочому місці.**

Для **інституціалізації змін**, спрямованих на формування в організації середовища управління знаннями, доцільно також переглянути посадові інструкції та функціональне навантаження. Адже з плином часу та розвитком організації завдання за посадою можуть трансформуватися, потребувати залучення інших членів команди та передбачати взаємодію, взаємонавчання, наставництво, активний обмін досвідом.

Одним з інноваційних інструментів управління знаннями є створення власної або залучення працівників до вже активної **спільноти практики**.

Спільнота практики (англ.: Community of Practice, CoP) — це добровільне віртуальне об'єднання професіоналів та всіх зацікавлених задля розв'язання практичних проблем. Це гуртування практиків, залучених у спільну діяльність, спрямовану на пошук нових ідей. Останніми роками спільноти практики, які пропонують публічним службовцям можливості навчання, обміну досвідом і трансферу знань, стають дедалі поширенішими в публічному секторі багатьох країн. З деякими такими спільнотами можна ознайомитися за посиланням.

- Knowledge Hub (Велика Британія)
<https://khub.net/>;
- Rregiosuisse (Швейцарія)
<https://regiosuisse.ch/en>
- NSW Public Sector Communities of Practice (Австралія)
<https://www.comprac.nsw.gov.au/>;
- Вища школа публічного управління
<https://moodle.usg.org.ua/>
- Центр управління знаннями «Ресурсний центр зі сталого місцевого розвитку» (Україна)
<https://rozvytok.in.ua/>.

На відміну від формальної робочої групи / підрозділу, проектної команди та неформальної мережі, спільноту практики визначають такі особливості:

- **ціль:** розвиток спроможності учасників, створення й обмін знаннями;
- **склад:** учасники, які «самі себе обрали» (собі це обрали);

- що згуртовує: пристрасть / захоплення, цілеспрямованість, ідентифікація з досвідом групи;
- тривалість існування: доки буде інтерес утримувати групу.

Систему корпоративного / організаційного навчання можна розглядати як особливий тип **спільноти практики**, члени якої є учасниками різних систем співпраці й де структури створені з основною метою — покращення генерування й передавання знань у конкретній сфері.

Отже, завдання побудови системи навчання для організації полягає в тому, щоб та була достатньо гнучка й задовольняла різні навчальні потреби її членів, які впливають із багатьох систем співпраці й організацій. Мета учасників такої системи навчання — посилити ефективність, результативність і стійкість робочих процесів шляхом передавання набутих уроків і проміжних / кінцевих результатів у всіх системах співпраці.

Цілі формування **«системи навчання як спільноти практики»** можуть, наприклад, охоплювати:

- уникнення тенденції «винаходити велосипед»;
- надання змоги використати, бодай частково, індивідуальний досвід як можливості навчання для інших, у такий спосіб уникаючи ризику втратити всі знання після закінчення програми;
- протистояти появі нескоординованих дій за різними програмами чи проектами просування культури спільного.

Ситуація



Працівник структурного підрозділу принципово не бажає переходити на електронну систему документообігу, діловодства. Причина — у незнанні та небажанні навчитися працювати з електронними ресурсами. Унаслідок цього робота структурного підрозділу повільна, що значно впливає на його ефективність.

Як розв'язати ситуацію, що склалася?

Насамперед треба зазначити, що електронний документообіг — це вимога і технологічна, і законодавча. Виникнення такої ситуації може свідчити про низку проблем в організації: відбувся або різкий перехід на використання електронного документообігу, або співробітників належно не навчили працювати з новою системою, або керівництво не донесло ключовий меседж про неможливість діяльності за старими правилами. І це тільки основні з них. Усе зазначене — ознаки того, що в організації немає системи управління знаннями.

Нагадаємо, що є **два напрями створення та впровадження системи управління знаннями** в будь-якій організації:

- додавання / формування базових цінностей знань як елемента організаційної культури;
- вдосконалення / налагодження роботи із систематизації документів для упорядкування вже «готових» знань.

Перший — триваліший у часі, але орієнтований на майбутнє. Другий — опе-

ративний і такий, що може надати поштовху першому, адже забезпечує «спадковість» та поступове трансформування в «організацію, що навчається», сприяє фіксації наявного знання, перетворенню індивідуального знання в знання організаційне.

Важливо звернути увагу на реальну причину опору співробітника змінам і рівень категоричності з цього питання; можливість покласти на співробітника інші функції — тобто провести ротацію; чинники мотивації співробітника та варіанти наставництва.

Опис інструментарію та особливостей застосування

Способи розв'язання проблеми варіюються від м'яких до кардинальних.

Перші кроки необхідно зробити керівнику. Якщо працівникові справді бракує навичок, кваліфікаційного рівня, щоб виконувати покладені на нього функції, але він (вона) має інші переваги, то можливо перевести працівника на виконання інших завдань. Також не завадить попрацювати з індивідуальною мотивацією і в такий спосіб заохотити його рухатися до змін, які принесуть користь і йому особисто. Наприклад, доручити працівникові опанувати електронний документообіг з «високою» місією «потім навчити інших», організувати конкурс із мотиваційним призом. Дуже вдалим варіантом є і закріплення за ним наставника.

«Агресивним» варіантом, який може сприяти розв'язанню проблеми, може бути рішення керівництва спрямувати його на відповідні курси підвищення кваліфікації з обов'язковим отриманням сертифікату.

Для служби управління персоналом у цій ситуації важливим завданням буде розтлумачити всім працівникам нових правила роботи з документами та ознайомити їх із системою, яка впроваджена (або в процесі впровадження) в організації, якщо цього не було зроблено раніше.

Треба організувати навчання особливостей роботи в умовах електронного документообігу для всього персоналу. Це буде, по-перше, корисно, по-друге, не залишить поза процесом і «принципового» працівника.

Дієвим інструментом, який дасть змогу досягти довготривалого ефекту, може стати створення «команд якості» у межах корпоративної спільноти практики з метою обміну досвідом і формування необхідних навичок.

Можна зазначити ще кілька інструментів, що сприятимуть впровадженню системи управління знаннями в організації. Серед них:



Мапування знань (mind mapping)



Кафе знань / світове кафе (knowledge cafe / world cafe)



Створення «дошки» (реальної або віртуальної) для фіксування ідей (mood board)



Мозкові штурми (brainstorming)



Зустрічі-обговорення набутого особистого досвіду (storytelling)



Ведення щоденників рефлексії (notes of reflection)



Внутрішньорганізаційне стажування (intra-organizational internship)



Тематичні корпоративні заходи (themed corporate events)

Загалом можна визначити п'ять основних кроків для успішного інтегрування практик управління знаннями в роботу організацій.

Такими основними кроками є:

- оцінка поточного стану та потреб у знаннях та навичках;
- аналіз поточного й планування майбутнього стану управління знаннями, а також необхідних кваліфікаційних та інших вимог до співробітників;
- поступове впровадження елементів управління знаннями в діяльність;
- створення системи управління знаннями;
- закріплення успіху / тиражування (інституціоналізація).

Пам'ятаймо, що управління знаннями має бути невіддільною частиною загальної стратегії розвитку й функціонування сучасної організації. Управління знаннями неминуче приводить до організаційних змін.

Успішне управління знаннями вимагає рішень, активності та залученості керівництва. Також значення має зворотній зв'язок. Впровадження структур управління знаннями може стати ефективнішим, якщо використовувати гнучкі методи.

Почніть із малого й думайте про велике: успішне управління знаннями слід базувати на чіткому визначенні цілей, оцінюванні потреб у знаннях, а також на визначенні очікуваних переваг.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

Протягом дня, даючи раду побутовим і дрібним робочим питанням, ми сотні разів стикаємося зі змінами. Зазвичай це не завдає нам стресу, та варто потрапити в ситуацію, коли заплановане неможливо реалізувати, — і ми починаємо відчувати дискомфорт. А що ж відчувають співробітники в момент трансформації звичного для всіх стану справ? Їм однозначно буде непросто, адже нормальна реакція на зміни — страх. Будь-які зміни — це крок у невідоме, туди, де ви ніколи не були, спроба робити те, що ви ніколи раніше не робили.

Одним із ключових чинників успіху впровадження змін у діяльність органу публічної влади є уміння ними управляти. Це, безперечно, складний процес, для ефективності якого необхідне планування ініціатив і залучення до цього співробітників.

На сприйняття змін як процесу неабияк впливає організаційна культура — те, як люди зазвичай реагують та поведуться в організації³⁵. У колективі формується певне уявлення про те, який стиль діяльності переважає в органі — консервативний чи інноваційний. Від цього й залежить, як працівники сприйматимуть зміни.

Щоб зменшити опір змінам в органі публічної влади, варто працювати над трансформуванням самого сприйняття змін і скеровувати організаційну культуру в необхідному напрямку. Організаційна культура складається із цілей, робочих процесів, цінностей, підходів до комунікації, ставлення працівників до органу та припущень громадян про те, що відбувається «всередині». Інакше кажучи, організаційна культура є складною та багатозоровою, а завдяки стабільності її елементів у довгостроковій перспективі — дуже стійкою до змін.

Складність процесу змін особливо очевидна в державному секторі, де від інституцій очікують дотримання принципів (тобто належного управління, верховенства права чи прозорості), які певним чином диктують «правила гри». Наприклад, популяризування організаційної культури, орієнтованої на результативність, у державному та приватному секторах — це дві різні справи. Першу зумовлено необхідністю забезпечити повагу до принципів меритократії, неупередженості, професіоналізму, політичного нейтралітету та прозорості, тоді як останню підпорядковано лише одному критерію: максимізації прибутку

³⁵ *Словник управління людськими ресурсами в державному секторі, НАТО/CIDS, 2021 р., ст. 20, доступно за посиланням: <https://cids.no/wp-content/uploads/pdf/cids-reports/0262-21-BI-GlossaryALL-6.pdf>*

підприємства чи організації. Але зосередьмося на публічному управлінні.

Розгляньмо ситуацію.



В органі N було проведено обстеження системи управління якістю. Одним із ключових завдань, за результатами обстеження, було визначено поліпшення організаційних процесів. Для цього запросили експертів від команди міжнародних партнерів. Експерти багато часу присвячували навчанню персоналу та консультативній підтримці.

Проект, у межах якого працювали експерти, добіг кінця, а реалізувати всі заплановані зміни команда не встигла, тож продовжувати трансформаційні процеси належало співробітникам органу N.

Через пів року експерти відвідали орган N, щоб провести завершальне інтерв'ю з працівниками та сформувавши звіт за результатами проекту. На превеликий жаль, вони зафіксували, що ніяких якісних змін після того, як вони залишили орган N, не відбулося. А в деяких процесах працівники взагалі повернулися до попереднього способу організації праці.

Такі ситуації часто трапляються в органах публічної влади, адже процес змін досить громіздкий, часто довготривалий

та потребує залучення великої кількості людей. Згідно з міжнародними дослідженнями, лише третина ініціатив щодо впровадження змін успішна.

Детальніше з дослідженням «Gartner Changing Change Management» можна ознайомитися за посиланням — <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/changing-change-management>

Чому ж проект із поліпшення організаційних процесів в органі N, описаний у цій ситуації, не досягнув успіху? Тут може бути низка причин: від проваленої комунікаційної кампанії щодо його просування і до браку системного підходу до управління змінами. Пропонуємо розглянути, із чого ж слід починати зміни та як супроводжувати змінотворчий процес.

Передусім слід сказати, що організаційні зміни — це дії, за допомогою яких орган трансформує важливий компонент у своєму функціонуванні: наприклад, елементи культури, основні організаційні процеси, технології. Період змін досить стресовий, тож перед тим як його розпочати, упевніться, чи готовий до такого ваш орган публічної влади. Для цього пропонуємо пройти коротке опитування та оцінити наведені далі твердження щоб упевнитися, шлях змін — це саме те, що потрібно вашому органу.

ДОСЛІДЖЕННЯ.

Чи готовий ваш орган публічної влади до змін?

Оцінювання готовності органу публічної влади до змін вимагає ретельного всебічного підходу. Щоб зрозуміти, чи готовий орган трансформувати наявні

процеси та впроваджувати щось нове, а також наскільки успішними будуть ці зміни, слід розглянути питання в трьох різних вимірах.

Для цього використовуйте запропоновану шкалу та, послуговуючись наявною інформацією щодо запланованих змін та опираючись на попередній досвід змін в органі, оцініть зазначені нижче твердження.

- 1 — Зовсім не згоден / згодна.
- 2 — Радше не згоден / згодна.
- 3 — Важко визначитись.
- 4 — Радше згоден / згодна.
- 5 — Повністю згоден / згодна.

ТВЕРДЖЕННЯ	Бал
РЕСУРСИ	
Для просування бажаної зміни є фінансові ресурси.	
Для управління змінами є потрібна інфраструктура (наприклад, матеріально-технічне оснащення, програмне забезпечення, приміщення).	
Для просування бажаної зміни є експерти з відповідним досвідом.	
Налагоджено канали зв'язку, що дають змогу постійно підтримувати зворотний зв'язок між співробітниками та керівниками.	
УМОВИ ДЛЯ ЗМІН	
Мета зміни зрозуміла, обґрунтована й логічна.	
Визначено лідерів, які супроводжуватимуть впровадження змін.	
Лідери здатні вибудувати ефективну та достовірну комунікацію з командами.	
Лідери, які супроводжують впровадження змін, здатні нести відповідальність за результат.	
СТАВЛЕННЯ	
Керівництво органу має узгоджену мету й прагне вести орган публічної влади через зміни.	
Роль керівництва у впровадженні цієї зміни зрозуміла.	
Керівники очікують, що працівники сприймуть цю зміну позитивно.	
Співробітники загалом розуміють необхідність і природу змін.	
Лідери органу публічної влади відкриті для обговорення та подальших заходів щодо змін.	
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	

Підрахунок балів

Загальний бал 47 або вище. Схоже, ваш орган готовий до змін. Дотримуйтесь алгоритму їх впровадження та не забувайте, що цей процес варто постійно контролювати та моніторити успішність процесу.

Загальна оцінка 46 або нижче. Успішне управління змінами для вашого органу — непросте завдання. Зверніть увагу на ті блоки питань, за якими ваш орган набрав найменшу кількість балів, — це ваші зони розвитку. Насамперед слід забезпечити надійну основу для впровадження змін і працювати над поліпшенням умов у цих зонах.

Управління організаційними змінами — це метод із певним набором інструментів, які використовують для їх успішного впровадження. Зазвичай управління змінами охоплює **чотири основні фази**:

1. **Визначення / окреслення меж.** Під час цієї фази необхідно узгодити очікування щодо масштабів змін, а також часу та впливу на орган публічної влади.
2. **Планування.** Тут варто зрозуміти, як зміни вплинуть на всі зацікавлені сторони, і розробити стратегію, що допоможе їм спрогнозувати подальший розвиток подій.
3. **Впровадження.** Цій фазі властива співпраця з лідерами задля здійснення змін.
4. **Підтримка.** Під час фази підтримки працюйте з керівниками та співробітниками, щоб відстежувати їхнє сприйняття та стимулювати тривалі зміни.

РИСУНОК 9.

Модель управління змінами



Визначати

- розподілити ролі в процесі управління змінами;
- зрозуміти, що змінюється і чому;
- визначити зацікавлені сторони;
- окреслити часові межі проекту;
- установити критерії успіху.



Планувати

- вивчати вплив і потенційних зацікавлених сторін;
- укладати план змін та взаємодії із зацікавленими сторонами;
- визначати ризики й укладати плани з їхнього зниження;
- розробляти плани навчання та комунікацій.



Впроваджувати

- залучати / заохочувати проактивних співробітників і лідерів;
- розвивати комунікації та тренінгові плани;
- контролювати й управляти опором до змін;
- реалізувати плани зі зниження ризиків.



Підтримувати

- стежити за сприйняттям змін;
- закріпити поведінку, що спрямована на зміни;
- вимірювати вплив змін;
- за потреби корегувати зміни на основі показників.

Деякі зміни в органі може бути зумовлено соціальним, економічним і технологічним розвитком нашої держави та суспільства. Інші ж зміни є не такими глобальними, а натомість зосереджені на невеликому аспекті діяльності.

Щоб зрозуміти, як правильно побудувати систему управління змінами, уявіть їх як спектр кольорів. Ви бачитимете напівтони — адаптивні зміни, що вказують на маленькі кроки на шляху до трансформаційних змін — основних кольорів. Адаптивні зміни — це невеликі, поетапні перетворення, які органи публічної влади втілюють для задоволення нагальних потреб. Зазвичай це незначні модифікації, які впроваджують для виконання плану діяльності. Одним із прикладів адаптивних змін є оновлення програмного забезпечення для всього органу.

Трансформаційні зміни мають більший масштаб, ніж адаптивні. Вони можуть передбачати перетворення місії та стратегії, структури органу чи команди, керівни-

цтва. Ці зміни масштабні, тож їх утілення здебільшого потребує значної кількості часу та енергії. Хоча це не завжди так. Трансформаційні зміни часто впроваджують у відповідь на зовнішні чинники, як от COVID-19, що змусив у короткі терміни переглянути низку організаційних процесів в органах влади.

Багато змін займатимуть проміжні позиції десь між адаптивними та трансформаційними, і саме тому потрібно розуміти, що процес управління змінами має враховувати виклики й вимоги будь-якої ситуації.

Щоб зміни відбулися, керівникам потрібно обрати правильні інструменти для якісного управління ними. Є безліч моделей управління змінами: модель ADKAR, модель управління змінами Курта Левіна, методологія AIM, модель змін Джона Коттера та інші. Кожна по-своєму ефективна, але всі вони мають схожі основні елементи: визначення потреб у змінах, планування та впровадження змін.

РИСУНОК 10.



Для досягнення цілей, покращення якості роботи та вдосконалення діяльності органу слід опиратися на основні принципи управління змінами та використовувати їх як вказівник до дії. Тож пропонуємо поговорити про них детальніше.

Принципи управління змінами



Чітке розуміння чинного стану справ

Передусім варто визначити відправну точку, у якій перебуває орган публічної влади. Це важливо, адже зміни — завжди стресова ситуація. Процес змін може призвести до зниження морального духу співробітників і результативності діяльності органу загалом. Тож це однозначно має бути обґрунтований та виважений крок.

Щоб ініціювати зміни в діяльності співробітників, необхідно знати, у чому саме полягає ця діяльність, що для неї необхідно, які чинники спонукають персонал виконувати роботу саме так, а не інакше. І лише після глибокого аналізу можна ухвалювати рішення про необхідність змін.



Чітке визначення цілей змін

Для управління змінами необхідно розуміти, яких цілей потрібно досягти, а також визначити, чому вони важливі для вашого органу публічної влади. Не менш важливо заручитися підтримкою керівників структурних підрозділів, адже якщо персонал вашого органу численний, процес впровадження змін буде керованішим та результативнішим за наявності «команди змінотворців».

Сформовані операційні цілі мають бути повністю узгоджені зі стратегічними ці-

лями органу публічної влади. Зважте на ризики та зверніть увагу, які проблеми можуть виникнути. Обов'язково святкуйте маленькі перемоги на цьому шляху.



Планування змін

Без плану ефективно управління змінами неможливе. Планування змін дає змогу визначити їхній вплив на діяльність органу, виявити їхні переваги, можливі труднощі й альтернативи їх реалізування.

Створіть дорожню карту, яка чітко формулює та вимірює успіх, а також пояснює, як зміни вплинуть на діяльність органу — його співробітників і громадян.



Інформування персоналу

Управління змінами не може відбуватися, якщо персонал ізольований від інформації. Щоб успішно впровадити зміни в органі публічної влади, потрібно пояснити працівникам, чому зміни необхідні, зокрема й розповісти про ризики збереження попереднього формату роботи. Коли орган публічної влади відкрито повідомляє, чому потрібні зміни, співробітники здебільшого готові долучитися, розуміють свою роль і активно працюють над тим, щоб перетворення відбулося. Коли співробітники поділяють позицію щодо необхідності змін, це також зменшує кількість негативних чуток або спекуляцій.



Впровадження та підтримка змін

Якщо ви вже зробили всі необхідні підготовки для впровадження змін, важливо зберігати концентрацію та дотримуватися плану, щоб досягти бажаного результату. Може здаватися, що на цьому не варто наголошувати, проте лідери змін можуть втратити контроль над ситуацією. Якщо акценти мети, до якої

рухався ваш орган, змінилися, не соромтеся корегувати визначені раніше кроки. У період впровадження змін важливим елементом є навчання персоналу. Зміни потрібні для того, щоб орган публічної влади почав «жити по-новому», тож працівників слід навчити цих нових правил і підходів.



Оцінювання результату

Після впровадження запланованих змін, подумайте про те, які ваші дії спрацювали, а які ні, щоб потім учитися на результатах пройденого шляху. Корисно фіксувати ефективність процедур у цьому процесі, визначати, які з них найбільше задовольнили потреби вашого органу публічної влади. Так ви будете готові до майбутніх трансформацій, підходитемте до них з упевненістю та оцінюватимете їх як нові можливості для органу.

Окремо слід зазначити про місце фахівців з управління персоналом у процесі впровадження змін. Це ключові фігури, які посідають важливі лідерські позиції в управлінні змінами. Залежно від етапу, на якому перебуває впровадження змін, роль HR в органі публічної влади може змінюватися. Якщо на початкових етапах працівникам бракує інформації — на допомогу приходить фахівець з управління персоналом, адже він завжди знає, як правильно налагодити систему внутрішніх комунікацій. Розгляньмо детальніше ролі, у яких HR органу публічної влади може бути найефективніший.



1. Комунікатор

Критичне мислення й особливості спілкування, що необхідні для успішного змінотворчого процесу, робить роль комунікатора однією з найважливіших для

фахівців з управління персоналом. Комунікатори формують усвідомлення потреб змін і відповідають на запитання співробітників, зокрема на такі: «Чому?», «Чому зараз?» і «Ну і що?». Органи публічної влади, які мають неякісну систему комунікацій, можуть наразитися на підвищений опір змінам і, як наслідок, зазнати невдачі тому, що люди не розуміють причин трансформацій чи свого зиску від них.



2. Посередник

Посередники зміцнюють позитивне сприйняття змін. Це ті люди, до яких співробітники можуть приходити для того, щоб поставити запитання, зібрати інформацію та озвучити проблеми. Також посередники відіграють важливу роль після завершення етапу активного впровадження змін та забезпечують підтримку працівників у подальшій роботі над ними.



3. Адвокат

Адвокати мають значний вплив на працівників органу публічної влади у процесі змін. Вони моделюють майбутні зміни та показують їх і на словах, і своїми діями, чим викликають бажання змінитися в інших. Адвокати мають особисто вірити в зміни та відстоювати їх у колі працівників.



4. Менеджер з подолання опору

Кожна зміна може спричинити опір. Менеджери з подолання опору допомагають мінімізувати супротив працівників та полегшити його наслідки. Вони визначають причини опору і шляхи його послаблення.



5. Тренер

Тренери забезпечують співробітників необхідними знаннями щодо майбутніх змін. Вони навчають працівників нових умінь, щоб ті надалі успішно могли застосувати зміни у своїй повсякденній роботі.

Щоб підвищити шанси на успіх у впровадженні змін, передусім потрібно пам'ятати про основні перешкоди та працювати для їх запобігання.

Серйозною проблемою є опір змінам із боку співробітників. Опір змінам — це складне організаційне явище, яке залежно від ситуації може бути і позитивним, і негативним. Це закономірна реакція органу публічної влади на зовнішні та внутрішні дії. Опір змінам отруйний для трансформації органу публічної влади. Йому набагато легше протистояти, якщо виявити на ранній стадії. Однак, опір змінам може допомогти подивитися на ситуацію під іншим кутом зору та запропонувати більш дієвий варіант впровадження змін.

Порада: запроваджуйте процедуру надання зворотного зв'язку в щоденній роботі з працівниками, щоб вчасно виявляти ознаки опору та швидко вжити необхідних дій із його подолання. Наприклад, проводьте опитування, створюйте спеціальні канали комунікацій та ініціюйте індивідуальні бесіди (керівник — працівник).

Ознаки опору змінам: бездіяльність, прокрастинація, приховування інформації, поширення чуток, відкритий саботаж виконання завдань. Спілкування — ключ до виявлення опору.

Співробітникам може бракувати специфічних рис поведінки, необхідних для легкої адаптації до мінливих обставин,

що може знизити їхню залученість і ефективність та поставити під загрозу продуктивність органу публічної влади. Те, як в органі ставляться до працівників під час впровадження змін, визначає, наскільки успішними вони будуть у майбутньому.

Виокремлюють шість станів готовності до змін: байдужість, неприйняття, сумнів, нейтральність, експериментування та прихильність. Органи публічної влади, які мають намір розпочати трансформацію, мають оцінити готовність працівників до змін і визначити напрями, за якими потрібно працювати найбільше.

Ми вже згадували про те, що постійне інформування персоналу є одним із важливих принципів управління змінами. Водночас погана комунікація — це не просто проблема, а значна перешкода для управління змінами в органі публічної влади. Часом рішення про серйозні організаційні зміни ухвалюють на рівні вищого керівництва, а потім вони просочуються до співробітників. Як наслідок, вони можуть достоту не розуміти, чому і як орган публічної влади змінюється.

Щоб уникнути цієї проблеми, потрібно завчасно налагодити ефективне спілкування, яке б сприяло усвідомленню та розумінню того, чому необхідні трансформації. Роботодавці мають повідомляти співробітникам інформацію, пов'язану зі змінами, у різноманітних форматах (електронні листи, зустрічі чи тренінги) та з різних джерел (розпорядження, повідомлення на внутрішніх ресурсах чи чатах).

Однак часто в органах публічної влади зосереджуються лише на одному каналі комунікації, адже не вміють робити контекстного аналізу повідомлень для співробітників і зважати на особливості аудиторії. Нижче наведено деякі специфічні підводні камені спілкування та можливі способи їх усунення:

- **Неправильні канали комунікації.** Дослідження показали, що співробітники схильні довіряти інформації від керівників. Розуміння культури органу публічної влади диктує, хто є найкращим посередником змін — безпосередній керівник, вище керівництво чи фахівці з управління персоналом.
- **Зміни надто раптові.** Керівники мусять підготувати співробітників до змін, дати час, щоб звістка про це поселилася в їхніх головах, і дати їм можливість отримати зворотний зв'язок до початку трансформування.
- **Комунікація не відповідає реальній ситуації.** Повідомлення мають бути чесними та містити причини змін і прогнозовані результати.
- **Комунікація занадто вузько спрямована.** Якщо комунікація занадто багато зосереджується на технічних деталях і не пов'язує зміни із цілями органу публічної влади, це не матиме відгуку поміж працівників.

Керівники й спеціалісти з управління персоналом мають бути чудовими комунікаторами в період змін. Вони мусять поширювати чіткий, універсальний, послідовний меседж для всіх в органі. Керівники мають пояснювати зміни та навіщо вони потрібні, казати правду щодо їхніх переваг і недоліків, слухати та давати зворотний зв'язок на реакції працівників.

Опір співробітників і проблеми з комунікацією — не єдині перешкоди, які стоять на шляху до успішних змін. Інші поширені завади:

- брак часу, присвяченого навчанню щодо змін;

- плинність кадрів під час процесу трансформації;
- надмірні витрати на реалізацію змін;
- нереалістичний графік впровадження змін;
- проблеми, пов'язані з технічним забезпеченням.

Проаналізувавши отриману інформацію, повернімося до ситуації, що сталася в органі N, та проведемо «роботу над помилками», за браком яких впровадження змін було б успішне.

Передусім для співробітників, яких торкнулися зміни, необхідно було сформулювати або підтвердити зрозумілу кожному потребу в змінах. З описаної ситуації ми бачимо, що співробітників не залучали на етапі формування плану впровадження змін, що негативно вплинуло на їхнє загальне сприйняття.

Лідерами в команді змінотворців були залучені експерти, а не працівники органу N, що також було помилкою. Адже співробітники сприймають настанови тих, кому довіряють, тих, з ким їх об'єднують спільні перемоги та поразки. У цьому випадку також було дуже ймовірно, що керівники середньої ланки не поділяли впевненості в необхідності запропонованих змін.

Варто налагодити систему відстеження прогресу щодо впровадження змін. Слід пам'ятати, що мати план — це дуже важливо для забезпечення трансформаційних процесів, а мати змогу вчасно внести зміни до такого плану — це ще краще. Саме для того щоб бути гнучкими, варто здійснювати моніторинг. Якби експерти відстежували прогрес впровадження змін, то зрозуміли б, що не дотримуються попередньо встановлених термінів і ніяк

не встигнуть завершити заплановані зміни до того, як сплинуть терміни проєкту.

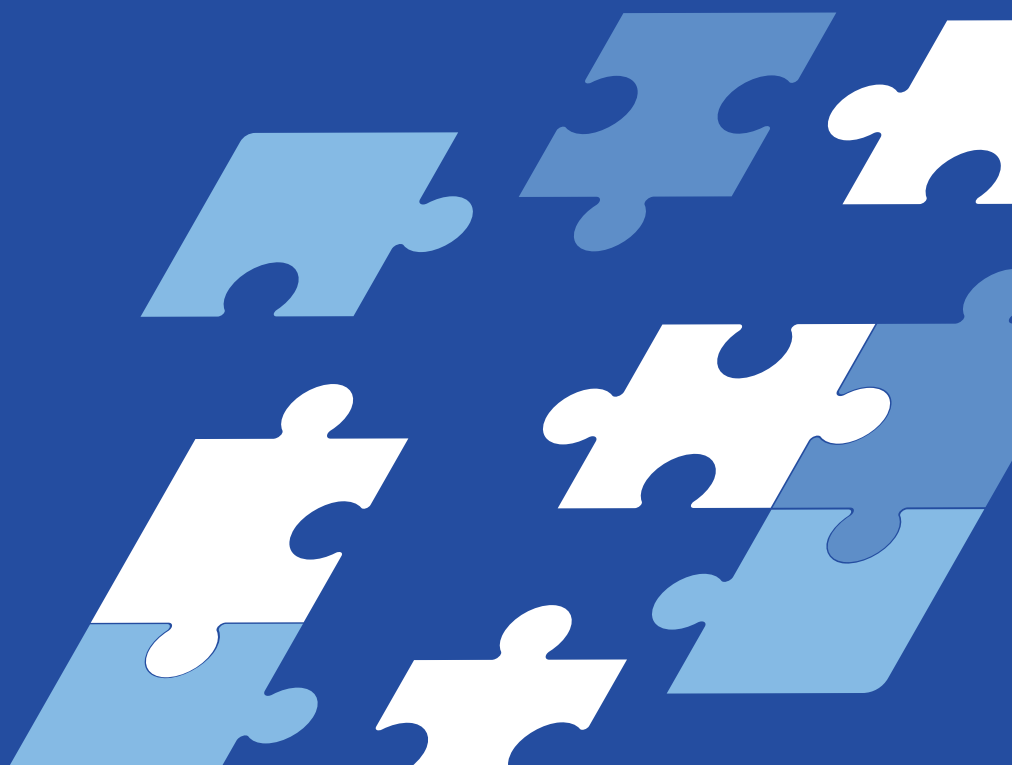
Відповідальні за впровадження змін особа або команда мають забезпечити їх успішне завершення. Довести до кінця розпочату справу вдається не завжди, і часто з об'єктивних причин. У цій ситуації саме незацікавлення в результаті поміж відповідальних осіб в органі N унеможливило успішне завершення цього процесу. Окрім того, управління змінами не припиняється після того, як ви завершили перехід до нових процесів чи процедур. Потрібно постійно оцінювати результати, вимірювати дані, навчати співробітників нових методологій і практик, а також за необхідності корегувати цілі.

Кожна зміна в органі публічної влади впливає на його організаційну культуру. Зміни, як і культура загалом, впливають на найважливіший актив — працівників органу. Тож впроваджуючи зміни, стежте, щоб вони не суперечили усталеній організаційній культурі, та розглядайте добробут людей як основний орієнтир успішності змінотворчого процесу.

Не варто боятися змін. Вони є запорукою успішного функціонування органів публічної влади, які мають щодня покращувати якість своєї діяльності. Отже, єдиний правильний шлях — навчитися ефективно управляти змінами та сприймати їх як нові можливості для зростання.



ЕПІЛОГ.
НЕ ЧАРІВНОЮ
ПАЛИЧКОЮ
ЄДИНОЮ



Що ж, наш пазл зібрано і прийшов час для епілогу.

Інколи, в найпотемніших мріях, кожен з нас хотів би отримати чарівну паличку єдиним помахом якої можна було б змінити реальність та отримати бажане. Цей посібник — ваша чарівна паличка. Проте, не чарівною паличкою єдиною.

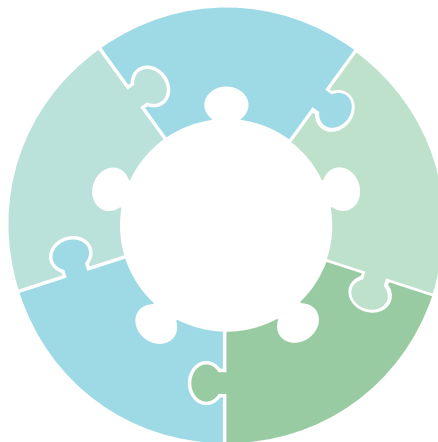
Усі ми є натхненниками та драйверами змін. Кожен на своєму місці та у свій час. Важливо про це пам'ятати, адже це головна складова успіху організації. Чарівна паличка має опинитися у правильних руках. Саме від вас і ваших колективів залежить, який пазл вам вдасться зібрати з її допомогою.

Опрацювавши цей посібник ви вже знаєте, що організаційна культура складається зі значної кількості елементів, що в поєднанні є рушійною силою для розвитку публічної служби.

Як і в процесі збору будь-якого пазла, культурні зміни потребують системного підходу, часу та терпіння. Визначаєте проблематику, заручайтеся підтримкою

команди та починайте працювати над виробленням плану дій — системного підходу. Адже коли ви знаєте яким шляхом рухатися, то точно дійдете до фінішу та досягнете цілі. Час — це ресурс. В умовах кризи та відсутності стабільності варто приділяти увагу оцінці своїх можливостей. Не намагайтеся пришвидшити ті процеси, що потребують часу, адже втрата якості не наблизить вас до бажаних результатів. І, звісно, слід згадати про терпіння. Терпіння — це не лише про людські якості команди, яка працює над змінами чи формуванням організаційної культури. Терпіння — це і про можливість рухатися вперед попри труднощі та перепони. Це та якість, що допомагає організації пройти марафон трансформації організаційної культури.

Команда авторів та натхненників цього посібнику сподівається, що він стане для вас помічником у реалізації майбутніх проєктів та ідей, а також допоможе зростанню та розвитку публічної служби. Але, попереджаємо, щоб зібрати частинки пазла в цілісну картину — доведеться плідно попрацювати усією командою.





КОМАНДА, ЯКА ПРАЦЮВАЛА НАД НАПОВНЕННЯМ ПОСІБНИКА

Алюшина Наталія — Голова НАДС, кандидат психологічних наук.

Василевська Тетяна — доктор наук з державного управління, професор, експертка Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні».

Ібрагімова Іванна — кандидат філософських наук, експертка Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні».

Ахметович Дамір — міжнародний експерт з питань державного управління, CIDS.

Кардона Франциско — міжнародний експерт з питань державного управління, CIDS.

Кірєєва Ольга — кандидат наук з державного управління, доцент, радниця з управління навчанням Програми «U-LEAD з Європою».

Маматова Тетяна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка».

Марушкевич Юлія — директорка Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС.

Олійник Алла — державна експертка Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС.

Прохоренко Ольга — HR консультантка, менторка.

Панченко Жанна — старша комунікаційна менеджерка Офісу реформ Кабінету Міністрів України, кандидат політичних наук, доцент кафедри міжнародних медіакомунікацій та комунікаційних технологій Інституту міжнародних відносин КНУ імені Тараса Шевченка.

Проценко Діана — правник, медіаторка, фасилітаторка діалогів, тренерка, ст. викладачка кафедри приватного права ФПВН НаУКМА, експертка проєктів ОБСЄ у сфері діалогів.

Романишин Оксана — аналітикиня Офісу реформ Кабінету Міністрів України.

Рукомеда Роман — експерт проєкту CIDS.

Свірі Ірина — старша експертка з комунікацій проєкту ЄС «Підтримка реформи державного управління в Україні» (EU4PAR).

Суслова Олена — засновниця Інформаційно-консультативного жіночого центру, експертка Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні».

Тимченко Ірина — державна експертка Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС.

А також:

Пасічна Валентина — літературна редакторка.

Зень Ярослав — дизайнер та комп'ютерна верстка.

