



**Stanford** | Center on Democracy,  
Development and the  
Rule of Law

**KSE** | Kyiv  
School of  
Economic



Національна академія наук України  
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»  
Національне агентство України з питань державної служби  
Центр з питань доброчесності в оборонному секторі

# ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

---

## АНАЛІТИЧНА ДОПОВІДЬ

**Київ-2020**

УДК 303.4:005.73]:342.5(477)

Д70

**Авторський колектив:**

БАЛАКІРЄВА О.М., канд. соціол. наук;  
АЛЮШИНА Н.О., канд. психол. наук;  
ДМИТРУК Д.А., канд. соціол. наук;  
ЛОЗЮК Ю.В.;  
КУДРИНСЬКА Г.В.;  
ОМЕЛЬЧУК Є.М.;  
ОГРИЗКО О.В.;  
ВЕРШИГОРА Н.В.

**Рецензенти:**

Афонін Е.А., д-р соціол. наук  
(Національна академія державного управління при Президентові України – Київ);  
Василевська Т.Е., д-р наук держ. упр.  
(Національна академія державного управління при Президентові України – Київ);  
Дорожкін В.Р., д-р психол. наук  
(Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України – Київ);  
Петрунько О.В., д-р психол. наук  
(ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» – Київ);  
Сокур'янська Л.Г., д-р соціол. наук  
(Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна – Харків);  
Суший О.В., д-р наук держ. упр.  
(Інститут соціальної та політичної психології НАПН України – Київ)

Затверджено до друку Постановою вченої ради ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» № 11 від 21.02.2020 р., протокол № 2

**Д70 Дослідження організаційної культури державної служби України** : аналіт. доп. / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України» ; Національне агентство України з питань державної служби ; Центр з питань доброчесності в оборонному секторі. – Електрон. ресурс. – К., 2020. – 65 с.. – Режим доступу : <http://ief.org.ua/docs/sr/305.pdf>

**ISBN 978-966-02-9338-0 (електронне видання)**

Аналітичну доповідь підготовлено за результатами опитування, що є продовженням спільного проєкту «Цикл зворотного зв'язку державної служби» Секретаріату Кабінету Міністрів України, Асоціації українців – випускників провідних університетів світу «Професійний уряд» (PGA), Центру демократії, розвитку та верховенства права Стенфордського університету (CDDRL), Київської школи економіки (KSE) та Офісу реформ Кабінету Міністрів України. Опитування проведено Національним агентством України з питань державної служби за підтримки Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS, Норвегія).

**ISBN 978-966-02-9338-0 (електронне видання)**

**УДК 303.4:005.73]:342.5(477)**

© НАН України, 2020

© ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2020

© Національне агентство України з питань державної служби, 2020

© Центр з питань доброчесності в оборонному секторі, 2020

## ЗМІСТ

<b>Подяки</b>	<b>4</b>
<b>Вступ</b>	<b>5</b>
<b>Методологія та характеристика опитаних</b>	<b>6</b>
<b><i>1. Практика добору персоналу</i></b>	<b>9</b>
<b><i>2. Відносини з керівництвом</i></b>	<b>13</b>
<b><i>3. Готовність до інновацій</i></b>	<b>18</b>
<b><i>4. Стан розвитку ініціативи</i></b>	<b>20</b>
<b><i>5. Визнання на робочому місці</i></b>	<b>21</b>
<b><i>6. Практика роботи та відносини в одному державному органі</i></b>	<b>22</b>
<b><i>7. Дискримінація на робочому місці</i></b>	<b>26</b>
<b><i>8. Практика роботи та відносини з іншими державними органами</i></b>	<b>28</b>
<b><i>9. Практика роботи та відносини: комунікації</i></b>	<b>31</b>
<b><i>10. Практика роботи та відносини: правила та регламент роботи</i></b>	<b>33</b>
<b><i>11. Практика роботи та відносини: політична автономія та добросесність</i></b>	<b>35</b>
<b><i>12. Мотивація та задоволеність роботою</i></b>	<b>39</b>
<b><i>13. Відносини між державою та суспільством</i></b>	<b>45</b>
<b><i>14. Комунікації реформи державного управління</i></b>	<b>48</b>
<b><i>15. Захищеність</i></b>	<b>49</b>
<b><i>16. Організаційна культура в державному органі</i></b>	<b>52</b>
<b><i>17. Цінності</i></b>	<b>54</b>
<b>Висновки та рекомендації</b>	<b>58</b>
<b><i>Довідка про авторів</i></b>	<b>64</b>

## Подяки

Авторський колектив висловлює вдячність Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS) за допомогу в організації та проведенні дослідження *організаційної культури державної служби України «Цикл зворотного зв'язку державної служби України: місцеві органи державної влади»*.

За вагомий внесок у проведення дослідження, супровід онлайн-опитування та узагальнення результатів дослідження дякуємо ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України».

Авторський колектив дякує всім експертам і практикам, які надавали свої коментарі, пропозиції та консультативну підтримку, необхідну для *проведення дослідження* на високому інформаційно-аналітичному рівні, особливо Тетяні Ковтун, заступниці Державного секретаря Кабінету Міністрів України, та Андрію Безі, генеральному директору Директорату публічної адміністрації Секретаріату Кабінету Міністрів України, Христині Голинській, завідувачці кафедри публічного врядування Київської школи економіки, Тищук Тетяні, доценту кафедри публічного врядування Київської школи економіки, Свейну Еріксену, міжнародному експерту CIDS, Франциску Кардоні, міжнародному експерту CIDS, Даміру Ахметовичу, міжнародному експерту CIDS.

Окрема подяка Артему Шаіпову, члену Стратегічної ради Асоціації «Професійний уряд», Іванні Дідур, членкині Правління Асоціації «Професійний уряд», Дмитрові Яровому, викладачу кафедри публічного врядування Київської школи економіки за активну участь в адаптації інструментарію опитування для державних службовців місцевих органів державної влади, за консультації, дружні поради та підтримку.

Подяку за підтримку у реалізації дослідження авторський колектив висловлює Національному агентству України з питань державної служби, Офісу реформ Кабінету Міністрів України, Асоціації «Професійний уряд», *Київській школі економіки*, Центру демократії, розвитку та верховенства права Стенфордського університету.

Авторський колектив також цінує допомогу, надану під час проведення дослідження студентами *Київської школи економіки* – Григорієм Петриною та Кирилом Харченко.

## Вступ

Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року визначено один із основних напрямів розвитку державної служби та управління людськими ресурсами – формування організаційної культури державної служби, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій.

У рамках виконання Плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2019–2021 роки, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р, Національне агентство України з питань державної служби спільно із Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Офісом реформ Кабінету Міністрів України провели дослідження «Державна служба в Україні: Ваша точка зору», що є продовженням спільного проєкту «Цикл зворотного зв'язку державної служби» Секретаріату Кабінету Міністрів України, Асоціації українців – випускників провідних університетів світу «Професійний уряд» (PGA), Центру демократії, розвитку та верховенства права Стенфордського університету (CDDRL) та Київської школи економіки (KSE). Опитування проведено за підтримки Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS, Норвегія) із залученням науковців відділу моніторингових досліджень соціально-економічних трансформацій Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України».

Мета опитування – визначити рівень організаційної культури на державній службі, з'ясувати її сильні та слабкі місця, а також визначити цінності, що є спільними для всіх державних службовців.

Дослідження реалізовано методом анонімного онлайн-опитування.

Результати дослідження є важливими для розробки рекомендацій щодо підвищення привабливості держави як роботодавця, посилення ефективності та якості державної служби, а також вже використані при підготовці концепції культури державної служби.

## Методологія та характеристика опитаних

### ➤ Методологія дослідження

**Мета:** визначити рівень організаційної культури на державній службі, з'ясувати її сильні та слабкі місця, а також обрати цінності, що є спільними для всіх державних службовців.

**Географія:** всі регіони України.

**Цільова група:** державні службовці категорій «Б» і «В».

**Метод:** анонімне онлайн-опитування з використанням форми опитувальника за допомогою ресурсу SurveyMonkey. Аналіз отриманих даних здійснювався кількісними методами за допомогою програми SPSS.

**Рекрутування:** за місцем роботи, запрошення до участі листом НАДС.

**Етичні принципи проведення дослідження:** при організації та проведенні опитування дослідницька група керувалася нормами та принципами Кодексу професійної етики соціолога Соціологічної асоціації України; процедура опитування забезпечувала добровільність участі, право відмови від відповіді на будь-яке запитання, можливості перервати участь у дослідженні. Дослідницький інструментарій забезпечував повагу до респондентів, тактовну форму спілкування, дотримання принципу невтручання у приватне життя. Процедура опитування забезпечувала конфіденційність наданої респондентами інформації. Накопичувальна інформація була захищена паролем доступу. Жодна ідентифікуюча інформація про респондентів не збиралась.

**Загальна кількість респондентів:** взяли участь в опитуванні понад 18 000 осіб, але не всі завершили відповіді на опитувальник до останнього запитання, окремі зазначили нереальний вік або стаж роботи та були відбраковані, тобто не включені до бази даних для аналізу – відбраковані.

До бази аналізу включені відповіді 14 674 державних службовців.

#### **Проблеми та обмеження:**

- методології он-лайн опитування не дає неможливість забезпечити репрезентативну вибірку сукупність, а відсутність статистичних даних щодо структури державних службовців (за взаємопов'язаними ознаками стажу роботи, статі, віку, регіону, категорії тощо) унеможливило застосування коригуючих коефіцієнтів зважування для статистичного аналізу;

- для рекрутингу респондентів було використано адміністративні канали, що могло вплинути як на структуру опитаних так і на зміст відповідей;

- з аналізу виключені респонденти, які не пройшли опитування повністю;

- до бази аналізу не включені респонденти, які зазначили свій вік меншим ніж 20 років, та які вказали нереально великий стаж роботи на державній службі.

## ➤ Характеристика опитаних

Понад третину (30,4%) опитаних – це молодь віком до 35 років, половина (50,7%) – люди віком від 35 до 50 років, майже кожен п'ятий (18,9%) належить до вікової групи від 50 років і старші (Рис. 1.1).

Участь в опитуванні взяли переважно жінки – 77,0%, 23% респондентів – чоловіки (Рис. 1.2).

Опитані переважно (59,5%) мають освітній рівень спеціаліста та третина опитаних (35,4%) – магістра. Незначна частка опитаних має більш нижчий рівень освіти (бакалавра і нижче – 4,7%), більш вищий рівень освіти (кандидат наук (доктор філософії (PhD)) та доктор наук) мають тільки 0,6% (Табл. 1).

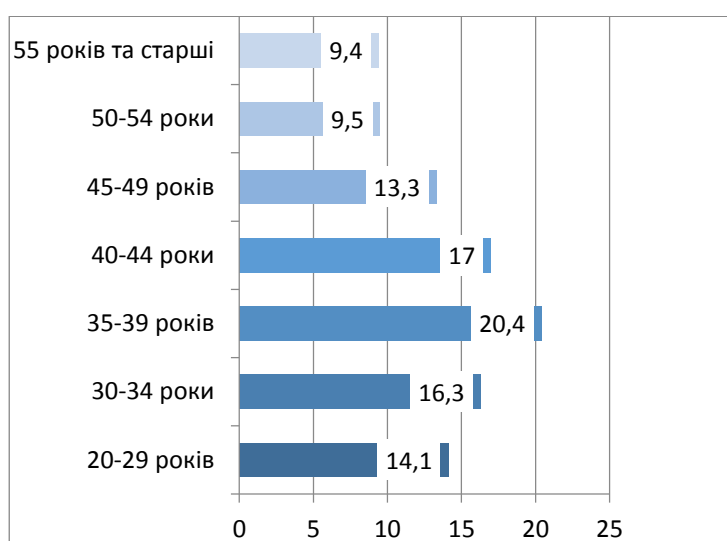


Рис. 1.1. Розподіл респондентів за віком, %



Рис. 1.2. Стать респондентів, %

Таблиця 1

Освітній рівень респондентів, %

Бакалавр або нижче	4,7
Спеціаліст	59,5
Магістр	35,4
Кандидат наук (доктор філософії – PhD)	0,5
Доктор наук	0,1

Всі опитані мають великий стаж роботи: на займаній посаді – 5,8 років, на державній службі – в середньому майже 13 років (Рис. 2 і 3).

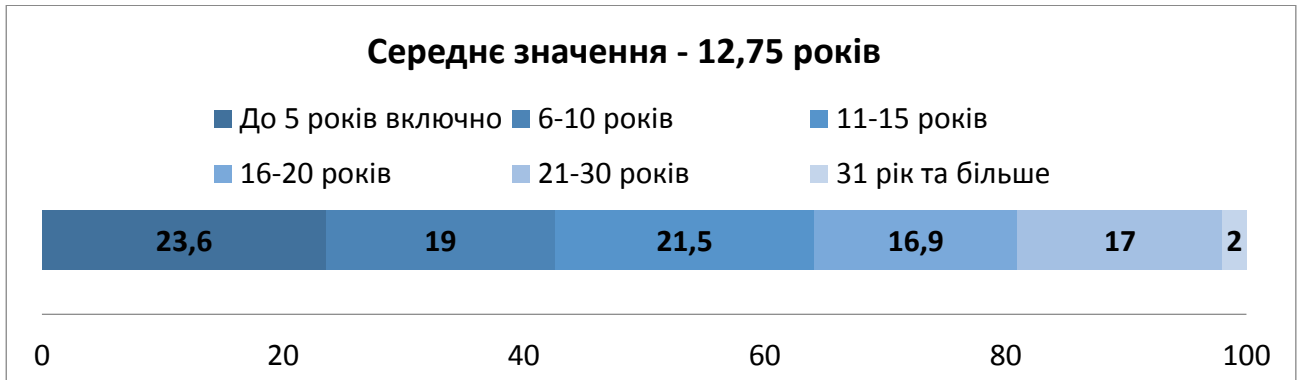


Рис. 2. Стаж роботи респондентів на державній службі, %

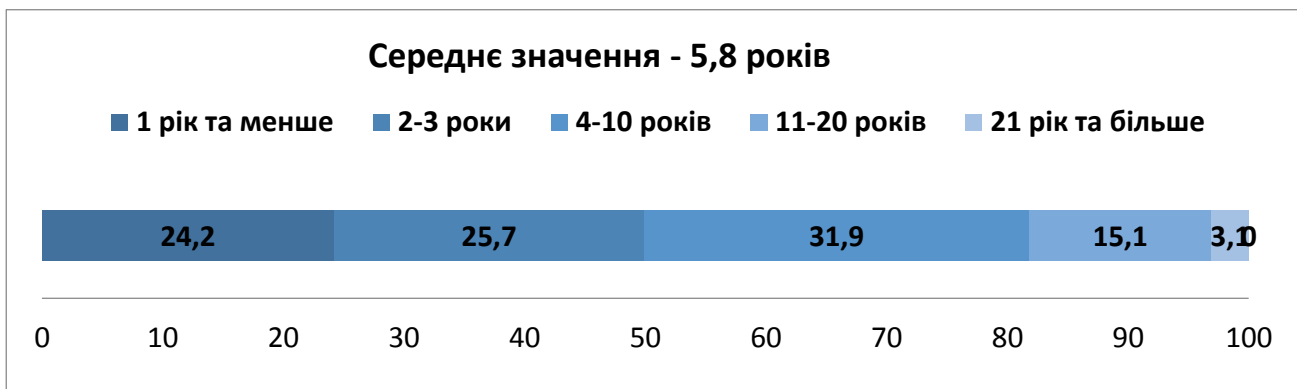


Рис. 3. Стаж роботи респондентів на займаній посаді, %

Більшість опитаних (44,8%) працюють у територіальних органах міністерства або інших центральних органах виконавчої влади, третина (34,7%) – в місцевих державних адміністраціях, 20,5% – в інших органах влади місцевого рівня. 64,8% опитаних працюють в органах державної влади, рівень юрисдикції яких – територія одного або кількох районів, міст обласного значення, 35,2% – в органах державної влади, рівень юрисдикції яких – територія однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя. Понад половину респондентів (63,6%) займають посади категорії «В», більше ніж третина (36,4%) – посади категорії «Б».



## 1. Практика добору персоналу

Переважна більшість службовців державних органів влади місцевого рівня (73,9%) вважає, що державні органи здатні добирати і призначати на посади спеціалістів на основі їх професійних знань і навичок (Рис. 4).

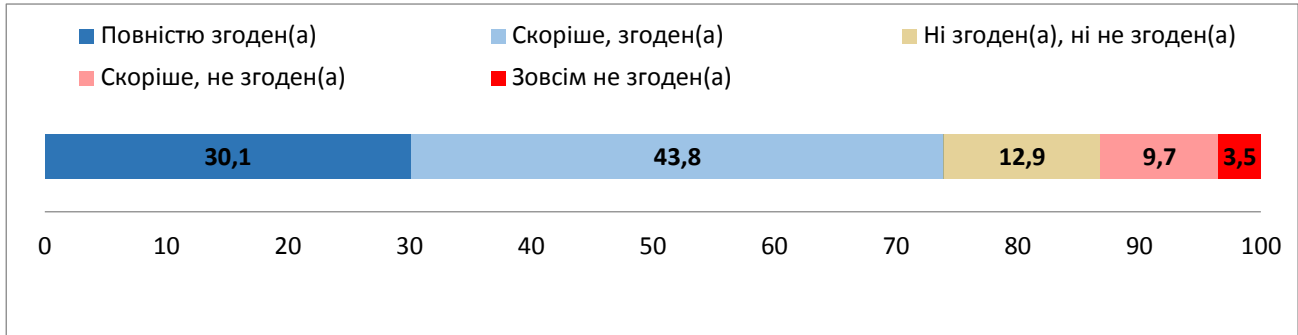


Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Мій державний орган здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями та навичками», %

Найбільша частка респондентів, які згодні з цим, проживає і працює в Східному регіоні (77%), на Донбасі (76,6%) та у Південному регіоні (79,3%). Переважно це особи віком 50–54 роки (77,0%) та особи, які мають стаж роботи на державній службі до 5 років (76%).

Менша, проте досить значна (66,4%) частка опитаних, вважає, що державні органи місцевого рівня, в яких вони працюють, призначають на керівні посади осіб на основі їх професійних компетенцій (Рис. 5). Важливо зазначити, що 16,7% опитаних не згодні, що призначення на керівні посади відбувається саме на основі професійних компетенцій.

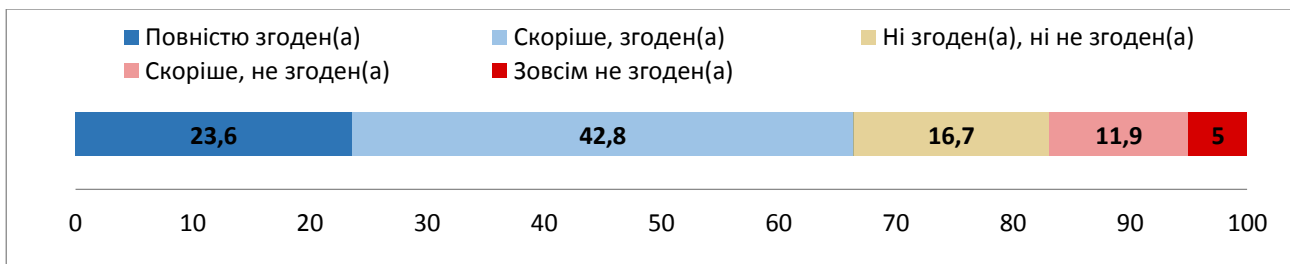


Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Добір та призначення на керівні посади в моєму державному органі відбувається на основі професійних компетенцій», %

Найбільша частка тих, хто згодний з цим, проживає і працює в Східному регіоні (70,1%), на Донбасі (69,6%) та у Південному регіоні (69,4%). Переважно це жінки (75,3%) та опитані віком 45–49 років (69,1%). Впевнені в тому, що призначення на керівні посади відбувається за професійними якостями, службовці, які мають стаж роботи на державній службі до 5 років (69,4%).

Серед незгодних, найбільша частка – це чоловіки (20,9%), опитані, які мають стаж роботи на державній службі від 6 до 10 років (20,0%) та ті, які мають стаж роботи на займаній посаді від 2 років і більше (18,7%).

Хоча половина (54,3%) службовців державних органів місцевого рівня зазначила, що їм невідомі випадки, коли було заздалегідь зрозуміло, яка особа буде призначена на посаду за конкурсом, більше чверті опитаних (26,9%) знають про такі випадки (Рис. 6). Переважно вони знають про 1–3 таких випадки. Досить значна частка опитаних (майже кожен п'ятий, 18,8%) вагалася з відповіддю, що може свідчити про те, що вони мають певні підозри, проте визнати цей факт (хоч і в анонімному опитуванні) не можуть.

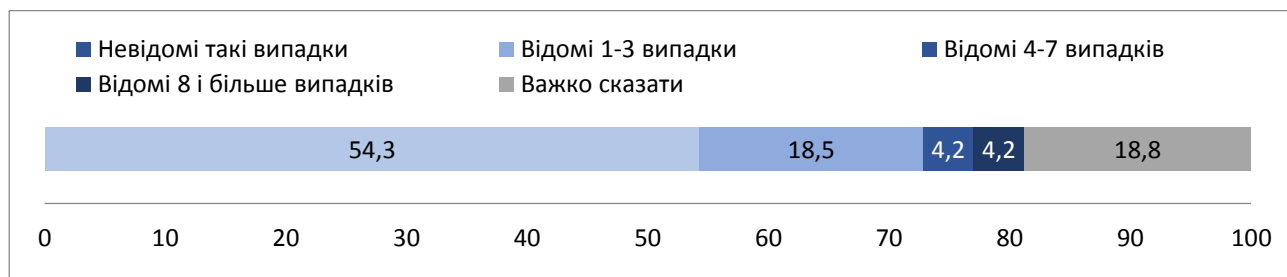


Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи відомі Вам випадки, коли було заздалегідь зрозуміло, яка особа буде призначена на посаду за конкурсом у Вашому державному органі?», %

Найбільша частка респондентів, які не знають про такі випадки, проживає і працює на Донбасі (58,2%), ті, які працюють на посаді менше ніж 5 років (59,1%) та особи, які працюють на займаній посаді менше ніж 1 рік (62,1%).

Порушення при проведенні конкурсів на зайняття посад державної служби призвели до того, що службовці державних органів місцевого рівня мають і невисокий рівень орієнтації на конкурсні процедури. Найрезультативнішим способом добору кандидатів на керівні посади державної служби вони вважають просування по службі на основі професійних досягнень (Рис. 7).

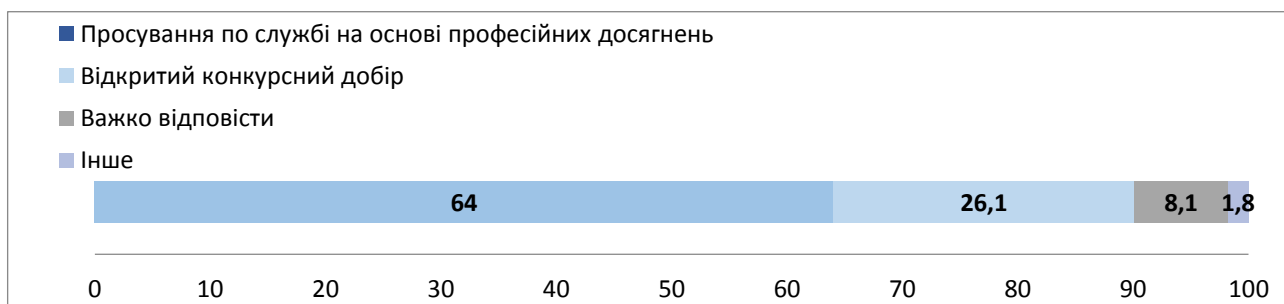


Рис. 7. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Який спосіб добору кандидатів на керівні посади державної служби Ви вважаєте найрезультативнішим?», %

Дослідження зафіксувало, що вибір результативності форм добору кандидатів на керівні посади державної служби переважно залежить від досвіду перебування на державній службі та власного досвіду.

Найбільша частка респондентів, які вважають, що просування по службі на основі професійних досягнень є найрезультативнішим способом добору кандидатів на керівні посади державної служби – службовці віком понад 40 років (40–44 роки – 67,4%, 45–49 років – 68,0%, 50–54 роки – 72,4%, 55 років і старші – 71,5%), опитані, які працюють на державній

службі більше ніж 10 років (11–15 років – 66,5%, 16–20 років – 70,6%, 21–30 років – 72,7%, 31 рік і більше – 75,1%) та займає посаду понад 10 років (4–10 років – 66,0%, 11–20 років – 69,2%, 21 рік і старші – 72,9%).

Найбільше прихильників відкритого конкурсного відбору проживає і працює на Донбасі (28,9%), переважно це службовці молодого віку – від 20 до 29 років (37,3%), респонденти, які працюють на державній службі менше ніж 5 років (36,7%) та працюють на займаній посаді менше ніж 1 рік (32,2%).

На думку переважної більшості опитаних, професійні знання та досвід є найважливішими факторами у зайнятті інших посад в органах влади місцевого рівня ( див. табл. 2).

Таблиця 2

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


	Дуже важливий	Скоріше, важливий	Скоріше, неважливий	Зовсім не важливий	Важко відповісти
Професійні знання	77,8	19,1	1,7	0,8	0,6
Політичні зв'язки	2,6	7,1	18,1	62,5	9,7
Досвід роботи	50,4	38,4	7,5	2,6	1,1
Особисті зв'язки	6,6	16,3	19,4	48,2	9,5
Лояльність до керівництва	9,7	29,1	21,0	24,0	16,2

Проте особисті зв'язки (22,9%) та лояльність до керівництва (38,8%) залишаються значущими чинниками для призначення на посади. На думку опитаних, політичні зв'язки є менш важливим фактором, проте для майже кожного п'ятого опитаного державного службовця місцевого рівня вони є важливими.

Про важливість досвіду роботи для зайняття посад у державній службі найбільше заявили службовці віком від 35 років (35–39 років – 90,3%, 40–44 роки – 92,7%, 45–50 років – 94,0%, 51–54 роки – 93,8% та 55 років і старші – 94,0%) та респонденти, які мають досвід державної служби понад 10 років і займають свої посади теж більше ніж 10 років (їх частка становить 92–94%).

Про важливість політичних зв'язків найбільше зазначали чоловіки (12,8%), службовці віком 20–29 років (13,7%) та особи, які працюють на державній службі менше ніж 5 років (12,1%).

Особисті зв'язки при зайнятті посад були більш важливими для чоловіків (30,0%), осіб віком 20–29 років (27,6%). Про важливість лояльності до керівництва при зайнятті посад заявили молоді люди віком 20–34 роки (20–29 років – 51,2%, 30–34 роки – 43,1%) та особи, які перебувають на державній службі менше ніж 10 років (до 5 років – 46,9%, від 6 до 10 років – 41,7%) та займають свою посаду менше ніж 1 рік (41,6%).



Суттєвої різниці за місцем проживання і роботи у визначенні факторів, які впливають на зайняття посади державного службовця, не існує.

Підсумовуючи, слід зазначити, що практика добору персоналу органами державної влади місцевого рівня є достатньо суперечливою. З одного боку, переважна більшість опитаних підкреслює важливість професійних компетенцій, а з іншого боку, майже кожен п'ятий не згодний з тим, що призначення на керівні посади відбувається саме на основі професійних компетенцій. Досить значна частка опитаних підкреслює важливість таких факторів при зайнятті посади, як лояльність до керівництва та особисті зв'язки. Переважно це молоді люди, які не мають великого стажу зайняття посад на державній службі. Хоча саме представники цієї категорії є прихильниками відкритого конкурсного відбору на державну службу.

## 2. Відносини з керівництвом

Приблизно кожен шостий опитаний службовець місцевих органів влади не задоволений окремими аспектами відносин з керівництвом (Табл. 3). Найбільший рівень незадоволення (19,1%) стосується комунікації з керівником щодо стану справ у державних органах місцевого рівня. Це може свідчити про проблеми з внутрішньою комунікацією всередині державного органу місцевого рівня. Слід враховувати також, що закритість державних структур протягом тривалого часу породила більшу довіру до інформації, яку надає безпосередній керівник. І цей факт також безпосередньо впливає на рівень задоволеності комунікацією.

Таблиця 3

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Наскільки Ви задоволені.....**»,  
% серед всіх опитаних

	Повністю задоволений (a)	Задоволений (a)	Ні задоволений (a), ні не задоволений (a)	Не задоволений (a)	Зовсім не задоволений (a)
... ступенем Вашої залученості до прийняття рішень, які впливають на Вашу роботу?	9,3	56,4	18,7	12,8	2,8
... управлінськими практиками Вашого керівництва?	15,8	50,8	17,5	11,3	4,8
... кількістю і якістю інформації від Вашого керівництва про те, що відбувається всередині державного органу?	13,3	49,2	18,4	13,8	5,3

Середній рівень задоволеності комунікації становить 62,5%. Менший рівень задоволеності у службовців віком 30–34 роки – 59,6%, більший – у осіб віком 55 років і старші – 67%. Опитані з більшим досвідом роботи на державній службі мають більший рівень задоволеності комунікацією всередині державного органу – 65,5%. Регіональну різницю у рівні задоволеності кількістю і якістю інформації від керівництва не виявлено.

Значна частка опитаних незадоволена також ступенем залученості до прийняття рішень, які впливають на роботу, та управлінськими практиками керівництва – 15,6% та 16,1% відповідно. Переважно це молоді люди віком від 20 років (20–29 років – 17,8%, 30–34

роки – 18,3%), службовці, які мають стаж роботи від 6 до 10 років (18,9%) і займають свою посаду від 4 до 10 років (17,4%). Задоволені ступенем залученості до прийняття рішень, які впливають на роботу, 65,7% службовців органів державної влади місцевого рівня. Здебільшого це жінки (66,9%), службовці старшого віку (55 років і старші – 72,5%) та особи, які мають великий досвід роботи на державній службі (21–30 років – 68,9%, 31 рік і більше – 76,2%), займають посади або менше ніж 1 рік (70,4%), або більше ніж 21 рік (71,5%).

Рівень задоволеності управлінськими практиками становить 66,6%. Більша частка опитаних, які задоволені, це люди віком 55 років і старші (70,5%), які мають стаж роботи на державній службі менше ніж 1 рік (70,4%) або більше ніж 31 рік (72,2%), та осіб, які працюють на своїй посаді менше ніж 1 рік (74,8%). Незадоволені управлінськими практиками керівництва переважно молодь віком до 29 років (18,1%), службовці, стаж роботи яких становить 6–20 років (18,9%) та особи, які працюють на своїх посадах від 4 років і більше (4–10 років – 18,3%, 11–20 років – 18,4%).

Слід зазначити, що існує досить великий відсоток респондентів, які вагаються з відповіддю на запитання стосовно задоволеності відносинами з керівництвом. Це зумовлено тим, що вони мають вже певний негативний досвід (або спостерігали за його проявами) у відносинах з керівництвом, але їх позиція ще чітко не сформувалась або вони не наважуються її висловити. Якщо врахувати респондентів, які вагаються з відповіддю, до незадоволених, то понад третина не задоволені відносинами з керівниками (Рис. 8).

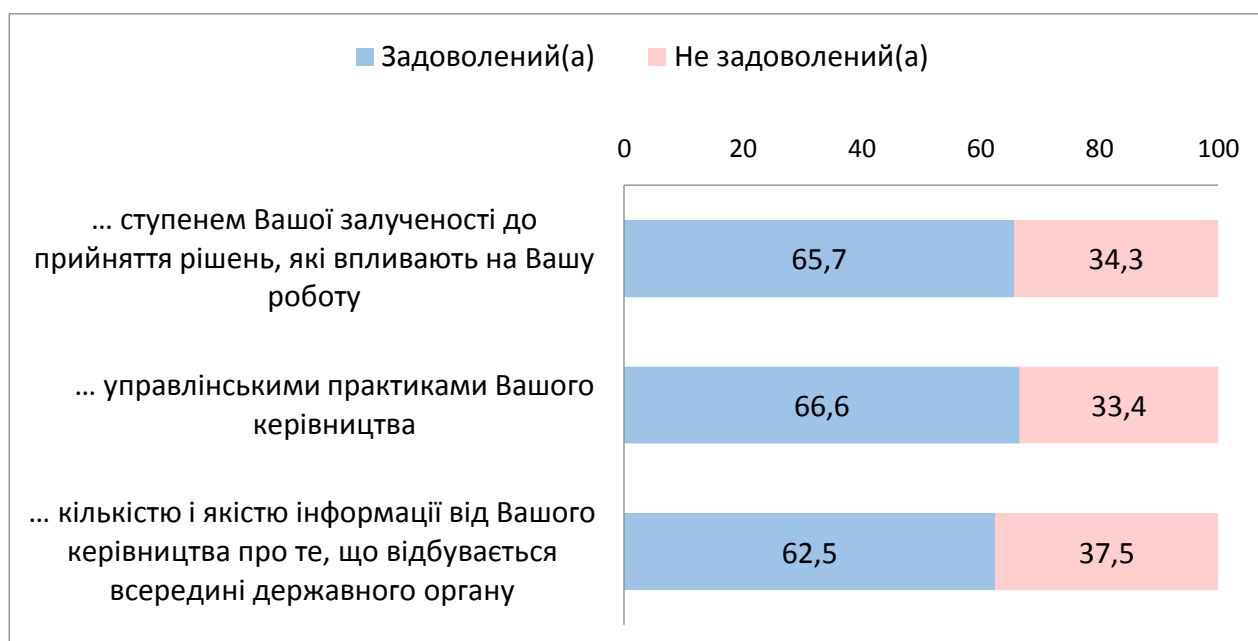


Рис. 8. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені.....», % серед осіб, які визначилися

Найпроблемнішим у відносинах з керівництвом державні службовці місцевих органів влади вважають формування у співробітників мотивації з боку вищого керівництва (27,8% не згодні та ще 24,2% вагалися з відповіддю) (Табл. 4). Це свідчить про те, що державні службовці мають високі очікування прояву лідерських якостей з боку керівництва.

Таблиця 4

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями:...**», % серед всіх опитаних

	Повністю згоден(а)	Скоріше, згоден(а)	Ні згоден(а), ні не згоден(а)	Скоріше, не згоден(а)	Зовсім не згоден(а)
У моєму державному органі вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників	11,0	37,0	24,2	19,1	8,7
Мій безпосередній керівник ставиться до мене з повагою	33,5	51,3	9,2	4,1	1,9
Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику	28,7	52,8	10,2	6,1	2,2

Якщо розглядати позицію тих службовців, які вагаються з відповіддю, як незгодними з наведеними твердженнями, частка незадоволених мотивацією з боку вищого керівництва становитиме 52%, частка осіб, які не можуть вільно висловлювати свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику – 18,5%, а частка опитаних, які не відчують до себе повагу – 15,2% (Рис. 9).

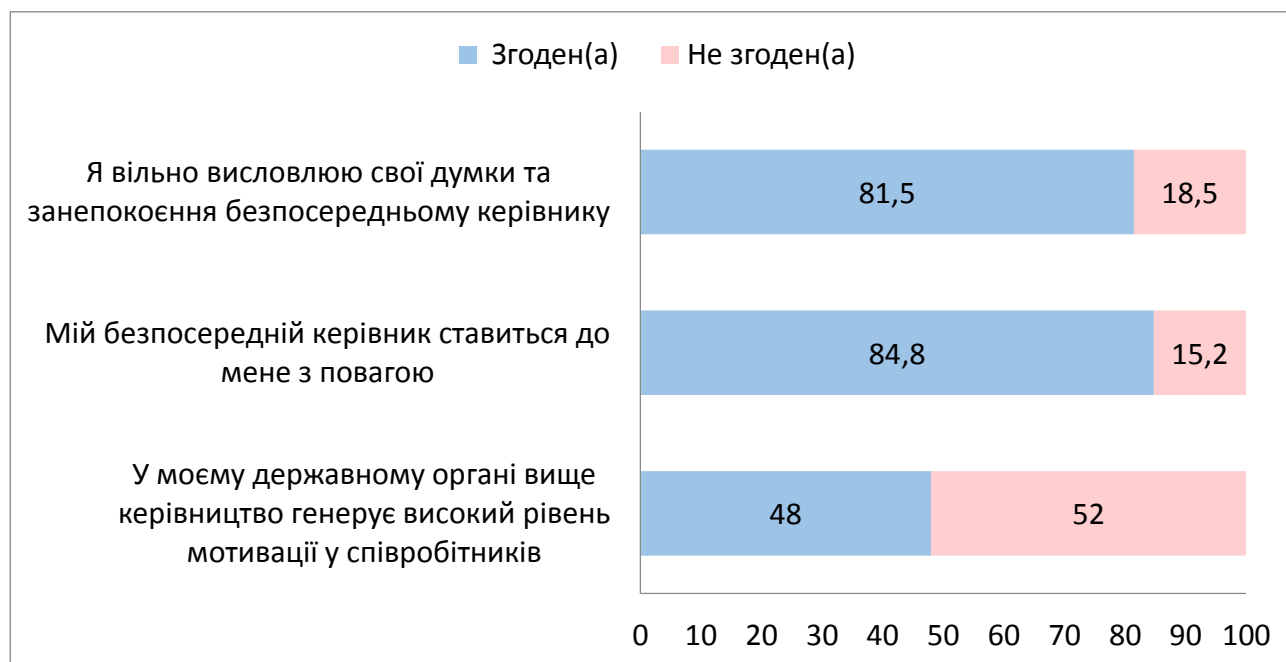


Рис. 9. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями:...**», % серед тих, хто визначився

Регіональний розподіл відповідей засвідчив, що найбільша частка осіб, які зазначили, що вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників – це державні службовці Донбасу (51,5%). Найвища частка задоволених також серед службовців старшого віку (50–54 роки – 54,1%, 55 років і старші – 58,3%), осіб, які тільки почали працювати на державній службі (менше ніж 5 років – 51,3%) або вже мають значний досвід роботи (більше ніж 31 рік – 59,7%), обіймають посади менше ніж 1 рік (55,2%) або понад 31 рік (56,7%).

Частка респондентів, які не вважають, що керівництво не генерує високий рівень мотивації у співробітників, найбільшою є серед молоді (20–29 років – 29,8%, 30–34 роки – 29,7%), осіб, які мають стаж роботи на державній службі 6–10 років (31,5%) і стаж роботи на посаді від 4 років (4–10 років – 30,5%, 11–20 років – 31,5%).

Більшість державних службовців органів влади місцевого рівня відчують у відносинах з керівником повагу і мають можливість висловити свої думки та занепокоєння – 84,8% та 81,5%. Найчастіше відчують повагу до себе з боку вищого керівництва люди старшого віку (50–54 роки – 87,2%, 55 років і старші – 86,9%), особи, які тільки починають працювати на державній службі (до 5 років – 87,1%) або мають стаж роботи від 16 до 20 років (86,4%). Найбільше відчують повагу респонденти, які займають посаду до 1 року (89,1%).

Найбільша частка службовців, які можуть висловити свої думки та занепокоєння, серед службовців старшого віку (45–49 років – 84,4%, 50–54 роки – 85,0%, 55 років і старші – 86,3%) і, відповідно, осіб, які мають великий стаж державної служби (16–20 років – 83,3%, 21–30 років – 86,7%, 31 рік і більше – 87,1%) та займають посади менше ніж 1 рік (83,2%) або понад 21 рік (85,5%). Найменшою є частка серед молоді віком до 29 років (10,6%), осіб, які мають стаж роботи від 6 до 10 років (10,0%) та займають посади 4–10 років (9,2%).

Для переважної більшості державних службовців органів влади місцевого рівня відсутня мотивація або досвід надання пропозицій керівництву у процесі прийняття рішень (Рис. 10). 17,2% опитаних не мають досвіду підготовки та подання експертних пропозицій. Найбільша частка опитаних, які не має досвіду подання експертних пропозицій, працює на Донбасі (22,6%), за гендерним аналізом, це жінки – 19,5%, за віком – молоді люди віком до 29 років (19,2%), мають досвід роботи на державній службі менше ніж 5 років (20,3%) та обіймають свою посаду менше ніж 1 рік (20,8%).

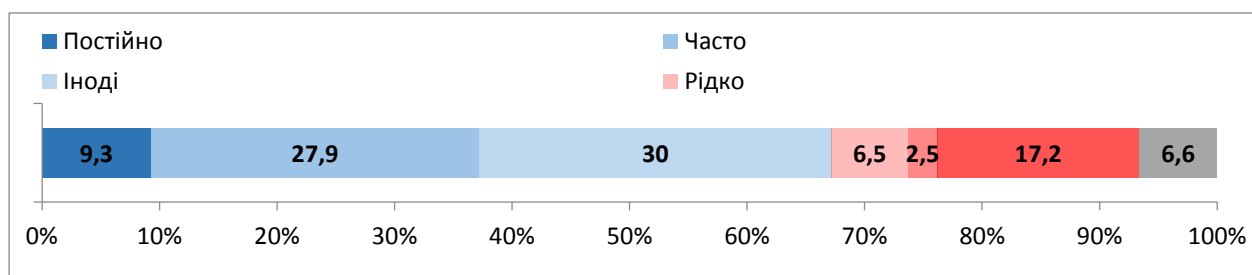



Рис. 10. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи враховує керівництво Ваші експертні пропозиції у процесі прийняття рішень?», %





30% опитаних зазначили, що їх пропозиції керівники іноді враховують, 9% – що ніколи або рідко. Переважно ця частка опитаних працює в Західному регіоні (38,6%), має невеликий стаж державної служби (6–10 років – 39,4%, 11–15 років – 38,5%).

Понад третину опитаних (37,2%) зазначили, що керівництво регулярно враховує їх експертні пропозиції. Гендерний аналіз засвідчив, що враховуються значно більше пропозицій, які готуються чоловіками (45,1%). За віковим аналізом – людей старшого віку (45–49 років – 41,2%, 55 років і старші – 42,3%). За досвідом роботи на державній службі – це службовці, які мають досвід роботи від 16 років (16–20 років – 41,2%, 20–30 років – 40,8%, 31 рік і більше – 47,5%).

Безумовно, низький рівень врахування експертних пропозицій має безпосередній вплив на рівень задоволеності залученістю до прийняття рішень (Табл. 3).

Підсумовуючи, слід зазначити, що найпроблемнішим у відносинах з керівництвом державні службовці місцевих органів влади вважають формування у співробітників мотивації з боку вищого керівництва та комунікацію з керівником стосовно стану справ у державних органах місцевого рівня. Найбільша частка незадоволених відносинами з керівниками – це молоді люди, які мають стаж роботи на державній службі понад 4 роки.

### 3. Готовність до інновацій

Проблемним залишається впровадження інновацій в системі управління і прийняття рішень органів державної влади місцевого рівня. Майже половина опитаних службовців органів влади місцевого рівня вважають, що в їх державному органі інноваційність не заохочується, 26,1% державних службовців зазначили, що вони певною мірою не згодні з цим твердженням (7,4% – зовсім не згодні та 18,7% – не згодні), а кожен п'ятий (19,5%) вагався з відповіддю (Табл. 5). Отже, загалом 46,6% не погодилися з наведеним твердженням. Найвищою є частка незадоволених серед молодих людей віком до 29 років (28,3%), серед службовців, які мають стаж роботи на державній службі від 6 до 10 років (29,9%). За гендерним аналізом, більш скептичними щодо впровадження інновацій у державних органах, в яких вони працюють, є чоловіки: 29,8% незгодні з твердженням щодо заохочення інноваційності.

Таблиця 5

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

	Повністю згоден(а)	Згоден(а)	Ні згоден(а), ні не згоден(а)	Не згоден(а)	Зовсім не згоден(а)
У моєму державному органі заохочується інноваційність	12,9	41,5	19,5	18,7	7,4

Найбільша частка респондентів, які зазначили, що заохочується інноваційність, серед державних службовців на Донбасі (58,3%) та в Південному регіоні (59%), переважно це люди віком старше ніж 50 років (50–54 роки – 58,4% та 55 років і старші – 64,2%), службовці, які мають досвід роботи до 5 років (56,3%) або понад 20 років (57,2%) та особи, які працюють на посаді менше ніж 1 рік (60,9%).

Одним з факторів, який стоїть на заваді поширення принципів і підходів інноваційності в органах влади, є високий рівень консерватизму більшості державних службовців. Дослідження підтвердило, що понад половину (58,9%) опитаних службовців органів влади місцевого рівня визначають діючих держслужбовців як «консерваторів», і тільки кожен четвертий (27%) визнає колег «новаторами» (Табл. 6).

Таблиця 6

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

<b>Новатор</b>	Скоріше, новатор	Ні новатор, ні консерватор	Скоріше, консерватор	<b>Консерватор</b>
<b>Характеристика державних службовців України</b>				
10,7	16,3	14,1	26,5	32,4
<b>Власна характеристика</b>				
30,7	29,1	15,9	14,6	9,7

Самооцінювання державних службовців засвідчило, що вони переважно (59,8%) зараховують себе до «новаторів», і тільки 24,3% оцінили себе як «консерватори». Це може свідчити про відсутність достатнього рівня самокритичності у службовців державних органів влади місцевого рівня.

## 4. Стан розвитку ініціативи

Дослідження також фіксує низький рівень розвитку ініціативи у службовців державних органів місцевого рівня. Зовсім не виявляють ініціативу 17,8% опитаних, а вважають, що в їх державних органах ініціативність не заохочується 23,5% (Табл. 7). Серед респондентів, які не мають можливості проявляти ініціативу, переважно молоді люди віком 20–29 років (23,5%) і 30–34 роки (20,0%) та особи, які мають стаж державної служби 6–10 років (21,7%).

Таблиця 7

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

	Повністю згоден(а)	Згоден(а)	Ні згоден(а), ні не згоден(а)	Не згоден(а)	Зовсім не згоден(а)
На займаній мною посаді я маю можливість пропонувати нововведення, які покращують якість роботи	17,6	50,0	14,6	14,0	3,8
У моєму державному органі заохочується ініціативність	15,0	43,5	18,0	16,6	6,9

Частка респондентів, які на своїй посаді можуть проявляти ініціативу та пропонувати нововведення, що покращують якість роботи, становить 76%. Найбільше їх працює в Південному регіоні (71,7%). Службовці, які мають таку можливість, переважно віком старше ніж 45 років (45–49 років – 71,3%, 50–54 роки – 71,0%, 55 років і старші – 80,1%), мають стаж роботи на державній службі понад 16 років (16–20 років – 70,8%, 20–30 років – 73,2%, 31 рік і більше – 79,9%) та займають посаду понад 20 років (73,8%).

Про те, що заохочується ініціатива, заявляють переважно державні службовці Донбасу (63,1%) та Південного регіону (62,4%), жінки (60,2%), службовці віком від 45 років (45–50 років – 60,9%, 51–54 роки – 61,3%, 55 років і старші – 69,4%), особи, які мають досвід або до 5 років (61,1%) або понад 20 років (21–30 років – 61,2%, 31 рік і більше – 69,3%), займають посаду менше ніж 1 рік – 65,3%.

## 5. Визнання на робочому місці

Половина (49,6%) службовців органів державної влади місцевого рівня не задоволені визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі (Табл. 8).

При цьому 28,6% з них прямо відповіли, що незадоволені, а 21,8% ухилилися від відповіді.

Таблиця 8

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

	Повністю задоволений(а)	Задоволений(а)	Ні задоволений(а), ні не задоволений(а)	Не задоволений(а)	Зовсім не задоволений(а)
... визнанням, яке отримуєте за успіхи в роботі?	7,8	41,8	21,8	21,0	7,6
	49,6			28,6	

У регіональному розрізі, найбільше задоволенні визнанням службовці Донбасу (54,3%). Більша частка задоволених також серед опитаних віком 55 років і старші (58,9%), які мають стаж роботи або до 5 років (51,7%), або понад 20 років (20–30 років – 52,1%, більше ніж 31 рік – 56,6%) та займають свої посади або менше ніж 1 рік (56,6%) або понад 20 років (54,8%).

Найбільша частка незадоволених серед молодих людей, які працюють на державній службі (20–29 років – 30,7%), або серед людей середнього віку (40–44 роки – 30,7%), осіб, які мають стаж державної служби від 6 до 10 років (32,6%) та займають свої посади від 4 років (4–10 років – 31,5%, 11–20 років – 32,9%).

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

Переважна більшість (87,9%) службовців органів державної влади місцевого рівня вважають, що в їхніх колективах достатньо високий рівень співпраці для досягнення результатів (Табл. 9). Найбільша частка респондентів, які так вважають, працює в Південному регіоні (90,2%), віком старше ніж 40 років (40–44 роки – 90,1%, 45–50 років – 90,5%, 51–54 роки – 92,1%, 55 років і старші – 93,5%) та особи, які мають стаж державної служби понад 15 років (16–20 років – 90,9%, 21–30 років – 92,1%, 31 рік і більше – 94,7%) та стаж роботи на посаді понад 21 рік (91,4%).

Таблиця 9

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

	Повністю згоден(а)	Згоден(а)	Ні згоден(а), ні не згоден(а)	Не згоден(а)	Зовсім не згоден(а)
Люди, з якими я працюю, співпрацюють для досягнення результатів	34,5	53,4	7,0	4,2	0,9
	<b>87,9</b>			<b>5,1</b>	

Державні службовці достатньо високо оцінюють також якість роботи підрозділу, в якому вони працюють, та свого органу державної влади в цілому – 83,3% та 72,3% відповідно (Рис. 11). При цьому якість роботи власного підрозділу службовці оцінюють вище, ніж державного органу в цілому.

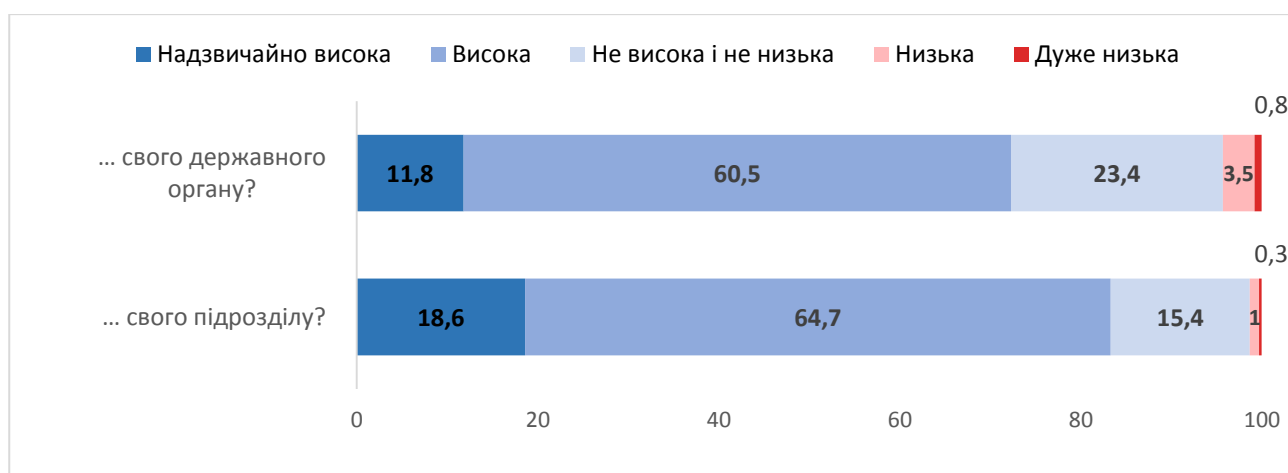


Рис. 11. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви в цілому оцінили б якість роботи....», %

За гендерним аналізом якість роботи свого підрозділу та органу влади в цілому як якісну оцінює більше жінок (84,4% та 74,3% відповідно). Про високу якість роботи свого підрозділу зазначила також більша частка молодих людей (20–29 років – 85,3%), опитані, які мають досвід роботи на державній службі до 5 років (85,2% та 74,3% відповідно) та досвід зайняття посади до 1 року (85,5% та 76,9%).

Частка осіб, які оцінюють якість роботи свого підрозділу і державного органу в цілому як низьку (сума відповідей низька і дуже низька), становить 1,3% та 4,3% відповідно. Більш критично оцінюють якість роботи державного органу чоловіки (6,6%), молоді люди віком 30–34 роки (5,3%) та особи, які мають стаж роботи на державній службі від 6 до 10 років (5,7%).

Досить значною є частка респондентів, які не можуть чітко визначити якість роботи свого підрозділу та державного органу – 15,4% та 23,4% відповідно. Переважно це службовці віком 55 років і старші (18,3 та 27,0% відповідно) та люди, які мають стаж роботи на державній службі від 6 до 10 років (25,1% осіб, які не змогли визначитися з оцінкою роботи державного органу).

Частка опитаних, які високо оцінили якість роботи державного органу, де вони працюють, зменшується під час оцінки результативності його роботи протягом останнього року (Рис. 12). 61,5% зазначили, що результативність його роботи зросла. Третина (31,2%) опитаних зазначила, що результативність не змінилася. Зросла і частка критично налаштованих службовців. Так, якщо при оцінці якості роботи 4,3% державних службовців відмітили низьку якість роботи, то при оцінці результативності таких було вже 7,3%.

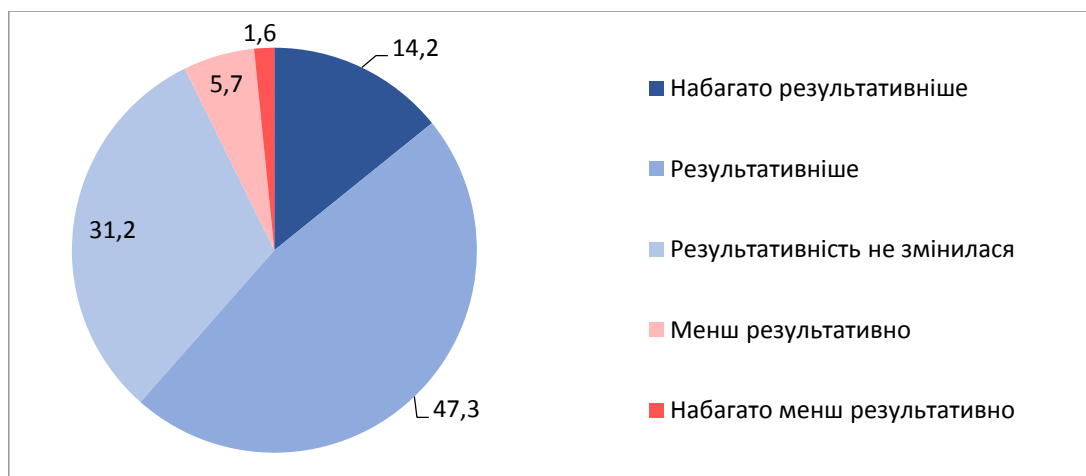


Рис. 12. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, протягом останнього року Ваш державний орган став працювати більш чи менш результативно?», %

Підвищення рівня результативності здебільшого відмічають жінки (62,9%), молоді люди віком до 29 років (66,8%), особи, які мають стаж роботи на державній службі до 5 років (67,4%) та мають досвід роботи на займаній посаді менше ніж 1 рік (67,7%).

Частка осіб, які зазначили, що результативність не змінилася, більше серед службовців Південного регіону (33,9%), чоловіків (33,9%), службовців віком 40–44 роки (33,6%), респондентів, які мають стаж роботи на державній службі понад 10 років (11–15 років –

33,2%, 16–20 років – 33,4%, 21–30 років – 33,4%) та займають посади понад 4 роки (4–10 років – 33,0%, 11–20 років – 34,6%).

Частка критично налаштованих при оцінці результативності роботи державного органу більшою є серед чоловіків (9,0%), осіб, які мають стаж роботи на державній службі від 6 до 10 років (8,5%) та опитаних, які займають свою посаду більше ніж 20 років (9,9%).

Рівень взаємодії всередині державного органу місцевого рівня є достатньо високим, певні труднощі виникають тільки при взаємодії з керівниками державної служби державного органу (Рис. 13).

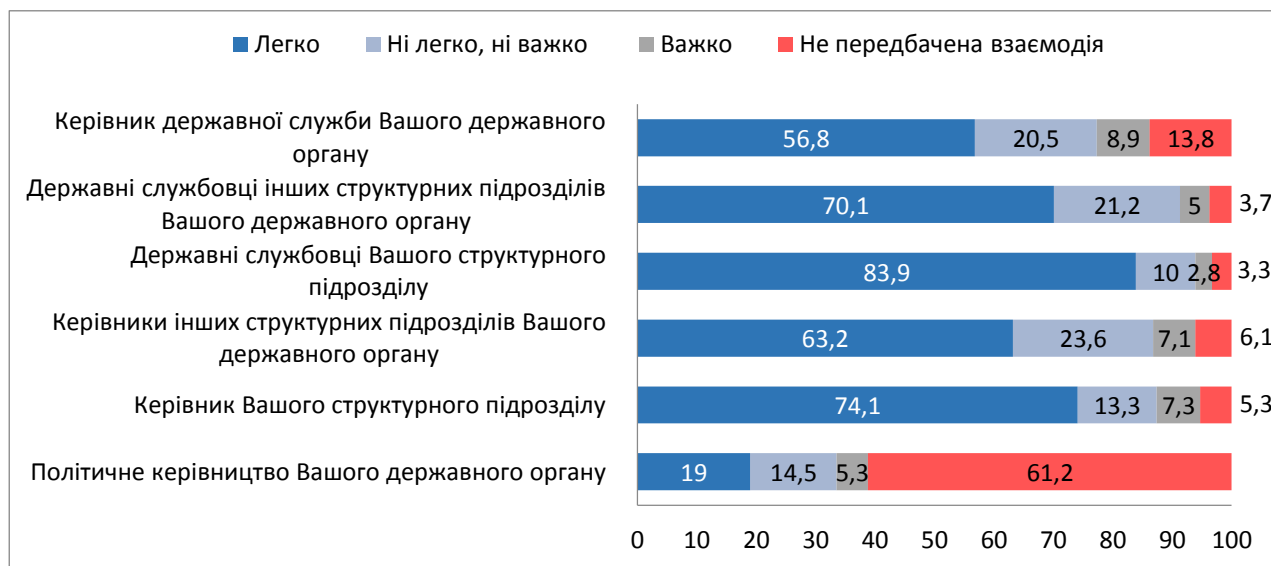


Рис. 13. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб.....»? , %


Найбільша частка службовців, які відмічають високий рівень взаємодії, працюють у Південному регіоні (21,3% – при взаємодії з політичним керівництвом державного органу, 61,5% – з керівником державної служби державного органу).

Гендерний аналіз засвідчив, що незадоволення взаємодією виявляють більшою мірою чоловіки (10,2% – з керівниками державної служби державного органу, де працюють, 8,3% – з керівниками інших структурних підрозділів державного органу, де працюють), ніж в цілому по вибірці.

Незадоволення взаємодією всередині органу державної влади проявляє більша частка молоді віком до 29 років, ніж в цілому по вибірці (6,8% – з політичним керівництвом державного органу, 9,4% – з керівниками інших структурних підрозділів, 7,4% – з державними службовцями інших структурних підрозділів, 10,7% – з керівником державної служби). Молоді люди демонструють вищий рівень взаємодії з керівником структурного підрозділу (78,9%) та політичним керівництвом державного органу (21,8%).

Переважно більший рівень задоволення взаємодією демонструють службовці, які на державній службі перебувають до 5 років (22,1% відзначили легкість взаємодії з політичним керівництвом, 78,5% – з керівником структурного підрозділу, 11,1% – з керівником державної служби) або понад 30 років (75,7% – з керівниками інших структурних підрозділів,





80,8% – з державними службовцями інших структурних підрозділів, 65,5% – з керівниками державної служби). Відповідно, більша частка службовців, які обіймають свої посади менше ніж 1 рік, більше задоволена легкістю взаємодії з колегами та керівництвом всередині державного органу.

Незважаючи на достатньо високий рівень співпраці, оцінки якості роботи органів державної влади місцевого рівня, дослідження зафіксувало і наявність дискримінації в колективах державних службовців і достатньо високий рівень дублювання робочих функцій. Ці фактори, безумовно, негативно впливають на загальну якість роботи й її результативність.

Кожен п'ятий державний службовець органів влади місцевого рівня (20,5%) вважає, що його робочі функції дублюються у тому ж державному органі, а кожен шостий (15,3%), що його робочі функції дублюються у тому ж підрозділі. Переважно так вважають молоді люди віком до 29 років (27,3% та 26,7% відповідно), особи, які мають стаж роботи на державній службі менше ніж 5 років (26,8% та 22,7% відповідно).

## 7. Дискримінація на робочому місці

Дані дослідження свідчать також про існування в органах державної влади місцевого рівня дискримінації за стажем роботи, віком, категорією посади та сімейним чи майновим станом і статтю (Табл. 10, Рис. 14). Найбільша частка державних службовців місцевого рівня (майже третина) на робочому місці стикаються з дискримінацією за стажем роботи, категорією посади та віком. Майже кожен сьомий стикався з дискримінацією за сімейним і майновим станом та кожен восьмий за статтю.

Найменше в органах державної влади місцевого рівня стикаються з дискримінацією за расою чи кольором шкіри (1,5%), віросповіданням (2,8%), сексуальною орієнтацією (1,8%), інвалідністю (3,9%) та етнічним чи соціальним походженням (5,9%) (Табл. 10).

Регіональний аналіз засвідчив, що більша, ніж середня по вибірці частка опитаних, відзначила відсутність дискримінації (відповідь «ніколи») на Донбасі та в Південному регіоні за статтю (85,8% та 84,6% відповідно), віком (74,5% та 72,6% відповідно), стажем роботи (71,4% та 70,7% відповідно), за категорією посад у Східному регіоні, Донбасі та Південному регіоні (70,5%, 70,7% та 70,8% відповідно), за віросповіданням – у Східному регіоні (94,8%), за сексуальною орієнтацією – у Південному регіоні (92,5%). Службовці Західного регіону частіше за службовців інших регіонів стикалися з дискримінацією за категорією посад (11,7% інколи стикалися, 10,6% – рідко), віком (11,8% рідко стикалися).

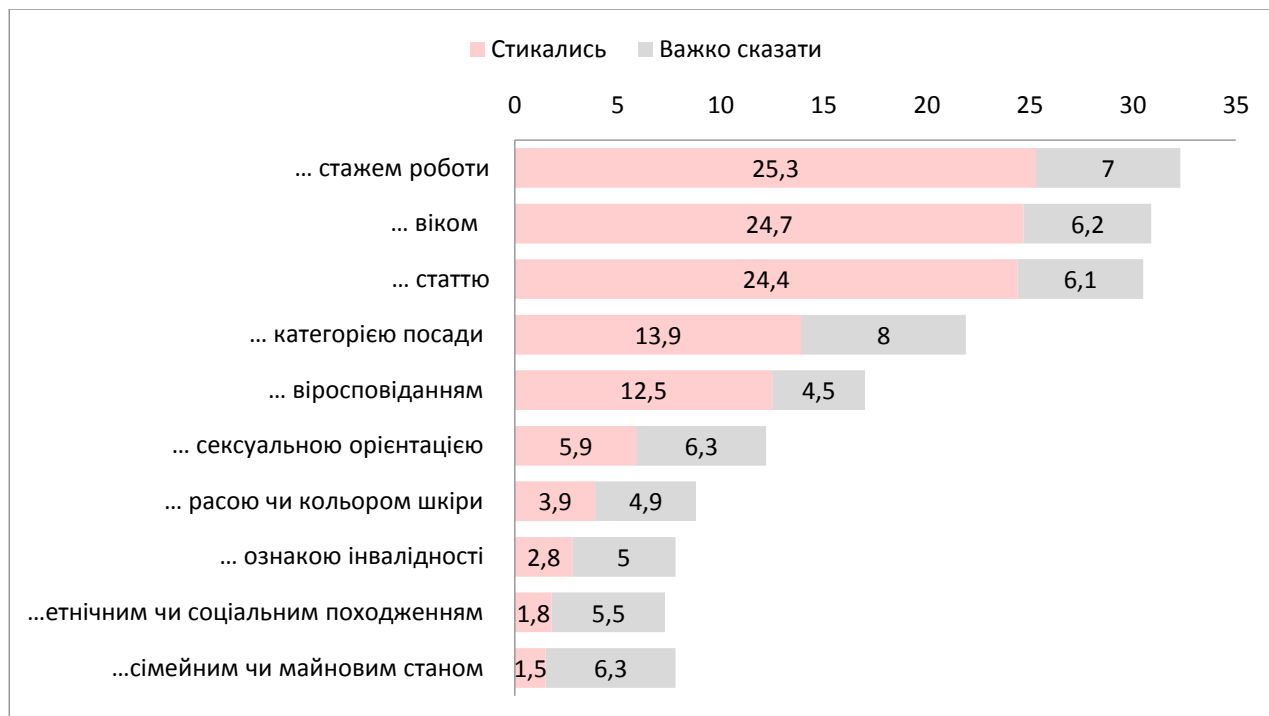


Рис. 14. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи стикалися Ви або Ваші колеги з випадками дискримінації державних службовців за ...», % (стикалися: сума відповіді «постійно», «часто», «іноді» та «рідко»)

Гендерний аналіз проявів дискримінації на робочому місці засвідчив, що більші частка чоловіків, ніж в середньому по вибірці, стикалася (за частотою проявів дискримінації – «рідко») з такими проявами дискримінації, як дискримінація за віком (11,7%), категорією посад (10,7%) і стажем роботи (12,8%). Водночас більша частка жінок, ніж в цілому по вибірці, зазначила, що вони ніколи не стикалися з проявами дискримінації за сексуальною дискримінацією (92,5%).

Аналіз проявів дискримінації за віком засвідчив, що більша частка молоді, ніж в середньому по вибірці, стикається з проявами дискримінації за стажем роботи (19,2% молодих людей віком 20–29 років рідко та іноді, 12,4% молоді віком 30–34 роки іноді стикалися з цим видом дискримінації), категорією посад (12,3% молодих людей віком 20–29 років іноді стикалися), за сімейним чи майновим станом іноді стикалися 6,7% молодих людей віком 20–29 років. Люди старшого віку найчастіше стикаються з дискримінацією за віком (6,7% людей віком 55 років і страші іноді стикалися з цим проявом дискримінації).

Стаж роботи на державній службі та стаж займання посади в органах влади не має впливу на прояви різних видів дискримінації, крім дискримінації за стажем роботи. Більша частка, ніж в середньому по вибірці (12,1%) службовців, які мають стаж роботи на державній службі 21–30 років, зазначила, що стикалася з проявами дискримінації за стажем роботи.

Таблиця 10

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

	Постійно	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи	Важко відповісти
... статтю	0,7	1,5	5,5	4,8	81,4	6,1
... віком	1,0	3,0	10,0	10,4	69,4	6,2
... стажем роботи	1,0	2,9	10,9	10,5	67,7	7,0
... категорією посади	1,3	4,0	10,2	9,2	67,3	8,0
... віросповіданням	0,2	0,3	0,9	1,4	92,7	4,5
... сексуальною орієнтацією	0,2	0,2	0,6	0,8	91,9	6,3
... расою чи кольором шкіри	0,2	0,2	0,5	0,6	93,6	4,9
... ознакою інвалідності	0,2	0,3	1,4	2,0	91,1	5,0
...етнічним чи соціальним походженням	0,3	0,6	2,2	2,8	88,6	5,5
...сімейним чи майновим станом	0,7	1,8	5,7	5,7	79,8	6,3

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

Оцінка взаємодії державних службовців місцевого рівня відрізняється від подібної оцінки взаємодії всередині державного органу місцевого рівня, де працюють опитані. Це зумовлено тим, що значна частка опитаних повідомила, що взаємодія з представниками інших державних органів не передбачена їх робочими завданнями.

За оцінками службовців органів влади місцевого рівня, які взаємодіють з представниками інших державних органів, найбільш легко їм взаємодіяти з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні та посадовими особами органів місцевого самоврядування (53,7% та 41,7% опитаних це зазначили) ( Рис. 15).

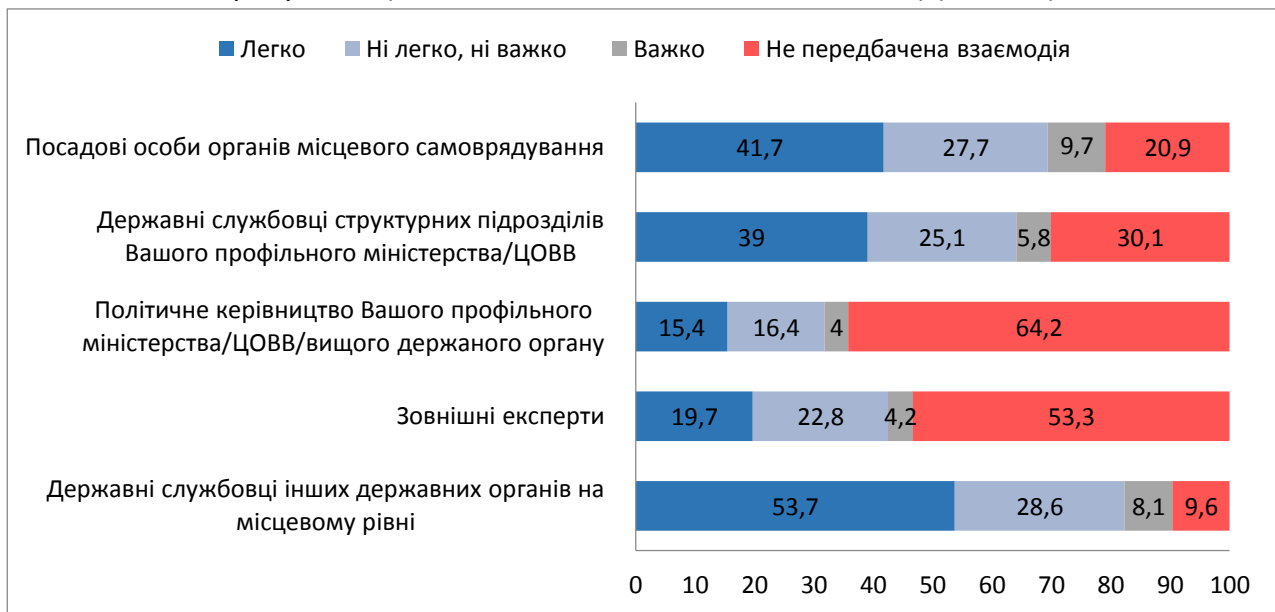


Рис. 15. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб...», %

Регіональний аналіз засвідчив, що більша частка службовців, яким легко взаємодіяти зі службовцями інших органів влади, працює в Південному регіоні (57,4% – з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні) та Західному регіоні (44,8% – з посадовими особами органів місцевого самоврядування). Гендерний аналіз засвідчив, що вищий рівень незадоволення взаємодією демонструють чоловіки (10,4% – взаємодією з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні, 6,8% – із зовнішніми експертами, 6,3% – з політичним керівництвом профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу, 8,5% – з державними службовцями структурних підрозділів Вашого профільного міністерства/ЦОВВ, 13,0% – з посадовими особами органів місцевого самоврядування). Цікавим є той факт, що найбільша частка чоловіків, ніж в цілому по вибірці, задоволена співпрацею із зовнішніми експертами – 22,7%. Більша частка жінок (55,3%) зазначає тільки легкість взаємодії з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні.

Частка молоді віком до 29 років, більше ніж всі опитані, проявляє незадоволення при взаємодії з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні (9,7%). Більший рівень задоволення вона демонструє при взаємодії із зовнішніми експертами (24,3%), політичним керівництвом профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу (18,6%). Переважно незадоволені легкістю взаємодії з представниками інших державних органів службовці, які перебувають на посаді менше ніж 5 років (5,2% – комунікацією із зовнішніми експертами, 5,0% – з політичним керівництвом профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу, 7,6% – з державними службовцями структурних підрозділів Вашого профільного міністерства/ЦОВВ, 11,8% – з посадовими особами органів місцевого самоврядування). Службовці, які мають стаж роботи на державній службі понад 30 років, переважно задоволені легкістю комунікації з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні (64,8%), державними службовцями структурних підрозділів профільного міністерства/ЦОВВ (46,7%) та посадовими особами органів місцевого самоврядування (54,7%). Суттєвої різниці задоволенням взаємодії зі службовцями інших органів влади від перебування на посаді не виявлено.

На рівень і якість взаємодії при вирішенні робочих завдань негативний вплив має дублювання функції органів влади. Майже кожен четвертий (23,5%) вважає, що їх робочі функції дублюються в іншому державному органі. Про дублювання функцій зазначає більша частка, ніж по вибірці в цілому, чоловіків (27,9%), респондентів віком до 40 років (20–29 років – 27,3%, 30–34 роки – 26,4%, 35–39 років – 25,2%) та службовців, які мають стаж роботи на державній службі до 5 років (27,6%).

Державні службовці місцевих органів влади в цілому високо оцінюють якість роботи свого профільного міністерства, центрального органу виконавчої влади або вищого органу державної влади (Рис. 16). 61,6% опитаних відзначили надзвичайно високий і високий рівень якості їх роботи, майже третина (29,6%) вважає, що профільні органи влади мають середні показники оцінки якості роботи, а 8,8% – що якість роботи є низькою і дуже низькою. Слід зауважити, що якість роботи профільного органу державної влади оцінена нижче, ніж структурних підрозділів і державного органу, в яких працюють опитані.

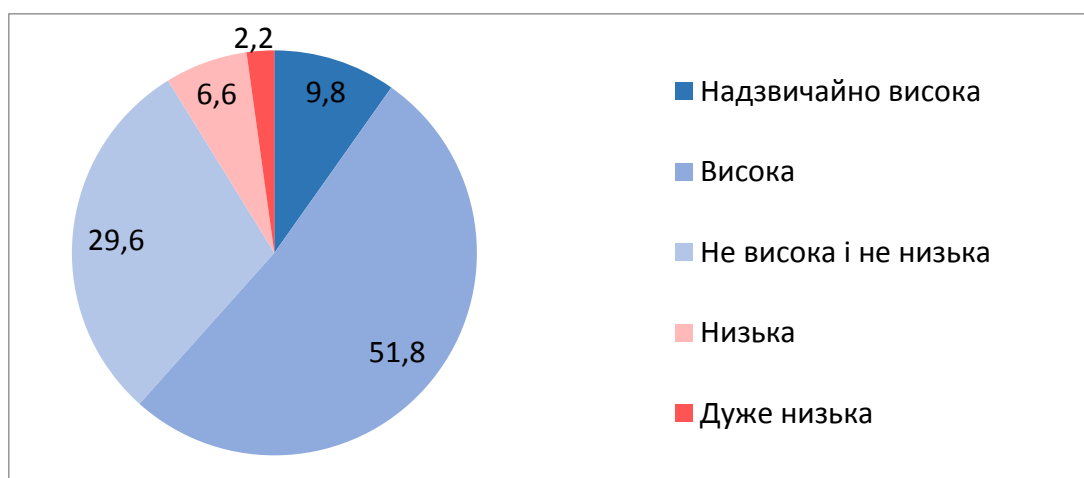


Рис. 16. Оцінка якості роботи свого профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу, %

Переважно високу оцінку якості роботи профільного міністерства надають жінки (63,9%), службовці, які перебувають на державній службі менше ніж 5 років (63,5%) і мають стаж зайняття посади менше ніж 1 рік (67%).

У порівнянні оцінки якості роботи й її результативності органу державної влади, де працюють опитані, оцінка результативності профільного органу державної влади є нижчою, ніж оцінка його якості (Рис. 17). Тільки половина (52,1%) опитаних службовців органів державної влади місцевого рівня вважає, що результативність протягом останнього року зросла, 38% зазначили, що вона не змінилась і 9,9% заявили про зниження результативності роботи профільного органу державної влади.

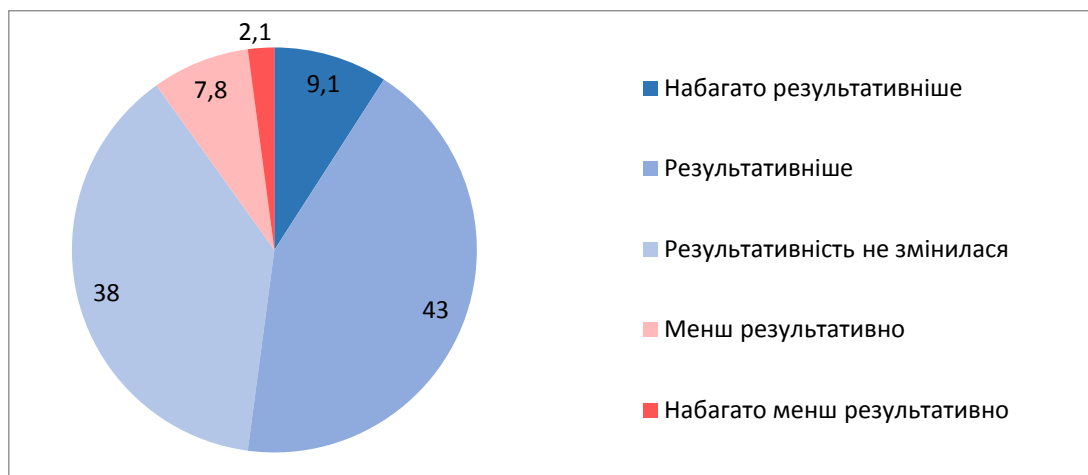


Рис. 17. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, протягом останнього року Ваше профільне міністерство/ЦОВВ/вищий державний орган став працювати більш чи менш результативно?», %

Зазначили про зростання результативності (більша частка опитаних, ніж по вибірці в цілому) жінки (54,1%), молоді люди віком до 30 років (57,5%), службовці, які мають невеликий стаж державної служби та зайняття посади (до 5 років – 57,9%, до 1 року – 57,8% відповідно).

Про зниження результативності заявляють переважно чоловіки (13,5%), службовці віком 55 років і старші (12,0%), особи, які мають стаж роботи на державній службі понад 15 років (11,4%) і займають свою посаду від 4 до 10 років.

## 9. Практика роботи та відносини: комунікації

Переважає більшість опитаних (93,2%) розуміє, як їх робота співвідноситься з цілями та пріоритетами державного органу, де вони працюють (Табл. 11).

Таблиця 11

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженням – «Я розумію, як моя робота співвідноситься з цілями та пріоритетами мого державного органу», за віком, статтю і стажем роботи, %

	Повністю згоден(а)	Згоден(а)	Ні згоден(а), ні не згоден(а)	Не згоден(а)	Зовсім не згоден(а)
<b>Серед всіх</b>	<b>37,4</b>	<b>55,8</b>	<b>4,3</b>	<b>2,0</b>	<b>0,5</b>
<b>За статтю</b>					
Чоловіки	39,1	52,9	4,8	2,4	0,8
Жінки	36,8	56,7	4,2	1,9	0,4
<b>За віком</b>					
20-29	34,7	55,9	5,6	3,2	0,7
30-34	33,2	58,7	5,4	2,2	0,5
35-39	35,7	56,7	5,4	3,4	0,5
40-44	38,2	55,9	3,4	2,3	0,3
45-49	40,4	54,0	3,4	1,5	0,7
50-54	41,9	53,0	2,9	1,8	0,3
55+	42,1	53,6	2,8	1,3	0,2
<b>За стажем роботи на державній службі</b>					
До 5 років включно	36,5	55,4	4,7	2,7	0,7
6-10 років	33,8	58,6	4,9	2,0	0,7
11-15 років	35,6	57,3	4,7	2,1	0,2
16-20 років	39,6	54,6	3,5	2,1	0,2
21-30 років	41,3	53,4	3,6	1,2	0,5
31+	47,9	46,6	3,9	1,2	0,4
<b>За регіоном проживання</b>					
Західний	33,8	58,7	4,5	2,5	0,5
Центральний	37,5	55,2	4,8	2,0	0,4
Східний	37,9	55,0	4,5	1,9	0,6
Донбас	38,8	55,8	3,1	2,0	0,3
Південний	43,1	52,7	2,5	1,2	0,5

Зі збільшенням віку та стажу роботи частка людей, які так вважають, зростає. Такої думки дотримуються переважно люди старшого віку (після 45 років) та особи, які мають стаж роботи в державній службі понад 15 років. Найбільша частка респондентів, які так вважають, проживає і працює на Донбасі (94,6%) та у Південному регіоні (95,8%). Чоловіки менше схильні так думати (92%), ніж жінки (93,5%).

Проте дані дослідження свідчать, що, скоріше, це розуміння не було сформовано в результаті ефективної внутрішньої комунікації. Понад половину опитаних (54,3%) задоволені кількістю і якістю інформації, яка надходить від профільного органу державної влади та органу влади, де працюють опитані (Рис. 18). Кожен п'ятий (21,6%) незадоволений такою комунікацією. Кожен четвертий (24,1%) вагається з відповіддю. Вищий рівень задоволення демонструють люди старшого віку (45 років і старші) – 60,8%, та особи, які мають досвід роботи в державних органах понад 30 років (63,9%). Суттєвої різниці за регіонами роботи не виявлено.

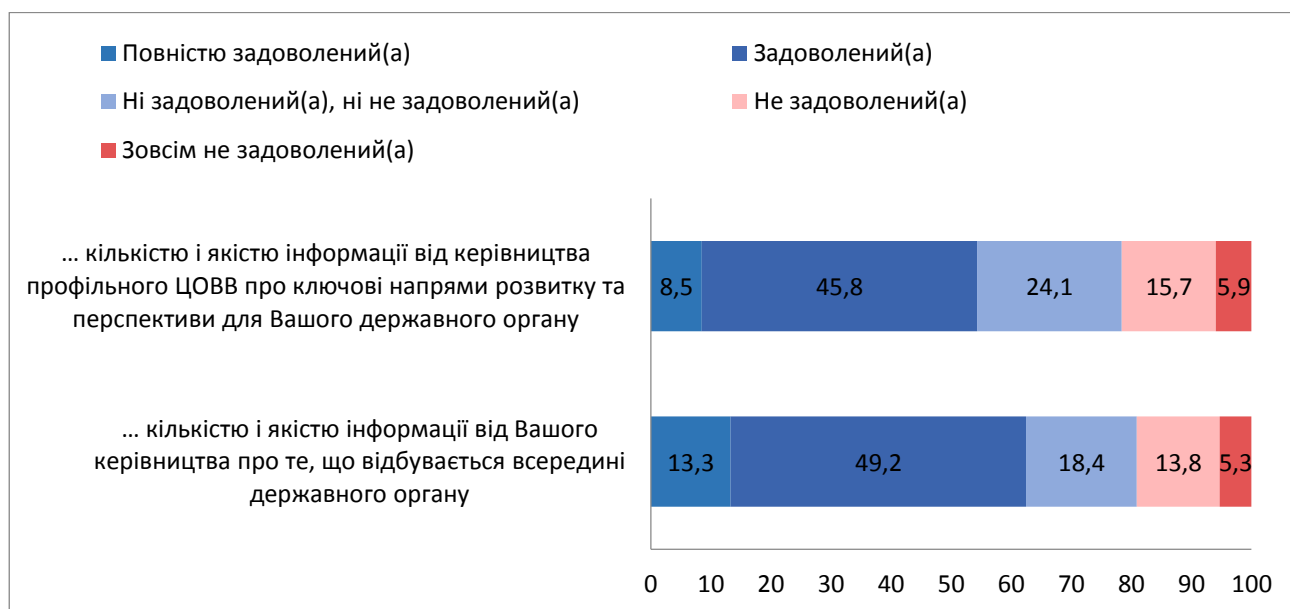


Рис. 18. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені...», %

Рівень задоволеності комунікації всередині органів влади, в яких працюють опитані, є вищим – 62,5% задоволені кількістю та якістю інформації, яка надходить від керівництва, 19,1% – незадоволені, 18,4% вагалися з відповіддю. Менший рівень задоволеності у людей віком 30–34 роки – 59,6%, більший – віком 55 років і старші – 67%. Люди, які мають досвід роботи на державній службі, мають більший рівень задоволеності комунікацією всередині державного органу – 65,5%. Регіональну різницю у рівні задоволеності кількістю і якістю інформації від керівництва не виявлено.



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

Робота державних органів регулюється великою кількістю норм, правил і регламентів роботи. Проте майже кожен десятий вважає, що формальні норми та правила стають на заваді досягнення цілей, ще 42,6% вважають, що вони іноді заважають. Отже, понад половину негативно оцінюють вплив формальних норм і правил на результативність своєї роботи (Рис. 19). Слід зауважити, що такої думки дотримуються всі опитані державні службовці, незалежно від регіону проживання та роботи, віку, статі й досвіду роботи на державній службі.

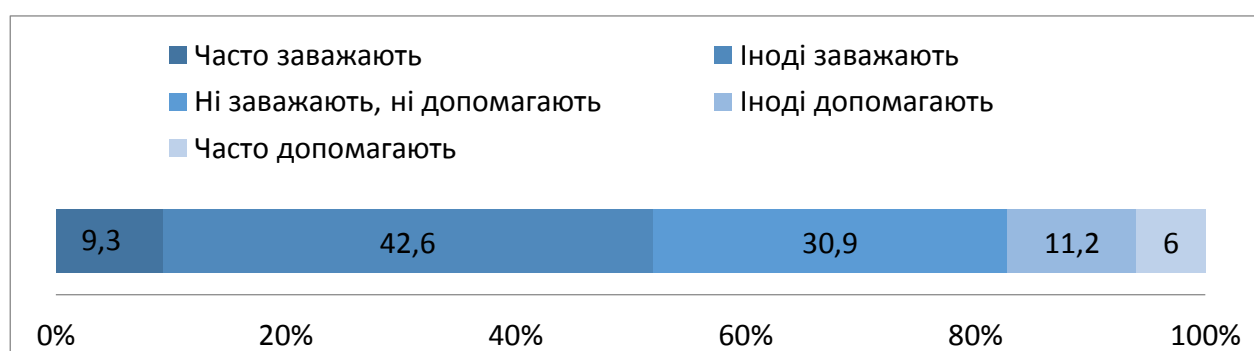


Рис. 19. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як часто формальні норми та правила стають на заваді чи допомагають досягненню цілей Вашої роботи?», %

Дослідження також виявило, що 61,5% опитаних службовців державних органів місцевої влади орієнтовані переважно на власні професійні судження та норми професійної етики, ніж на виконання доручень своїх керівників (Табл. 12).

Таблиця 12

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «З яким із наведених тверджень Ви найбільше згодні?», %

А. Державна служба працює найкраще, коли державний службовець неухильно виконує доручення своїх керівників			Б. Державна служба працює найкраще, коли державний службовець користується власними професійними судженнями та нормами професійної етики	
Повністю згоден з твердженням А	Скоріше, згоден з твердженням А	Не визначилися	Скоріше, згоден з твердженням Б	Повністю згоден з твердженням Б
12,6	10,3	15,6	22,7	38,8
<b>22,9</b>			<b>61,5</b>	

Половина опитаних (50,1%) службовців державних органів місцевого рівня вважає, що оцінка їх роботи відбувається на основі досягнення результатів (Рис. 20). Більша частка опитаних, які так вважають, працює в Східному регіоні (52,9%), переважно службовці віком від 45 років (45–49 років – 53,2%, 50–54 роки – 53,5%), особи, які мають стаж роботи понад 30 років (64,0%), респонденти, які обіймають свою посаду менше ніж 1 рік (53,6%).

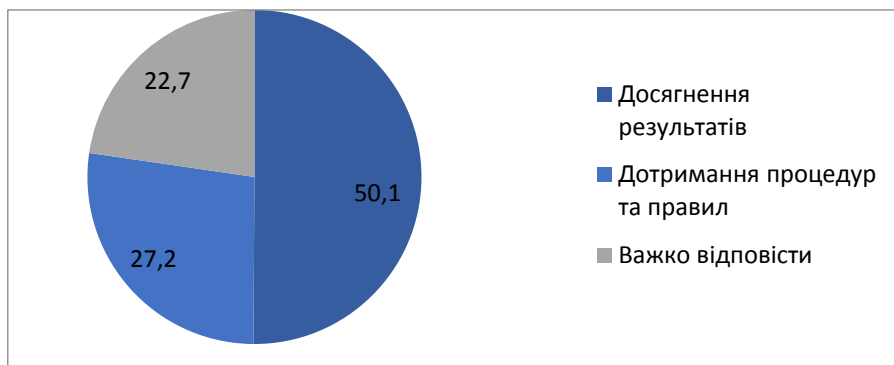


Рис. 20. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцінка моєї роботи переважно відбувається на основі.....», %

Понад чверть (27,2%) вважають, що оцінка їх роботи переважно залежить від дотримання процедур і правил. Найбільша частка їх працює в Південному регіоні (30,4%), за статтю – це чоловіки (29,4%), за віком – особи віком 45–49 років (29,7%), мають великий стаж державної служби (11–15 років – 29,2%, 21–30 років – 29,6%) та займають свої посади понад 10 років (30,1%).

## 11. Практика роботи та відносини: політична автономія та доброчесність

Дослідження підтвердило важливість політичних зв'язків на державній службі. На думку третини опитаних (36,7%), вони важливі для досягнення цілей публічної політики та для отримання хорошої посади на державній службі (36,3%) (Рис. 21 ).

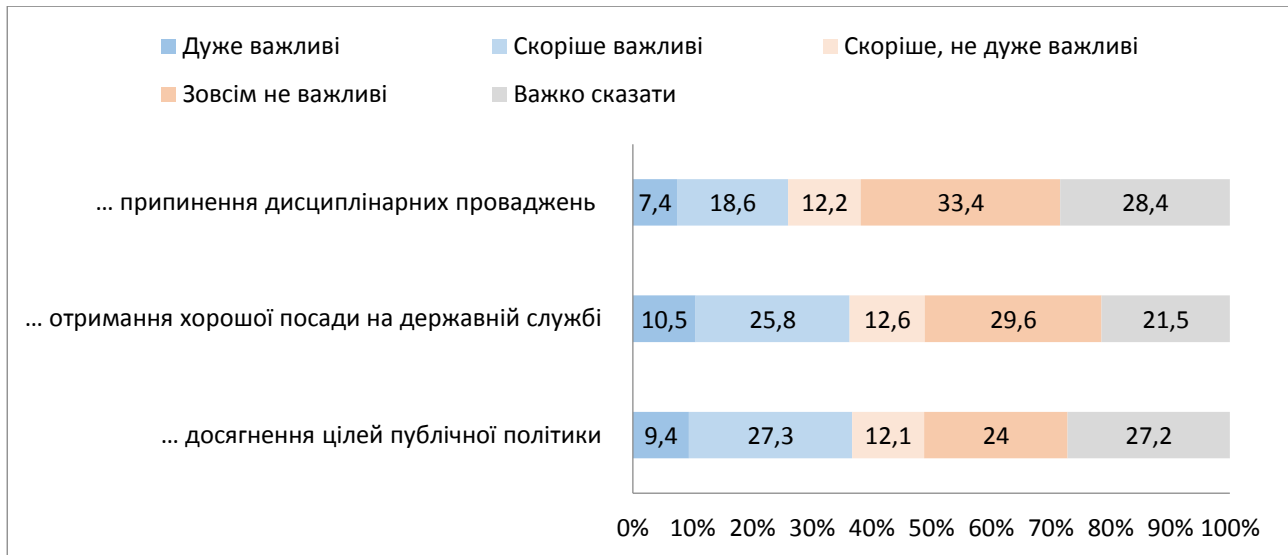


Рис. 21. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наявність політичних зв'язків іноді буває корисною для державних службовців. На Вашу думку, наскільки важливі подібні зв'язки для ...», %

Найбільша частка службовців, які вважають, що політичні зв'язки важливі для досягнення цілей публічної політики, за гендерним аналізом – чоловіки (43,4%), молоді держслужбовці віком до 30 років (39,0%) та особи, які мають стаж роботи на державній службі від 4 до 10 років (38,8%).

Частка опитаних, які не згодні з цим твердженням, є вищою серед службовців Західного регіону (38,7%), молодих людей віком до 29 років (39,8%) та осіб, які працюють на державній службі менше ніж 5 років (38,6%) та обіймають посаду менше ніж 1 рік (37,9%).

Пов'язують політичні зв'язки з отриманням хорошої посади на державній службі переважно чоловіки (44,9%). Не згодні з таким твердженням молоді люди віком до 29 років (45,5%), особи, які працюють на державній службі до 5 років (45,2%) та обіймають свою посаду менше ніж 1 рік (45,2%).

Третина опитаних (33,4%) вважає, що політичні зв'язки зовсім не важливі для припинення дисциплінарних проваджень. Частіше про це зазначали представники молоді віком до 29 років (47,8%), особи, які мають досвід державної служби до 5 років (47,4%) та займають свою посаду менше ніж 1 рік (49,0%). Четверть опитаних державних службовців (26%) вважає, що для припинення дисциплінарних проваджень будуть корисними політичні зв'язки. Переважно так вважають чоловіки (34,0%). Інших суттєвих відмінностей у

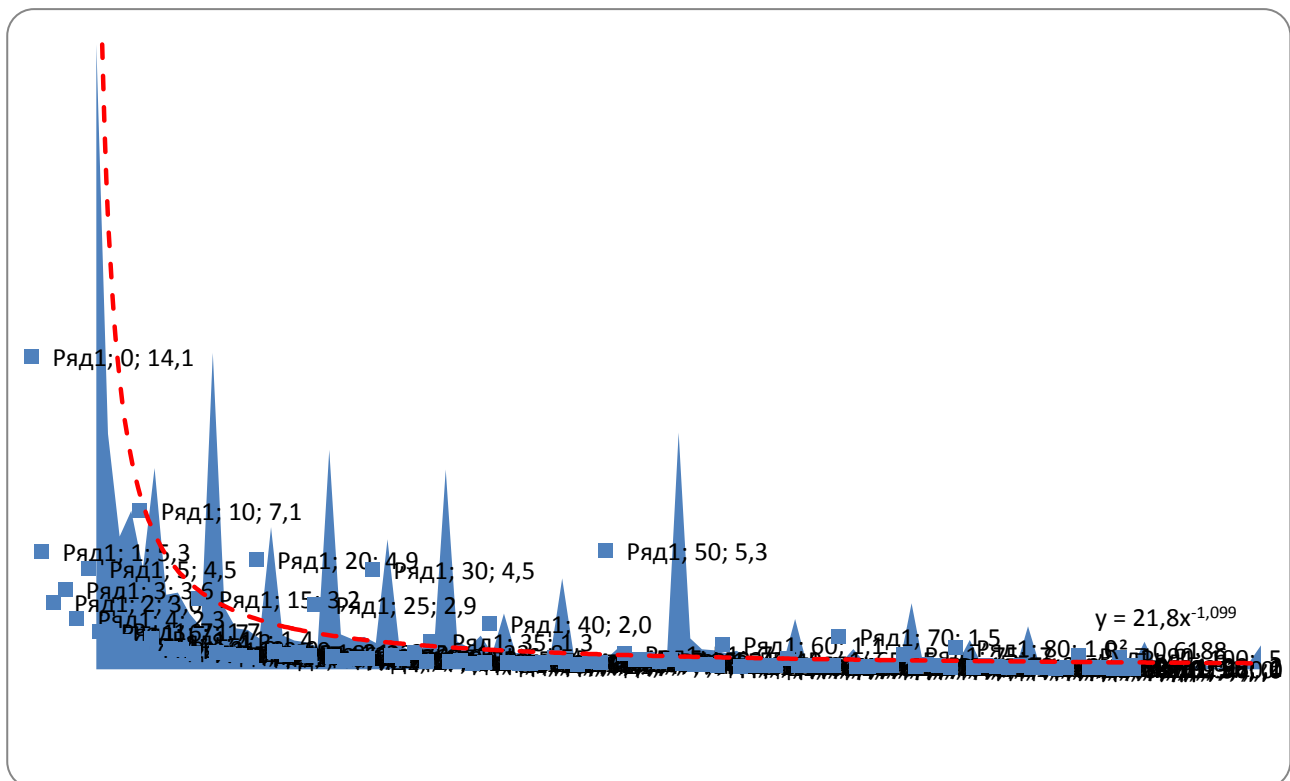
регіональному розрізі, за віком, строком роботи на державній службі та на посаді в державних органах не виявлено.

За результатами дослідження, принципи доброчесності ще не стали головними в діяльності державних органів. Використання свого службового становища для вигоди, отримання протизаконних або неетичних вказівок, неможливість вільно повідомляти про факти незаконної поведінки все ще є частим явищем на державній службі.

За даними Рис. 22:

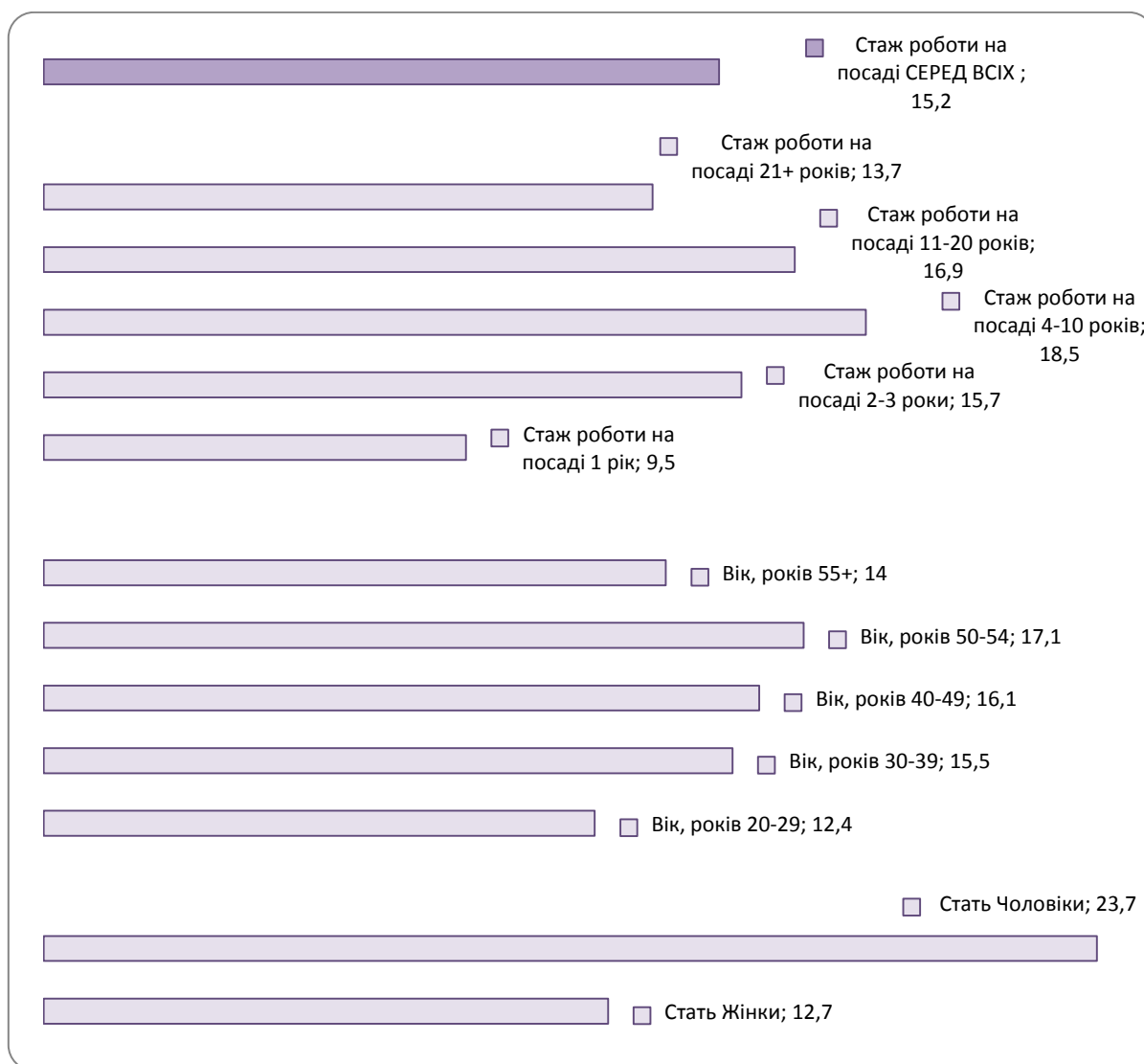
- ✓ 14,1 % опитаних повідомили, що немає таких (обрали відповідь «0»);
- ✓ 18,6% зазначили, що таких від 1% до 5%;
- ✓ 12,7% вказали, що частка держслужбовців, які використовують своє службове становище для отримання вигоди, – від 6% до 10%;
- ✓ 20,2% – що таких від 11% до 25%;
- ✓ 21,5% – від 26% до 50%;
- ✓ 8,7% – від 51% до 75%;
- ✓ 4,2% – від 76% до 100%;
- ✓ а 100 респондентів відповіли, що «всі беруть».

Отже, третина опитаних відповіли, що така поведінка стосується одиниць (менше ніж 5%), а кожен восьмий вважає, що понад половину державних службовців використовують своє службове становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами.



**Рис. 22.** Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, який відсоток державних службовців використовує своє службове становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами», %

Кожен шостий (15,2%) визнав, що отримував протизаконні чи неетичні вказівки. При цьому понад половину з них (63,5%) – кілька разів на рік або частіше. Найбільша частка службовців, які отримували такі вказівки, проживає в Центральному регіоні (16,4%). За гендерним аналізом, це чоловіки – 23,7%; мають стаж роботи на державній службі – від 11 років (11–15 років – 17,3%, 16–20 років – 17,0%) та займають посади більше ніж 4 роки (4–10 років – 18,5%, 11–20 років – 16,9%) (Рис. 23).



**Рис. 23. Частка респондентів, які відповіли, що їм доводилось отримувати протизаконні чи неетичні вказівки, %**

При цьому чверть опитаних (25,2%) не згодна з тим, що можуть вільно повідомити про можливі факти правопорушень у своєму державному органі, не побоюючись переслідувань (Рис. 24). Переважно це службовці, які мають стаж роботи на державній службі від 6 до 10 років (17,9%) та обіймають посаду 6–10 років (17,9%). Інших відмінностей за віком, статтю та регіоном роботи у відповідях на це запитання не виявлено.

44% опитаних впевнені, що можуть вільно повідомляти про можливі факти правопорушень, не побоюючись переслідувань. Переважно це чоловіки (47,9%), молоді люди віком до 29 років (46,9%) та службовці віком 50–54 роки (47,3%), службовці, які мають стаж державної служби до 5 років (48,9%), та 31 рік і більше (50,8%) і стаж займання посади менше ніж 1 рік (50,9%) та 11 років і більше (51%).

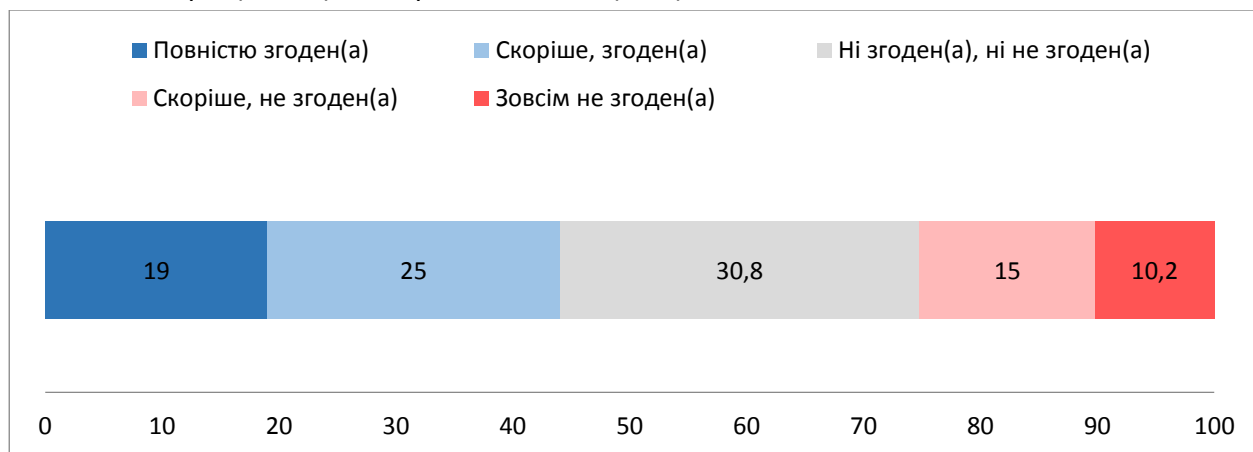


Рис. 24. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Я можу вільно повідомити про можливі факти правопорушень у моєму державному органі, не побоюючись переслідувань», %

Опитування показало достатньо велику частку службовців, які вагалися з відповіддю (30,8%). Серед них найбільша частка жінок (32,7%) та службовців віком 40–44 роки (33,3%). Регіональних відмінностей і відмінностей за стажем перебування на держслужбі та посаді не виявлено. З огляду на характер запитання, який передбачає пряму відповідь, імовірно припустити, що особи, які вагалися, скоріше, бояться переслідувань у випадку правопорушень у державному органі.

## 12. Мотивація та задоволеність роботою

91% опитаних державних службовців зазначили, що вони докладають додаткові зусилля та працюють понаднормово для виконання службових обов'язків (Рис. 25). Найбільша частка осіб, які докладають додаткові зусилля – це люди віком 50 років і старші (50–54 роки – 92,1%, 55 років і старші – 93,5%) та мають стаж роботи на державній службі понад 20 років (21–30 років – 92,1%, 31 рік і більше – 94,7%).

Частка осіб, які не практикують понаднормову працю, є вищою, ніж у середньому по вибірці (5,9%), серед чоловіків (6,7%), молоді (20–29 років – 7,1%, 30–34 роки – 6,8%), мають стаж роботи на державній службі до 10 років (до 5 років – 6,1%, 6–10 років – 6,3%) та обіймають посаду 2–3 роки (6,1%).

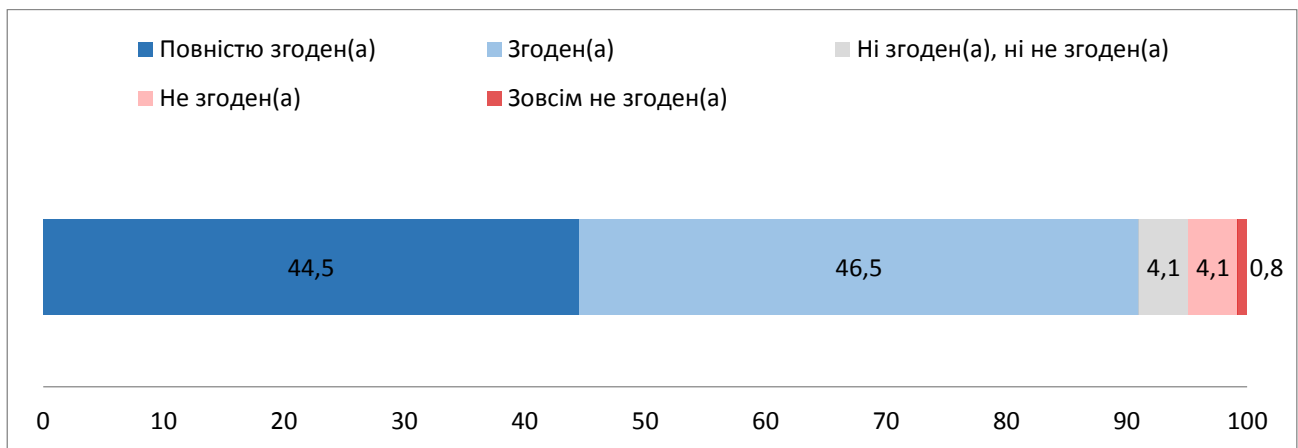


Рис. 25. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з такими твердженнями – «За необхідності я докладаю додаткові зусилля та працюю понад встановлену тривалість робочого дня (понаднормово) для виконання службових обов'язків», %

Дослідження питань задоволеності роботою серед службовців державних органів місцевого рівня засвідчило, що більшість з них задоволена своїм професійним вибором і самою роботою – 80,5% та 71,4% відповідно (Рис. 26). Найменше вони задоволені своєю заробітною платою. Проте слід зазначити, що частка осіб, які не задоволені (61,6%) заробітною платою, втричі більше, ніж осіб, які задоволені (20,6%).

Найбільша частка державних службовців, які задоволені своєю роботою, працює в Південному регіоні (84,0%), осіб, які задоволені професійним вибором стати держслужбовцем, в Південному регіоні та на Донбасі (75,2% та 76,3%). Слід зазначити, що державні службовці місцевих органів влади Донбасу є більшими, ніж у цілому по вибірці, задоволені своєю заробітною платою (27,7%).

Гендерний аналіз продемонстрував, що більший рівень задоволення демонструють жінки – роботою задоволені 82,2%, а професійним вибором – 73,5%. Вищий рівень незадоволення демонструють чоловіки: рівень незадоволення роботою становить 9,7%, професійним вибором – 14,1%.

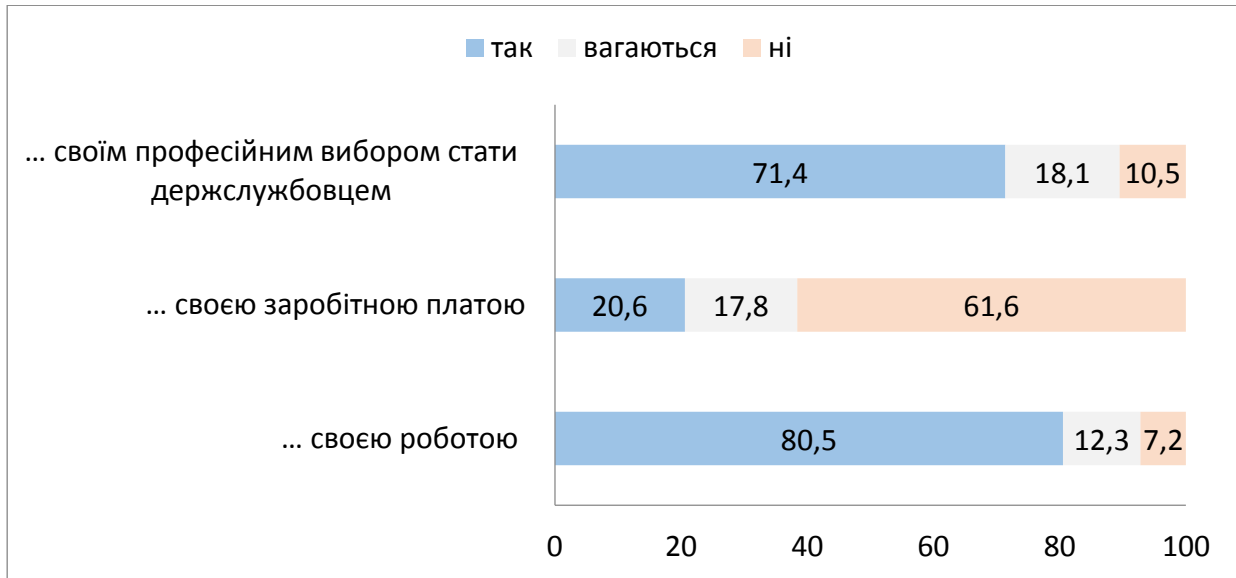


Рис. 26. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви в цілому задоволені .....»?%, %.

Люди старшого віку демонструють вищий рівень задоволення роботою (45–49 років – 84,4%, 50–54 роки – 85,6%, 55 років і старші – 88,8%), професійним вибором (50–54 роки – 78,1%, 55 років і старші – 77,9%) і навіть заробітною платою (55 років і старші – 25,0%), а молодь до 29 років, навпаки, – нижчий (10,4%, 13,8% та 66,1%). Відповідно, і частка задоволених цими аспектами державної служби зростає із зростанням стажу державної служби. Задоволені своєю роботою службовці, які перебувають на держслужбі понад 20 років (21–30 років – 84,4%, 31 рік і більше – 92,6%), професійним вибором і заробітною платою – службовці, які працюють понад 30 років (82,4% та 33,3% відповідно). Залежно від строку обіймання посади, яку займають опитані на момент опитування, рівень задоволення роботою є вищим, ніж у середньому по вибірці, у службовців, які працюють на посаді понад 20 років (87,1%), а заробітною платою – особи, які займають посаду менше ніж 1 рік (23,7%).

Чверть опитаних (25,5%) також зазначила, що преміювання державних службовців їх державних органів не залежать від якості виконання службових обов’язків (Рис. 27). Найбільша їх частка серед молодих держслужбовці (20–29 років – 28,4% та 30–34 роки – 27,8%), серед осіб, які мають стаж роботи від 6 до 10 років (28,4%) та обіймають посаду від 4 до 10 років (28,3%). Ці дані свідчать, що заробітна плата і система преміювання не є основним мотивом роботи в органах державної влади на місцевому рівні.

Найбільша частка опитаних, які вважають, що преміювання відбувається відповідно до якості виконання службових обов’язків, працює в Східному регіоні (65,5%), це службовці старшого віку (45–49 років – 63,7%, 50–54 роки – 65,5%, 55 років і старші – 68,9%), мають стаж роботи понад 30 років (67,3%), обіймають посаду або менше ніж 1 рік (67,1%), або понад 20 років (68,0%).



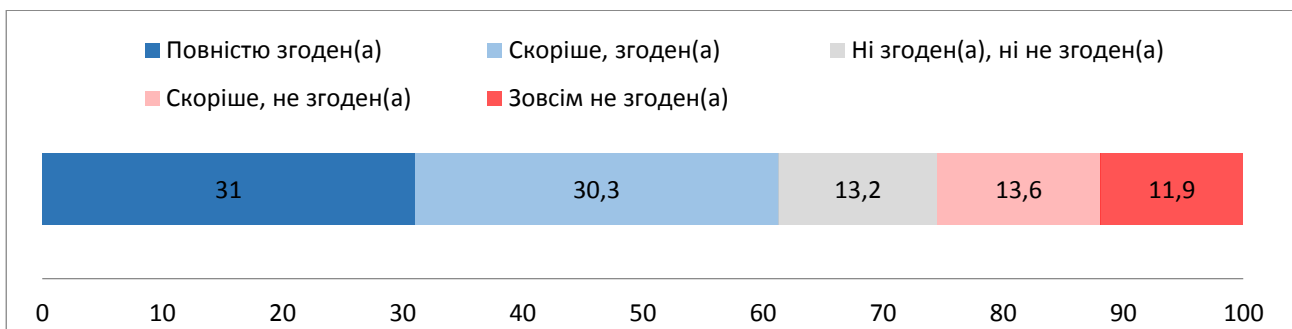


Рис. 27. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Преміювання державних службовців мого державного органу залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків?»**, %

Крім того, майже кожен п'ятий (18,6%) не відчуває, що його знання та навички знаходять належне застосування на державній службі. Більша частка, ніж в цілому по вибірці, які не відчувають себе реалізованими на державній службі, серед чоловіків (22,5%) та молоді віком до 29 років (25,7%), службовців, які мають стаж державної служби до 10 років (21,3%), обіймають посаду 2–3 роки (20,6%). А частка осіб, які відчувають, що їх знання та навички потрібні на державній службі, є вищою, ніж у цілому (81,4), серед жінок (82,6%) і людей старшого віку (50–54 роки – 85,1%, 55 років і старші – 89,1%), службовців з великим стажем роботи на державній службі (16–30 років – 84,8%) та стажем обіймання посади (11–20 років – 84,3%, 11 років і старші – 87,8%).

Найбільша частка службовців органів влади місцевого рівня почали працювати на державній службі, оскільки мала бажання професійного розвитку (48%), працювати на державу (36,9%) та суспільство (33,1%) (Рис. 28).



Рис. 28. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «**Чому Ви працюєте чи прийшли працювати на державній службі?»**, % (респондент мав можливість вказати декілька варіантів відповіді)

Незважаючи на те, що більшість державних службовців незадоволена своїм рівнем заробітної плати, саме заробітна плата, її стабільність, стали головним мотивом прийти

працювати на державну службу для понад третини опитаних (39,5%). Для іншої частки опитаних, такі матеріальні питання, як соціальний пакет (27,2%) та захищеність від звільнення (5,1%) мотивували до праці в органах державної служби.

Можливість професійного розвитку є важливою для молодих людей. Частка молоді віком 20–29 років, яка обрала цей варіант відповіді становить 61,8%. Натомість частка людей старшого віку, які обрали цей варіант відповіді, є меншою, ніж в цілому по вибірці – 45–49 років – 43,4%, 50–54 роки – 40,4%, 55 років і старші – 40,9%. Відповідно, частка осіб, які обрали цей варіант відповіді, є вищою серед осіб, які мають досвід роботи на державній службі до 5 років (58,6%), а серед осіб, які мають великий досвід державної служби, незначний (11–15 років – 45,1%, 16–20 років – 44,7%, 21–30 років – 41,1%, понад 30 років – 34,6%).

Стабільність зарплати стала одним із чинників, який привів більшу, ніж в середньому, частку службовців Східного регіону (45,7%), людей старшого віку (45–49 років – 42,7%, 55 років і старші – 44,6%) та осіб, які мають стаж роботи на держслужбі понад 16 років (16–20 років – 42,6%, 21–30 років – 44,1%). Менша частка опитаних, ніж у цілому, працює в Західному регіоні (36,7%), чоловіки (35,8%), молоді люди віком до 29 років (34,5%) та особи, які мають стаж роботи до 5 років (34,9%).

Бажання працювати на державу як мотив роботи на державній службі є характерним для більшої частки службовців Донбасу (42,1%), чоловіків (44,8%), людей віком старше 50 років (50–54 роки – 43,0%, 55 років і старші – 42,3%) та особи, які мають стаж державної служби понад 30 років (47,5%). Частка осіб, які вважають, що бажання працювати на суспільство привело на державну службу, більшою є серед чоловіків (41,0%). А респондентів, кого на державну службу привела можливість отримувати соціальний пакет, більшою є в Східному регіоні (37,1%).

Більшість працюючих, за умови вибору, продовжили б працювати на державній службі, ніж в приватному секторі (73,2% та 12,7%), що також свідчить про рівень задоволення роботою в органах державної влади (Рис. 29).

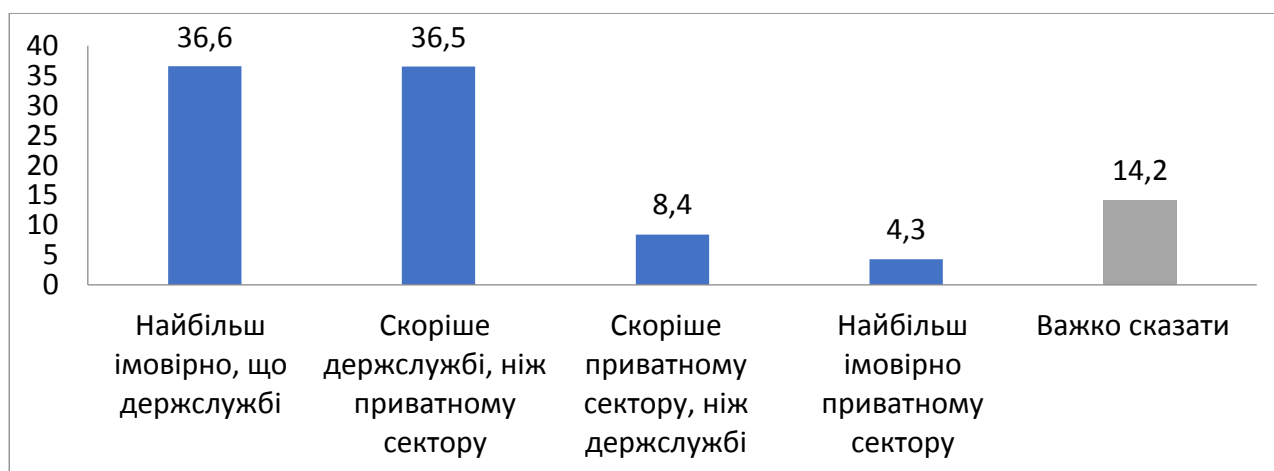


Рис. 29. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Якби Вам запропонували працевлаштування на однаковий строк із однаковою зарплатою і соціальним пакетом на держслужбі та в приватному секторі, якій пропозиції Ви надали б перевагу?», %

Продовжили б працювати на державній службі службовці старшого віку (45–49 років – 75,9%, 50–54 роки – 79,1%, 55 років і старші – 81,3%), особи, які мають стаж роботи на державній службі понад 20 років (21–30 років – 77,9%, 31 рік і більше – 80,8%) та особи, які обіймають свою посаду понад 20 років (78,2%). Більш орієнтовані на роботу в приватному секторі чоловіки (17,8%), молодь (20–29 років – 17,4%, 30–34 роки – 14,3%), мають стаж роботи на державній службі до 10 років (до 5 років – 14,9%, 5–10 років – 14,3%) та особи, які обіймають свої посади 2–3 роки (13,9%).

63,9% опитаних не розглядають можливість змінити роботу протягом року, 13,3% опитаних зазначили, що мають намір влаштуватися на іншу посаду на держслужбі. Тільки 14,2% держслужбовців планують влаштуватися на іншу посаду поза держслужбою. Частка осіб, які не розглядають можливості зміни роботи протягом року, є вищою серед службовців, які працюють у Східному регіоні та на Донбасі (68,3% та 67,4% відповідно), жінок (67,4%), людей віком від 40 років (40–44 роки – 66,6%, 45–49 років – 72,7%, 50–54 роки – 78,8%, 55 років і старші – 87,4%), службовців, які мають стаж роботи на державній службі понад 16 років (16–20 років – 69,7%, 21–30 років – 79,3%, 31 рік і більше – 85,2%) та обіймають свою посаду понад 10 років (11–20 років – 72,1%, 21 рік і більше – 83,7%).

Частка осіб, які мають намір влаштуватися на інші посади на держслужбі, є вищою, ніж у цілому по вибірці: в регіональному розрізі серед службовців Центрального регіону (14,6%); гендерний аналіз засвідчив, що частка чоловіків (15,8%), які мають такі наміри, є вищою, ніж частка жінок; аналіз за віком продемонстрував, що такі наміри мають молоді люди (20–29 років – 19,4%, 30–34 роки – 17,4%); мають невеликий стаж роботи на держслужбі (до 5 років – 16,6%, 6–10 років – 17,2%) і обіймання посади (до 1 року – 15,3%, 2–3 роки – 16,2%).

Частка осіб, які мають намір влаштуватися на іншу роботу поза держслужбою, є вищою серед службовців Західного регіону (16,7%), чоловіків (20,8%), за віком – це молоді люди (20–29 років – 23,1%, 30–34 роки – 18,3%, 35–39 років – 17,0%) і особи, які мають стаж роботи на державній службі до 5 років (17,6%) та 6–10 років (18,8%).

Хоча дві третини опитаних не мають намірів змінити роботу, частка осіб, які готові рекомендувати своїм друзям розпочати працювати на державній службі, є невеликою – 43,9%. Більше чверті опитаних (27,9%) не рекомендуватимуть орган державної влади як місце роботи своїм друзям. Достатньо високою є і частка осіб, які вагаються з відповіддю – 28,2% (Рис. 30).

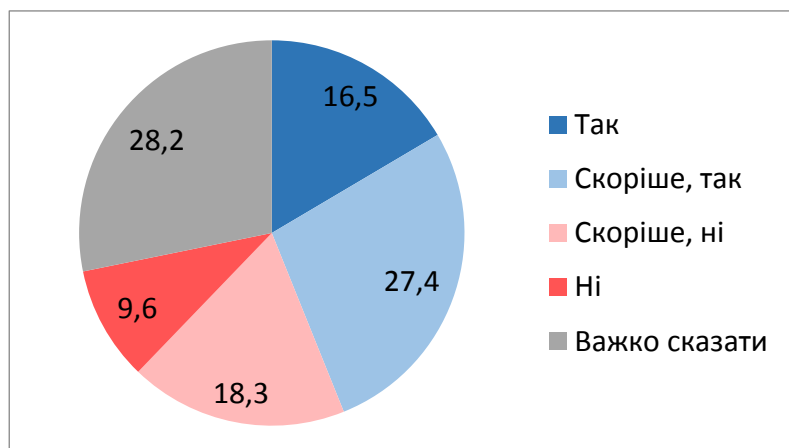



Рис. 30. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи рекомендували б Ви своїм друзям розпочати свою кар'єру на державній службі / у Вашому держаному органі?», %



Частіше готові рекомендувати орган державної влади для початку кар'єри, державні службовці Донбасу (48,0%) та у Південному регіоні (50,0%), це жінки (45,8%), службовці віком 55 років і старші (46,8%), мають стаж роботи на державній службі до 5 років (47,7%) та обіймають посаду менше ніж 1 рік (50,1%). Не готові рекомендувати – службовці Західного регіону (50,2%), чоловіки (49,6%), службовці віком 45–49 років (48,9%), особи, які працюють на держслужбі понад 30 років (48,8%).

### 13. Відносини між державою та суспільством

Тільки чверть опитаних (23,9%) вважає, що державні службовці мають вищий соціальний статус за осіб, які працюють у приватному секторі (Рис. 31). Найбільша частка респондентів, які так вважають, проживає і працює в Східному регіоні (27,6%), на Донбасі (26,4%) та в Південному регіоні (27,5%), найменше – в Центральному (21,9%). Більше схильні вважати, що державні службовці мають вищий соціальний статус, люди старшого віку (45–49 років – 26,3%, 50–54 роки – 27,3%, 55 років і старші – 29,4%) та особи, які мають більший досвід роботи на державній службі – 34,9% осіб, які мають стаж державної служби понад 31 рік.

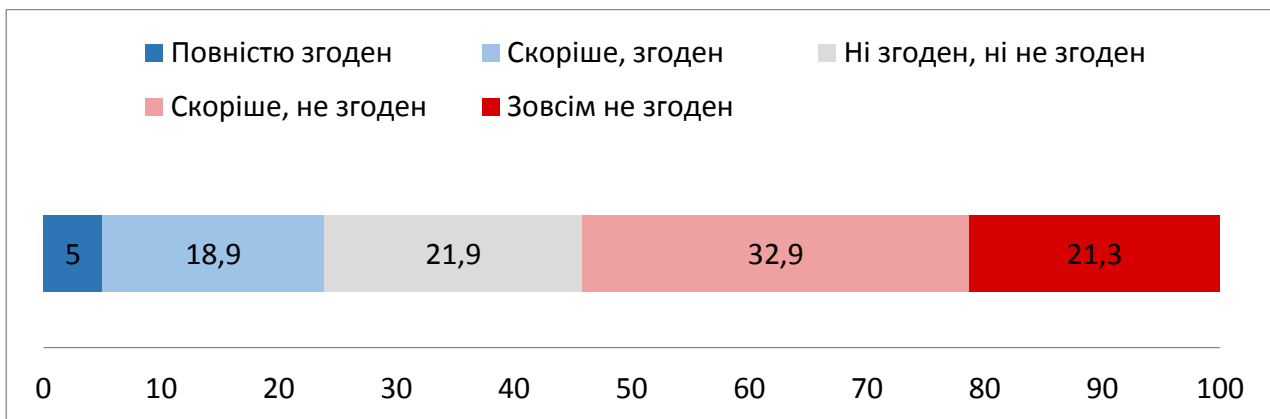


Рис. 31. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням – «У нашому суспільстві державні службовці в середньому мають вищий соціальний статус за осіб, які працюють у приватному секторі»?», %

Державні службовці місцевих органів влади переважно відчують себе громадянином країни (84,4%), половина опитаних відчуває себе представниками певного регіону/області, міста чи села країни (58,1% та 57,6% відповідно), менше ніж половина (42,7%) – членами професійної групи, майже третина (30,7%) членами роду (Рис. 32). Найменше опитані державні службовці ототожнюють себе з членами релігійної, етнічної або національної груп.

Переважна більшість державних службовців (64,6%) вважає, що держава повинна брати активну участь у житті суспільства – ініціювати проекти у сфері місцевого благоустрою, благодійності та культурного життя і має залучати волонтерів для допомоги (Табл. 13). Чверть опитаних (25,4%) не згодна з цим твердженням і вважає, що держава не повинна втручатись у сфери місцевого благоустрою, благодійності та культурного життя і має обмежитися підтримкою ініціатив населення.

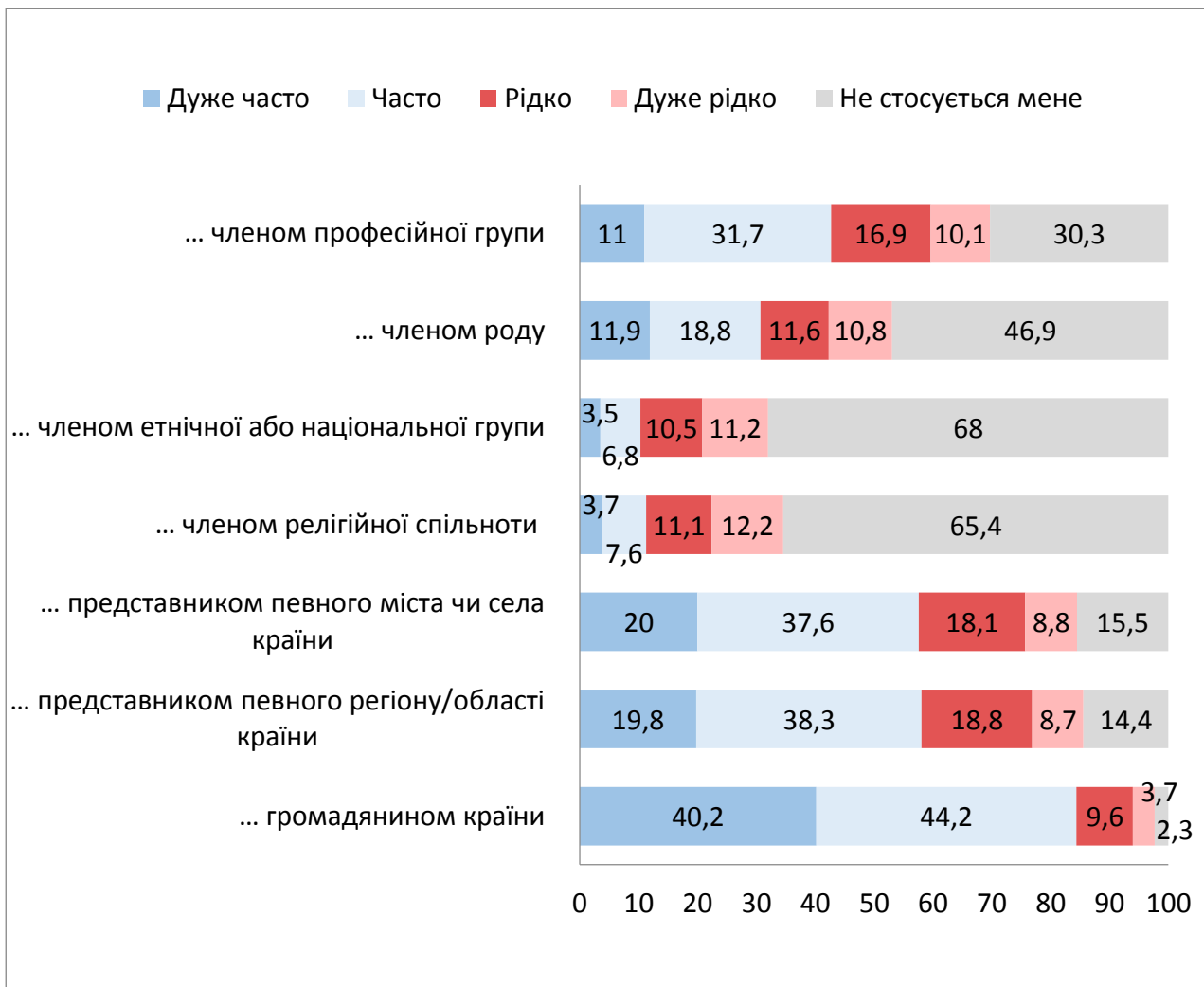


Рис. 32. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як часто Ви себе відчуваєте ...»? , %

Таблиця 13

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «З яким із наведених тверджень Ви найбільше згодні?», %

А. Держава не повинна втручатися у сфери місцевого благоустрою, благодійності та культурного життя і має обмежитися підтримкою ініціатив населення			Б. Держава повинна регулювати, ініціювати проекти у сфері місцевого благоустрою, благодійності та культурного життя і має залучати волонтерів для допомоги	
Повністю згоден з твердженням А	Скоріше, згоден з твердженням А	Ні згоден, ні не згоден з твердженнями	Скоріше, згоден з твердженням Б	Повністю згоден з твердженням Б
13,6	11,8	10,0	23,5	41,1
25,4			64,6	

Більша частка державних службовців органів влади місцевого рівня розглядає себе та інших державних службовців як переважно відданих державі (43,2% та 44,3% відповідно), ніж відданих суспільству (31,8% та 37,3%, відповідно) (Табл. 14).

Таблиця 14

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

А. Віддані державі		Б. Віддані суспільству		
Повністю згоден з твердженням А	Скоріше, згоден з твердженням А	Ні згоден, ні не згоден з твердженнями	Скоріше, згоден з твердженням Б	Повністю згоден з твердженням Б
<b>Характеристика діючих державних службовців України</b>				
20,4	23,9	23,9	17,9	13,9
<b>44,3</b>			<b>31,8</b>	
<b>Власна характеристика</b>				
23,5	19,7	19,5	18,5	18,8
<b>43,2</b>			<b>37,3</b>	

## 14. Комунікації реформи державного управління

Рівень комунікації з державними службовцями органів влади місцевого рівня є надзвичайно низьким. Тільки третина (30,8%) опитаних знає зміст Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року. Більшість службовців (50,6%) знає Стратегію тільки в загальних рисах, 13,2% тільки чули про неї, а 5,4% взагалі не знають про неї нічого.

Найбільша частка осіб, які знають зміст Стратегії реформування державного управління серед службовців віком від 45 років (45–49 років – 36,3%, 50–54 роки – 37,8%, 55 років і старші – 41,3%) та осіб, які перебувають на державній службі понад 16 років (16–20 років – 33,3%, 21–30 років – 37,5%, більше ніж 31 рік – 49,5%). Більша частка, ніж в цілому по вибірці, осіб, які знають зміст стратегії в загальних рисах, серед молоді віком 30–34 роки (53,4%) та 35–39 років (53,2%).

Найбільша частка серед осіб, які нічого не знають про Стратегію, серед чоловіків (7,5%), молоді віком 20–29 років (8,2%) та 30–34 роки (7,8%), осіб, які мають стаж роботи до 10 років (до 5 років – 7,3%, 6–10 років – 6,8%).

Про цілі та перебіг впровадження реформи державного управління отримують достатньо інформації тільки половина опитаних – 51,6% (Рис. 33). Найвища частка у порівнянні з усією вибіркою працює в Західному (54,1%) та Південному (55,1%) регіонах, серед службовців віком від 45 років (45–49 років – 57,9%, 50–54 роки – 60,2%, 55 років і старші – 64,4%), осіб, які мають стаж державної служби понад 20 років (21–30 років – 58,2%, більше ніж 31 рік – 69,1%) та опитаних, які обіймають посаду менше ніж 1 рік (53,9%) та понад 20 років (57,1%). Частка респондентів, які не отримують в достатньому обсязі інформації, є більшою, ніж у цілому по вибірці, серед службовців Західного регіону (23,3%), чоловіки (24,6%), молодь віком до 29 років (24,7%) та 30–35 років (24,5%), осіб, які мають досвід роботи на державній службі від 6 до 10 років (25,8%) та які обіймають свою посаду 2–3 роки (23,3%).

Відсутність ефективної комунікації із службовцями місцевих органів влади стосовно реформи державного управління спричинить зменшення рівня мотивації та задоволеності від роботи.

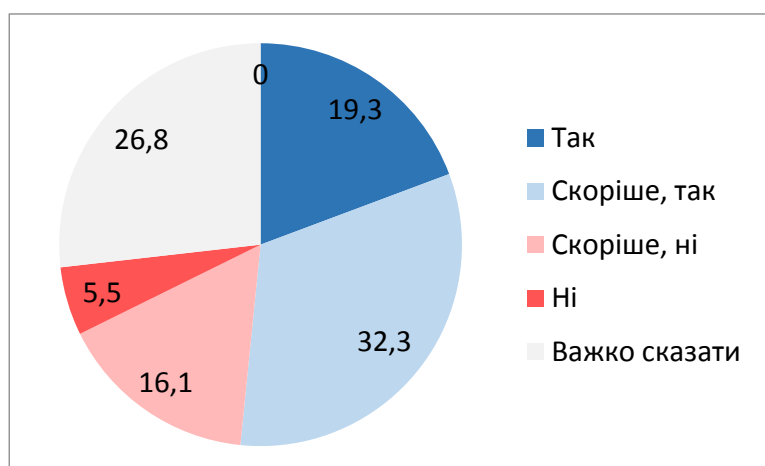


Рис. 33. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи отримуєте Ви достатньо інформації про цілі та перебіг впровадження реформи державного управління?»,%



## 15. Захищеність

Рівень захищеності державних службовців є недостатньо високою. Третина опитаних (32,6%) зазначила, що не відчувається достатньо захищено від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок (Рис. 34). Найбільша їх частка серед чоловіків (22,5%) та службовців віком 40–44 роки (20,6%), осіб, які мають стаж державної служби від 11 років (11–15 років – 21,0%, 16–20 років – 21,2%) та займають свої посади понад 4 роки (4–10 років – 20,9%, 11–20 років – 22,8%).

Найчастіше зазначають, що відчувають себе захищеними від вимог виконання протизаконних або неетичних вказівок, державні службовці Донбасу (71,3%) та Південного регіону (71,3%).

Захищеність більше відчувають жінки (69,1%), молоді люди віком до 30 років (70,3%), особи віком 55 років і старші (73,3%) та які мають стаж державної служби до 5 років (71,8%), 31 рік і більше (74%), займають свою посаду менше ніж 1 рік (75,8%).

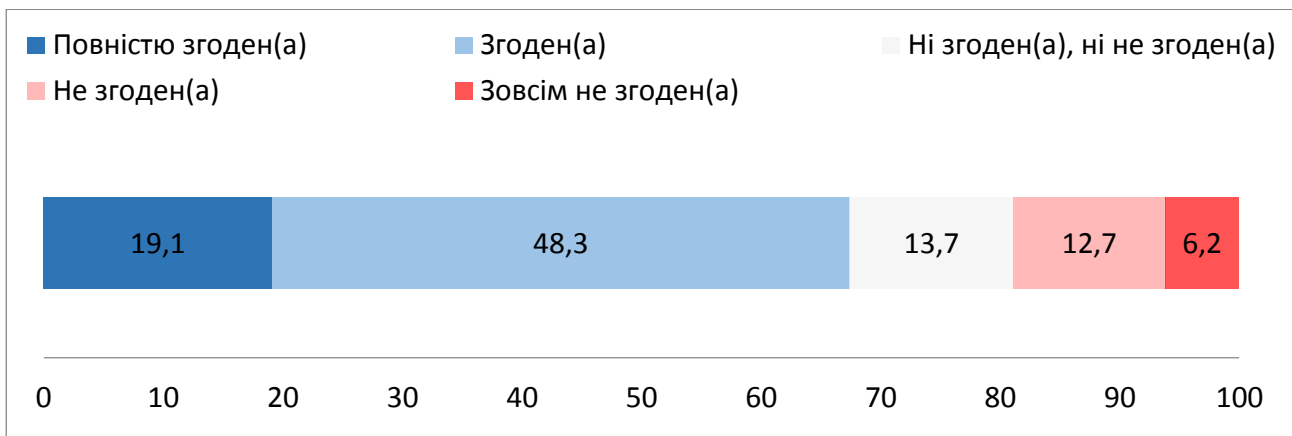


Рис. 34. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням – «Я відчуваюся достатньо захищено від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок», %

Респондентам було запропоновано у відповідь на запитання: «Як Ви охарактеризували б на державній службі рівень захисту Ваших прав, визначених у Законі України «Про державну службу»? обрати точку на безперервній шкалі, де праворуч була позначка «Низький», а ліворуч – «Високий», з визначеним центром.

Дещо менше п'ятої частки (18,7%) обрали точку, наближену до серединної позиції. Третина респондентів (33,1%) позначила точку, яку можна інтерпретувати як низький рівень захисту прав державних службовців (16,5% наблизились до крайньої позиції, ще 16,6% – як скоріше низький). Майже половина обрали точку, яку можна інтерпретувати як високий (21,1%) та, скоріше, високий (27%) рівень захисту прав. (Див. Табл. 15, Рис. 35).

Таблиця 15

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви охарактеризували б на державній службі рівень захисту Ваших прав, визначених у Законі України «Про державну службу»?», % за угрупованнями відповідей

Високий	Скоріше, високий	Серединні відповіді	Скоріше, низький	Низький
21,2	27,0	18,7	16,6	16,5
48,2			33,1	

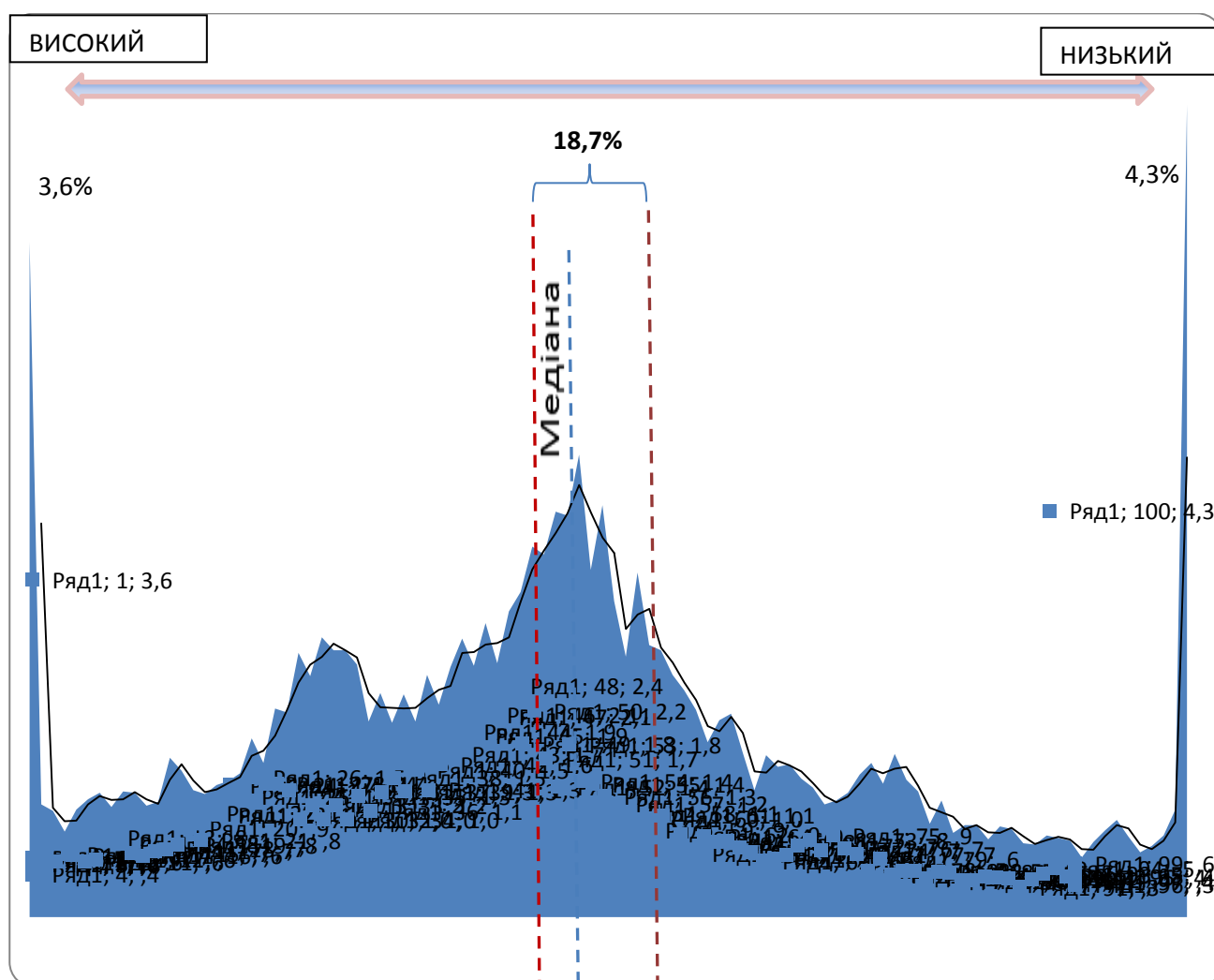


Рис. 35. Розподіл відповідей на запитання: «Як Ви охарактеризували б на державній службі рівень захисту Ваших прав, визначених у Законі України «Про державну службу»?», % на безперервній шкалі

Чверть опитаних (25,3%) вважає, що влада достатньо добре захищає їх цінності. 17,3% вважає, що не достатньо добре (Рис. 36). Майже половина опитаних не визначилася з такою оцінкою (48%).

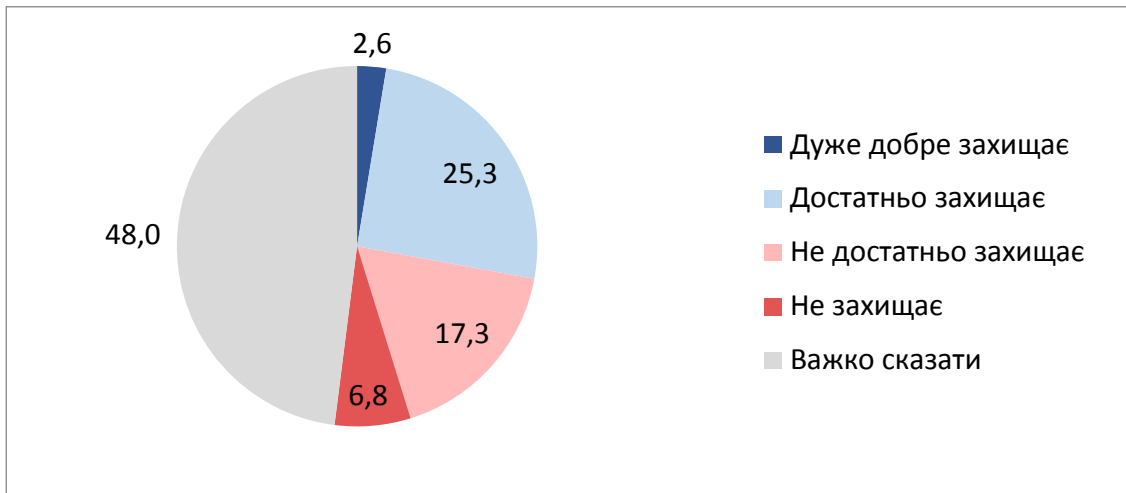


Рис. 36. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Наскільки влада захищає обрані Вами цінності?», %

Найбільша частка, у порівнянні з усією вибіркою, респондентів, які вважають, що держава захищає цінності державних службовців серед службовців Східного регіону (30,8%) та Донбасу (30,9%), жінки (29,3%) та люди віком 50 років і старші (50–54 роки – 33,1%, 55 років і старші – 32,2%), особи, які мають стаж роботи більше ніж 5 років (30,6%) та понад 30 років (35,3%), обіймають посади менше ніж 1 рік (32,9%). Частка респондентів, які вважають, що держава недостатньо захищає їх цінності, є вищою серед чоловіків (31,6%), мають стаж роботи на державній службі від 6 до 10 років (26,2%), 21–30 років (26,8%) та обіймають свої посади понад 4 роки (4–10 років – 26,2%, 11–20 років – 26,5%).

## 16. Організаційна культура в державному органі

Переважна більшість (62,4%) опитаних віднесла корпоративну культуру державного органу, в якому вони працюють, до такої, що сприяє професійному розвитку та досягненню результатів. Водночас майже чверть опитаних 22,3% вважає, що корпоративна культура їх державних органів призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів (Табл. 16 та Рис. 37).

Таблиця 16

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

Дуже сприятлива (сприяє професійному розвитку та досягненню результатів)			Дуже токсична (призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів)	
Повністю згоден з твердженням	Скоріше, згоден з твердженням	Серединні відповіді	Скоріше, згоден з твердженням	Повністю згоден з твердженням
34,3	28,1	15,3	11,2	11,1
<b>62,4</b>			<b>22,3</b>	

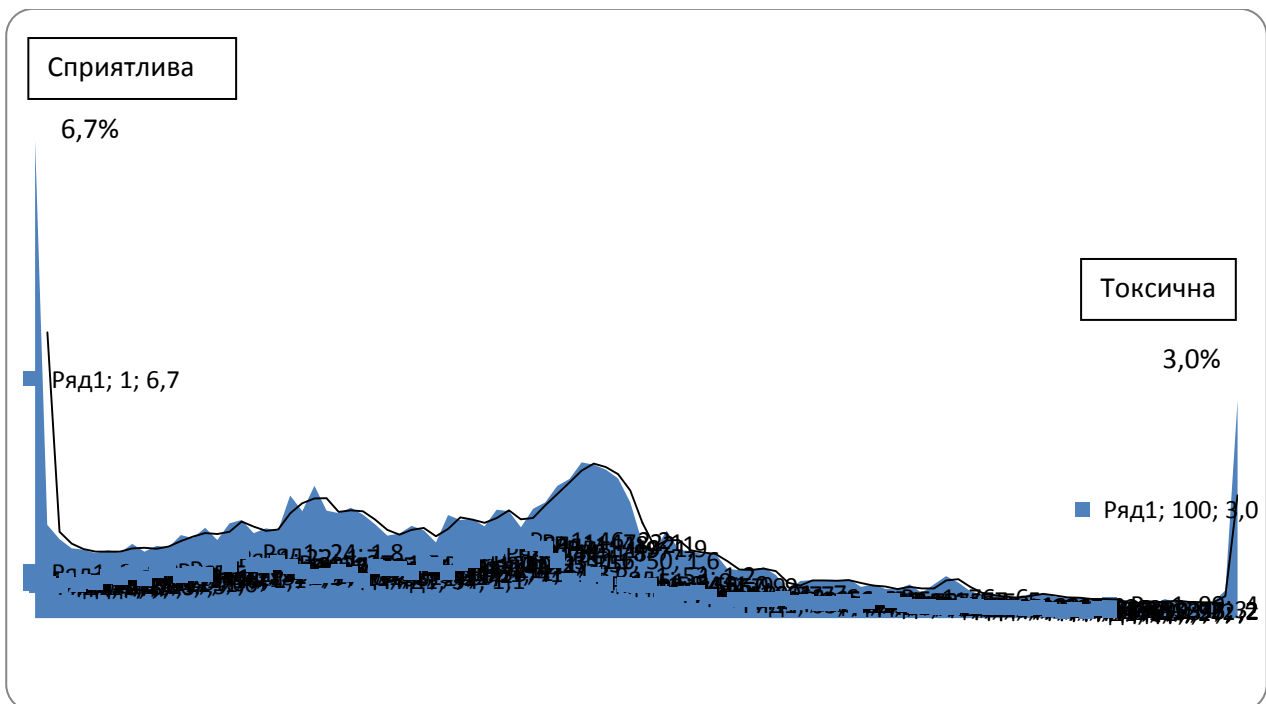


Рис. 37. Розподіл відповідей на запитання: «Як Ви у цілому оцінили б організаційну (корпоративну) культуру у Вашому державному органі?», % на безперервній шкалі

Найвищий рівень відповідальності за формування організаційної культури опитані покладають на себе (76,2%), керівника державного органу (73,6%) та службу управління персоналом (65,2%) (Рис. 38).

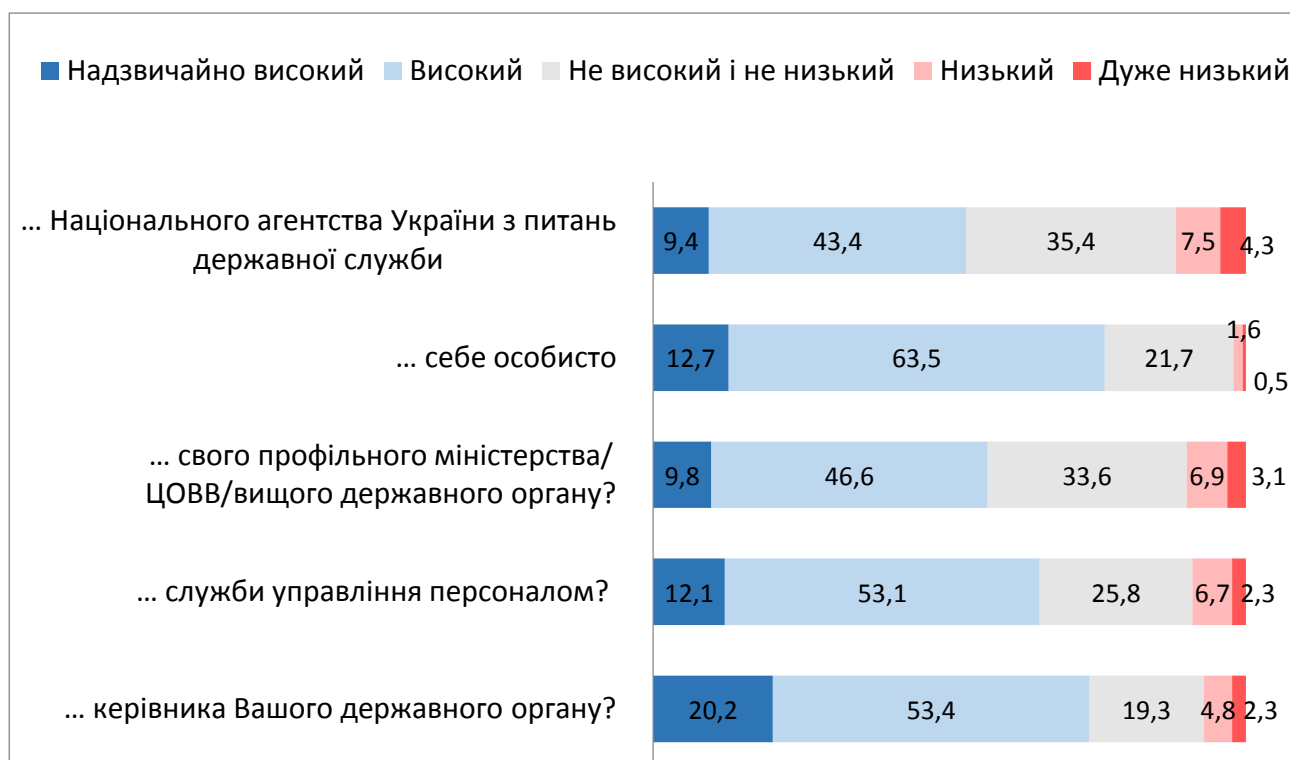


Рис. 38. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцініть рівень відповідальності зазначених суб'єктів за формування організаційної (корпоративної) культури у Вашому державному органі», %

## 17. Цінності

Більшість державних службовців ключовими цінностями, яких вони дотримуються, визнали такі:

- відповідальність (79,6%);
- чесність/доброчесність (69,1%);
- професіоналізм (55,9%).

Поширеними в середовищі державних службовців місцевих органів влади є і такі цінності, як командна робота/співпраця (для 43,3% опитаних), повага до гідності, прав і свобод людини (29%), служіння державі/суспільним інтересам (29%) та ефективність/результативність (27,7%), політична нейтральність/неупередженість (25,6%), доброзичливість (23,2%). (Див. Рис. 39).

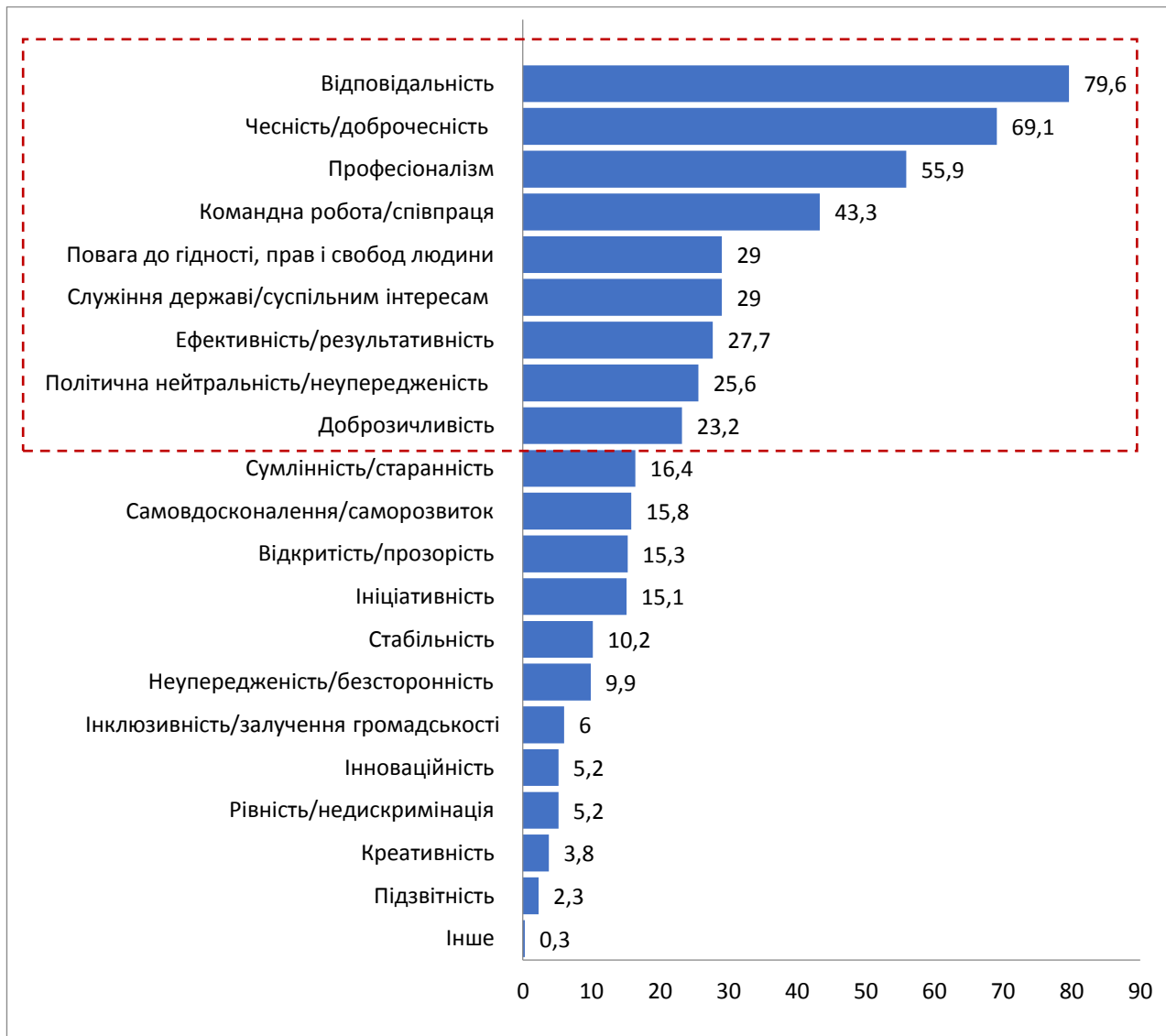


Рис. 39. Ключові цінності, яких дотримуються державні службовці, % (респонденти мали можливість обрати не більше ніж 5 цінностей)

Слід зауважити, що опитані, обираючи з переліку певні цінності, не завжди враховували, що деякі з них є частиною або доповненням інших, зокрема:

- підзвітність (тільки 2,3% опитаних зазначили, що вони дотримуються її) та відкритість і прозорість (15,3% дотримуються) є складовими такої цінності, як служіння державі/суспільним інтересам;
- рівність/недискримінація (5,2%) та інклюзивність (6%) є складовими такої цінності, як повага до гідності, прав і свобод людини.

Ці дані свідчать про те, що опитані не зрозуміли/не усвідомили всю багатогранність, повноту самих цінностей.

Зазначимо, що більшість із цінностей, яких переважно дотримуються державні службовці органів влади місцевого рівня, орієнтовані на дотримання формальних правил і норм поведінки: відповідальність, командна робота, професіоналізм, ефективність/результативність тощо.

Якщо враховувати той факт, що більше чверті опитаних (27,9%) вважає, що влада достатньо добре захищає їх цінності, а майже половина опитаних не змогла відповісти на це запитання, то можна припустити, що обрані цінності, скоріше, є особистими цінностями самих службовців і вони не інтегровані з цінностями самого державного органу. Проте, розглядаючи ціннісні орієнтації як механізми закріплення норм і регуляції поведінки, органи державної влади повинні їх врахувати при розробці норм корпоративної культури.

У регіональному розрізі прослідковуються певні відмінності. Зокрема, для респондентів Західного регіону такі цінності, як чесність/добročесність (72,2%), доброзичливість (24,7%) та сумлінність/старанність (17,8%) є вищими, ніж середні показники на 3,1%, 1,5% та 1,4% відповідно. Водночас поширеність таких цінностей, як політична нейтральність/неупередженість (24%), професіоналізм (53,4%) та стабільність (8,1%) є меншими, ніж по країні на 1,6%, 2,5% та 1,9% відповідно.

Серед державних службовців Східного регіону більш поширеними, ніж в цілому по країні, є такі цінності, як командна робота/співпраця (45,8%), професіоналізм (59,2%), самовдосконалення/саморозвиток (17,8%) та стабільність (12,5%). Їх дотримується більше держслужбовців на 2,5%, 3,3%, 2% та 2,3% відповідно. Водночас чесність/добročесність (64,5%) та повага до гідності, прав і свобод людини (26,1%) поширені менше на 4,6% та 2,9% відповідно.

Для Північного регіону характерні такі особливості. Державним службовцям цього регіону більше, ніж в середньому по країні, притаманні такі цінності як служіння державі/суспільним інтересам (32%, більше на 3%, ніж середнє по вибірці), ініціативність (17,3%, більше на 2,2%), неупередженість/безсторонність (12,1%, зростання частки осіб, які дотримуються цієї цінності, на 2,2%) та стабільність (11,8%, зростання на 1,6%). Водночас частка респондентів, які дотримуються на державній службі такої цінності, як повага до гідності, прав і свобод людини, є меншою на 5,2% (становить 23,8%), ніж в цілому по країні.

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

Дотримання на державній службі певних цінностей залежить також і від віку.

Молодь менше, ніж в цілому по країні, дотримується таких цінностей, як:


- чесність/добročесність (частка молоді віком 20–29 років на 5,4%, а молоді віком 30–34 роки на 3,3% менше серед осіб, які обрали цю цінність; частка осіб, які обрали цю цінність, становить 63,7% та 66,8% відповідно);
- Відповідальність (частка молоді віком 20–29 років на 7%, і молоді віком 30–34 роки на 2,5% менше серед осіб, які обрали цю цінність; частка осіб, які обрали цю цінність, становить 72,6% та 77,1% відповідно);
- служіння державі/суспільним інтересам (частка осіб, які обрали цю цінність, серед молоді віком 20–29 років становить 26,0% на 3% менше, ніж в цілому по країні);
- доброзичливість (частка осіб, які обрали цю цінність, серед молоді віком 20–29 років становить 20,4% – на 2,8% менше, ніж в цілому по країні, а серед молоді віком 30–34 роки – 21,3% – на 1,9% менше, ніж в цілому по країні);
- професіоналізм (частка молоді віком 20–29 років на 12,5%, а молоді віком 30–34 роки на 7,9% менше серед осіб, які обрали цю цінність; частка осіб, які обрали цю цінність, становить 43,4% та 48,0% відповідно).

Водночас молодь більше дотримується таких цінностей, як:

- політична нейтральність/неупередженість – на 2,3% молоді віком 20–29 років (27,9%), ніж в цілому по країні;
- відкритість/прозорість – на 1,8% молоді віком 20–29 років (17,1%), ніж в цілому по країні;
- повага до гідності, прав і свобод людини – серед молоді віком 30–34 роки (31,1%) таких на 2,1% більше, ніж в цілому по країні;
- ефективність/результативність – молодь віком 20–29 років на 3,4% частіше, ніж в цілому по вибірці, дотримується цієї цінності, а серед молоді віком 30–34 роки таких більше на 3,2% (31,1% та 30,9% відповідно);
- неупередженість/безсторонність – на 3% молоді віком 20–29 років (12,9%) та на 1,4% молоді віком 30–34 роки (11,3%), ніж в цілому по країні;
- рівність/недискримінація – цією цінністю керуються на 4,3% більше молоді віком 20–29 років (9,5%), ніж в цілому по країні;
- сумлінність/старанність – серед молоді віком 20–29 років (19,9%) таких більше на 3,5%, а серед молоді віком 30–34 роки (18,8%), на 2,4% більше, ніж в цілому по країні;
- самовдосконалення/саморозвиток – молодь віком 20–29 років на 5,6% частіше, ніж в цілому по вибірці, дотримується цієї цінності (23,2%);
- інноваційність – молодь віком 20–29 років на 1,6% частіше, ніж в цілому по вибірці, дотримується цієї цінності, а серед молоді віком 30–34 роки таких більше на 2,4% (6,8% та 7,6% відповідно);
- креативність – для молоді віком 20–29 років ця цінність є більшою на 2,6%, ніж для людей інших вікових категорій.


З віком знижується частка людей, які дотримуються таких цінностей, як:



- 
- політична нейтральність/неупередженість – на 3% менше людей віком 55 років і старші дотримуються такої цінності (22,6%);
  - відкритість/прозорість – на 2,2% менше людей віком 50–54 роки дотримуються такої цінності (13,1%);
  - повага до гідності, прав і свобод людини – 26,5% людей віком 55 років і старші дотримуються цієї цінності, що менше, ніж в цілому по країні на 2,5%;
  - ефективність/результативність – люди віком 50–54 роки (21,6%) та віком 55 років і старші (21,3%) менше дотримуються цієї цінності, відповідно, на 6,1% та 6,4%, ніж в середньому по країні.


## Висновки та рекомендації


- Практика добору персоналу органами державної влади місцевого рівня є достатньо суперечливою. З одного боку, переважна більшість опитаних підкреслює важливість професійних компетенцій, а з іншого – майже кожен п'ятий не згодний з тим, що призначення на керівні посади відбувається саме на основі професійних компетенцій.
- Професійні знання і досвід, на думку переважної більшості опитаних, є найважливішими факторами у зайнятті посад в органах влади місцевого рівня. Проте досить значна частка опитаних підкреслює важливість лояльності до керівництва та особисті зв'язки. Переважно це молоді люди, які не мають великого стажу роботи на державній службі, хоча саме ця категорія є прихильником відкритого конкурсного відбору на державну службу.
- За даними дослідження, переважна більшість державних службовців має можливість вільно висловлювати свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику та відчують до себе повагу. Проте майже третина державних службовців місцевих органів влади незадоволена відносинами з керівником. Найбільш проблемними у відносинах з керівництвом є мотивування керівництвом співробітників і комунікація стосовно стану справ у державному органі. Крім того, тільки третина опитаних державних службовців має позитивний досвід надання пропозицій керівництву у процесі прийняття рішень – їх експертні пропозиції враховуються постійно або часто. Найбільша частка незадоволених відносинами з керівництвом, це – молоді люди, службовці, які мають стаж займання посади від 4 до 10 років.
- Дослідження показало низький рівень інноваційності та розвитку ініціативи у службовців державних органів місцевого рівня. На думку більшості опитаних державних службовців (переважно молоді віком до 29 років та осіб, які мають стаж роботи від 6 до 10 років), інноваційність в органах державної влади не заохочується, а державних службовців можна охарактеризувати, скоріше, як консерваторів. Зовсім не виявляють ініціативу близько п'ятої частки опитаних. Кожен четвертий вважає, що в їхніх державних органах ініціативність не заохочується. Серед респондентів, які не мають можливості проявляти ініціативу, переважно молоді люди та особи, які мають стаж державної служби 6–10 років.
- Майже половина опитаних службовців органів державної влади місцевого рівня не задоволені визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі. Найбільша частка незадоволених серед молоді та людей середнього віку (40–44 роки), та осіб, які мають стаж роботи на державній службі від 6 до 10 років.
- Опитані службовці органів державної влади місцевого рівня високо оцінили роботу державного органу, в якому вони працюють. Переважна більшість вважає, що в їхніх колективах достатньо високий рівень співпраці для досягнення результатів, високий рівень взаємодії всередині державного органу, особливо між співробітниками та керівництвом структурного підрозділу. Більшість опитаних також високо оцінює якість роботи підрозділу і органу влади в цілому. Проте частка осіб, які позитивно оцінюють



практики та взаємовідносини всередині органу влади, зменшується при оцінці результативності його роботи. Так, третина зазначила, що результативність роботи державного органу не змінилась. Більш критично налаштовані при оцінці результативності роботи державного органу службовці віком 40–44 роки та які мають стаж роботи на державній службі понад 10 років.


- Дослідження також зафіксувало достатньо високий рівень дублювання робочих функцій. Кожен четвертий зазначив про дублювання функцій в іншому державному органі (зазначає більша частка, ніж по вибірці в цілому, людей до 40 років і службовців, які мають стаж роботи на державній службі до 5 років), кожен п'ятий – у тому ж державному органі, де він працює, кожен шостий – у тому ж підрозділі (про це переважно заявляють молоді люди віком до 29 років, особи, які мають стаж роботи на державній службі до 5 років).
- В органах державної влади місцевого рівня існує дискримінація за стажем роботи, за віком, категорією посади та сімейним чи майновим станом і статтю. Найбільша частка державних службовців місцевого рівня (майже третина) на робочому місці стикаються з дискримінацією за стажем роботи, категорією посади та віком. Майже кожен п'ятий стикався з дискримінацією за сімейним чи майновим станом і статтю.
- Практики роботи та відносини з іншими органами державної влади були не так високо оцінені державними службовцями місцевих органів влади. Рівень їх взаємодії є меншим, ніж всередині органу (значна частка опитаних зазначила, що взаємодія з представниками інших державних органів не передбачена їх робочими завданнями), оцінка результативності профільного міністерства/ЦОВВ/ є нижчою, ніж державного органу, в якому працюють державні службовці. Про зниження результативності заявляють переважно службовці віком 55 років і старші, особи, які мають стаж роботи на державній службі понад 15 років і займають свою посаду від 4 до 10 років.
- Дослідження зафіксувало проблеми з комунікаціями в органах влади. Так, задоволеність кількістю та якістю інформацією, яка надходить від керівництва органу влади, де працюють опитані, і від профільного органу державної влади, становить понад половину опитаних – 62,5% та 54,3% відповідно. Вищий рівень задоволення демонструють люди старшого віку (45 років і старші) та особи, які мають досвід роботи в державних органах понад 30 років.
- За даними дослідження, державна служба має занадто формалізований характер. Так, понад половину опитаних державних службовців місцевих органів влади негативно оцінюють вплив формальних норм і правил на результативність своєї роботи та вважають, що державна служба працює найкраще, коли державний службовець користується власними професійними судженнями й нормами професійної етики. Половина опитаних службовців державних органів місцевого рівня вважає, що оцінка їх роботи відбувається на основі досягнення результатів, інша половина (особи, які так вважають і вагаються з відповіддю) – оцінка їх роботи переважно залежить від дотримання процедур і правил.

- 
- Політичні зв'язки все ще важливі для роботи на державній службі. На думку третини опитаних, вони важливі для досягнення цілей публічної політики та для отримання хорошої посади на державній службі. Крім того, для майже кожного п'ятого опитаного державного службовця місцевого рівня політичні зв'язки є важливим фактором при зайнятті посади.
  - Принципи доброчесності ще не стали головними принципами діяльності державних органів. За результатами опитування, від 15 до 22% державних службовців використовують своє становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами, кожен шостий (15,2%) отримував протизаконні або неетичні вказівки, чверть опитаних (25,2%) заявили про неможливість вільно повідомляти про факти незаконної поведінки.
  - Дослідження зафіксувало високий рівень (71,4%) задоволеності професійним вибором і роботою серед службовців державних органів місцевого рівня. Вищий рівень задоволення демонструють жінки та люди старшого, а чоловіки і молодь віком до 29 років – навпаки, нижчий. Відповідно, і частка задоволених цими аспектами державної служби зростає із зростанням стажу державної служби. На нашу думку, це є наслідком того, що майже половина службовців органів влади місцевого рівня почали працювати на державній службі, оскільки мала бажання професійного розвитку, понад третину мали бажання працювати на державу та суспільство. Можливість професійного розвитку є важливою для молодих людей і осіб, які мають досвід роботи на державній службі до 5 років, а бажання працювати на державу як мотив роботи на державній службі є характерним для більшої частки службовців Донбасу, людей віком 50 років і старші, осіб, які мають стаж державної служби більше ніж 30 років.
  - Для понад третини опитаних головним мотивом прийти працювати на державну службу стала стабільність заробітної плати (переважно для службовців Східного регіону, людей старшого віку та осіб, які мають стаж роботи на держслужбі більше ніж 16 років), для більше ніж чверті – соціальний пакет. Проте саме матеріальними чинниками найменше задоволені державні службовці. Найменше задоволенні державні службовці рівнем заробітної плати (частка осіб, які не задоволені заробітною платою, втричі більше, ніж осіб, які задоволені). Особи, які займають свої посади менше ніж 1 рік, та державні службовці місцевих органів влади Донбасу більше, ніж в цілому по вибірці, задоволені своєю заробітною платою. Чверть опитаних зазначила, що преміювання державних службовців їхніх державних органів не залежать від якості виконання службових обов'язків (найбільшою їх частка є серед молодих держслужбовців, серед осіб, які мають стаж роботи від 6 до 10 років та обіймають посаду від 4 до 10 років). Враховуючи, що переважна більшість державних службовців (91%) працюють понаднормово, такий рівень незадоволення матеріальною винагородою слугує потужним демотиватором.
  - Майже кожен п'ятий (18,6%) не відчуває, що його знання та навички знаходять належне застосування на державній службі. Відчувають себе нереалізованими на



державній службі переважно чоловіки, молодь віком до 29 років і службовці, які мають стаж державної служби до 10 років і обіймають посаду 2–3 роки.

- Проте, незважаючи на ці демотиватори, більшість працюючих державних службовців, за умови вибору, продовжили б працювати на державній службі, ніж обрала б роботу в приватному секторі (73,2% та 12,7%). Понад половину держслужбовців не мають наміри змінити роботу протягом року. Тільки кожен восьмий планує піти з державної служби і знайти роботу поза нею. Проте частка осіб, які готові рекомендувати своїм друзям розпочати працювати на державній службі, становить понад 40%. Четверть опитаних не рекомендуватимуть орган державної влади як місце роботи своїм друзям. Ці дані свідчать про існування серед державних службовців великого прошарку осіб, які продовжують працювати, але незадоволені певними аспектами державної служби.
- Державні службовці органів влади місцевого рівня переважно відчують себе громадянином країни. Половина опитаних відчуває себе представниками певного регіону/області, міста чи села країни, менше ніж половина – членами професійної групи. Відповідно, і більша частка розглядає себе та інших державних службовців, переважно як відданих державі, ніж відданих суспільству. Це і зумовило їх погляди на роль держави в житті суспільства – четверть опитаних зазначила, що держава не повинна втручатись у сфери місцевого благоустрою, благодійності та культурного життя і має обмежитися підтримкою ініціатив населення. Безумовно, така ситуація стала можлива і в результаті того, що в Україні громадянське суспільство ще не стало повноправним творцем державної політики в певній сфері.
- Дослідження зафіксувало також низький рівень комунікації з державними службовцями органів влади місцевого рівня щодо реформи державного управління: тільки третина знає зміст Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року (найбільша частка серед службовців віком від 45 років і осіб, які перебувають на державній службі понад 16 років), тільки половина опитаних отримує достатньо інформації про цілі та перебіг впровадження реформи державного управління.
- Державні службовці мають низький рівень захищеності. Половина опитаних зазначила, що відчувають низький рівень захисту своїх прав як державних службовців, третина опитаних зазначила, що не почувається достатньо захищено від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок, ще четверть відчуває, що держава не достатньо добре захищає їх цінності.
- Майже четверть опитаних вважає, що корпоративна культура їх державних органів призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів.
- Більшість державних службовців ключовими цінностями, яких вона дотримується, визнала відповідальність, чесність/добросовісність і професіоналізм. Переважно дотримуються таких цінностей люди старшого віку, особи, які мають великий стаж роботи та термін обіймання посади.

- 
- Більшість із цінностей, яких переважно дотримуються державні службовці органів влади місцевого рівня, орієнтовані на дотримання формальних правил і норм поведінки: відповідальність, командна робота, професіоналізм, ефективність/результативність тощо.
  - Дослідження виявило, що найбільш скептично налаштовані молоді люди – вони не задоволені відносинами з керівництвом, розвитком інноваційності та інновацій, визнанням на роботі. Молоді люди критично налаштовані і при оцінці практик роботи та взаємовідносин всередині організації влади. Проте саме молоді люди підкреслюють важливість лояльності до керівництва та особисті зв'язки при прийнятті на державну службу, але є прихильниками конкурсного відбору.
  - Люди старшого віку (від 40 років) та особи, які мають стаж державної служби понад 15 років більш позитивно оцінюють практики роботи та відносини всередині колективу, вони налаштовані продовжувати працювати на державній службі.


Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року визначено один з основних напрямів розвитку державної служби та управління людськими ресурсами – формування організаційної культури державної служби, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій.

У рамках плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року передбачено проведення опитування державних службовців з питань організаційної культури. Зазначене опитування заплановано проводити щороку.

За результатами проведення першого дослідження організаційної культури державної служби України «Цикл зворотного зв'язку державної служби України: місцеві органи державної влади», авторським колективом пропонується об'єднати в одному опитуванні дослідження організаційної культури державної служби України на місцевому та центральному рівнях.

Крім того, державним органам пропонується приділити увагу:

1. Впровадженню в роботу інструментів управління персоналом, що мають на меті трансформувати організаційну культуру в державних органах.
2. Проведенню систематичного навчання для керівників державних органів і служб управління персоналом щодо сучасних підходів управління персоналом на державній службі.
3. Поширенню власних кращих практик управління персоналом з трансформації організаційної культури на державній службі.
4. Запровадженню відкритого діалогу з державними службовцями щодо наявності на державній службі випадків цькування (булінгу, мобінгу).
5. Організації внутрішнього щорічного опитування з питань організаційної культури, зокрема визначення рівня залученості державних службовців.



Чого потрібно досягти?

- об'єднати державних службовців єдиною місією та цінностями на державній службі;
- посилити такі компетентності, як управління людськими ресурсами, ведення діалогів, клієнтоорієнтованість, командна робота, взаємодія;
- підвищити зацікавленість і задоволеність державних службовців своєю роботою, їх залученість;
- побудувати високоефективні команди всередині державних органів з високим рівнем емпатії та орієнтацією на результат;
- підвищити престиж державної служби та повернути довіру громадян до державних службовців.

## **Довідка про авторів**

Ольга Миколаївна БАЛАКІРСЬКА, кандидат соціологічних наук, завідувач відділу моніторингових досліджень соціально-економічних трансформацій Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України», голова правління ГО «Український інститут соціальних досліджень ім. Олександра Яременка»;

Наталія Олександрівна АЛЮШИНА, кандидат психологічних наук, доцент, директор Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі НАДС;

Дмитро Анатолійович ДМИТРУК, кандидат соціологічних наук, старший науковий співробітник відділу моніторингових досліджень соціально-економічних трансформацій Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України», директор ГО «Центр «Соціальний моніторинг»;

Юлія Володимирівна ЛОЗЮК, державний експерт експертної групи з питань інституційного розвитку служб управління персоналом Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі НАДС;

Галина Віталіївна КУДРИНСЬКА, державний експерт експертної групи з питань інституційного розвитку служб управління персоналом Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі НАДС;

Євген Михайлович ОМЕЛЬЧУК, державний експерт експертної групи з розвитку управління персоналом Директорату публічної адміністрації Секретаріату Кабінету Міністрів України;

Олеся Володимирівна ОГРИЗКО, проектний менеджер напряму «Реформа державного управління» Офісу реформ Кабінету Міністрів України;

Надія Володимирівна ВЕРШИГОРА, координатор Проєкту зі зниження ризиків корупції в системі управління персоналом Міністерства оборони України CIDS.





**Наукове видання**

**Авторський колектив:**

БАЛАКІРЄВА Ольга Миколаївна  
АЛЮШИНА Наталія Олександрівна  
ДМИТРУК Дмитро Анатолійович  
ЛОЗЮК Юлія Володимирівна  
КУДРИНСЬКА Галина Віталіївна  
ОМЕЛЬЧУК Євген Михайлович  
ОГРИЗКО Олеся Володимирівна  
ВЕРШИГОРА Надія Володимирівна

**Дослідження організаційної культури  
державної служби України**

Аналітична доповідь

Підписано у світ 15.07.2020.  
Об'єм даних 2,75 Мб

ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”  
вул. Панаса Мирного, 26, м. Київ, 01011  
тел. (044) 280-83-05, факс (044) 280-88-69  
E-mail: bon@ief.org.ua, eip@ief.org.ua