

Віталій МАЛІМОН,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

кандидат наук з державного управління, доцент

vmalimon@ukr.net

ORCID: 0000-0003-0446-3902

Наталія КОЦАБА,

студентка магістратури за спеціальністю 281 «Публічне управління
та адміністрування»,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

n.kotsaba25@gmail.com

ORCID: 0009-0008-6585-6535

(© МАЛІМОН В., КОЦАБА Н., 2023)

ОСОБЛИВОСТІ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВІДНОСИН В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ (АНАЛІЗ ДАНИХ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ)

Статтю присвячено дослідженню особливостей культури управлінських відносин в публічному управлінні. Констатовано, що культура управлінських відносин існує в усіх організаціях, незалежно від форм власності. У кожній організації управлінська культура є унікальною та неповторюваною. Вона не може сформуватися сама по собі, основним чинником її формування є культурні цінності кожного суб'єкта та об'єкта, що утворюють управлінські відносини.

Установлено, що управлінська культура формується під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, а її основними елементами є морально-етичні норми, цінності, світогляд, взаємоповага, професійні та особисті навички, дотримання субординації, рівень дисципліни та рівень освіти тощо. Формування культури управлінських відносин в публічному управлінні є складним і тривалим процесом, проте потрібним для забезпечення ефективного управління та розвитку публічної організації.

Було проведено емпіричне дослідження рівня культури спілкування в органах державної влади та органах місцевого самоврядування в Україні та визначено основні морально-етичні стандарти, яких повинні дотримуватися публічні службовці у своїй діяльності згідно з Конституцією України.

На основі проведеного дослідження визначено основні проблемні аспекти культури управлінських відносин та запропоновано шляхи їх вирішення з урахуванням вітчизняного досвіду.

Проблемні аспекти культури управлінських відносин здебільшого пов'язані із специфічними викликами, що виникають між керівниками та підлеглими, трансформаційними процесами, які відбуваються в державі, недостатній рівень знань з психології управління, низьку вмотивованість, корупцію та недостатню прозорість в управлінні, відсутність у публічних управлінців готовності до постійного розвитку та самовдосконалення тощо.

Ключові слова: *культура, культура управлінських відносин, культура спілкування в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, етика публічного службовця.*

Vitalii MALIMON,
Associate Professor of the Department of Public Management and
Administration,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor
vmalimon@ukr.net
ORCID: 0000-0003-0446-3902

Nataliia Kotsaba,
Master's student in the speciality 281 «Public Administration and
Administration»,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
n.kotsaba25@gmail.com
ORCID: 0009-0008-6585-6535
(© MALIMON V., KOTSABA N., 2023)

**FEATURES OF THE CULTURE OF MANAGERIAL RELATIONS
IN PUBLIC ADMINISTRATION
(ANALYSIS OF EMPIRICAL RESEARCH DATA)**

The article is devoted to the study of the peculiarities of the culture of managerial relations in public administration. It is stated that the culture of managerial relations exists in all organizations, regardless of the form of ownership. In each organization, the management culture is unique and inimitable. It cannot be formed on its own; the main factor of its formation is the cultural values of each subject and object which form management relations.

It is established that managerial culture is formed under the influence of the internal and external environment, and its main elements are moral and ethical norms, values, worldview, mutual respect, professional and personal

skills, compliance with subordination, level of discipline and level of education, etc. Formation of a culture of managerial relations in public administration is a complex and lengthy process, however, it is necessary to ensure effective management and development of a public organization.

The author conducted an empirical study of the level of communication culture in public authorities and local self-government bodies in Ukraine and identified the main moral and ethical standards that public servants must adhere to in their activities in accordance with the Constitution of Ukraine.

On the basis of the study, the author identifies the main problematic aspects of the culture of managerial relations and suggests ways to solve them, taking into account the national experience.

The problematic aspects of the culture of managerial relations are mainly related to specific challenges that arise between managers and subordinates, the transformation processes taking place in the State, the insufficient level of knowledge of management psychology, low motivation, corruption and lack of transparency in management, lack of readiness of public managers for continuous development and self-improvement, etc.

Key words: *culture, culture of managerial relations, culture of communication in public authorities and local self-government, ethics of a public servant.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі становлення та розвитку держави Україна зазнає безліч викликів, що стають перед публічним сектором: глобальні кризи, зростання громадських вимог та очікувань, зміни в економіці та технологіях, політичні та інституційні зміни тощо. Одними із таких важливих викликів є ефективність управлінської діяльності, що безпосередньо залежить від рівня культури управлінських відносин. З урахуванням цього, розуміння особливостей формування

культури управлінських відносин у публічному управлінні та з'ясування проблемних моментів стають у край важливими та актуальними.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Родоначальником управлінської культури людських відносин, яка виникла на поч. XX ст., вважається німецько-американський психолог Гуго Мюнстерберг [6]. Його робота «Психологія і промислова ефективність» (1913 р.) по суті стала першою спробою використання психологічних принципів в управлінні.

Дослідник спробував визначити, за яких психологічних умов можна отримати кращі результати від кожного працівника. Крім того, він розглянув, як через вплив на потреби працівників і їх задоволення можна домагатися бажаних результатів.

Г. Мюнстерберг створив безліч психологічних тестів, за допомогою яких вивчав здібності та схильності випробуваних до різних професій, посад, сумісність працівників один з одним, проблеми стомлюваності, вплив різних психологічних прийомів на збільшення мотивації праці і т. д. [6].

Співзасновником теорії управлінської культури людських відносин також вважають американського соціолога Мері Фоллетт. У своїх роботах авторка основної уваги надавала дослідженню таких проблем, як групова поведінка, влада, авторитет, лідерство, конфлікт, участь робітників в управлінні [2].

М. Фоллетт уважала, що для успішного управління менеджер повинен відмовитися від формальних взаємодій із працівниками й бути лідером, визнаним ними, а не призначеним вищими органами. Він повинен переконати людей в тому, що мета, до якої вони йдуть, – не його особиста, а загальна, й щоб вони працювали разом з ним для її реалізації [4].

Відомим представником теорії управлінської культури людських відносин є американський психолог і соціолог Елтон Мейо. В основі його

концепції лежить твердження про те, що проблеми виробництва повинні розглядатися з урахуванням психологічних і соціальних чинників.

Ґрунтуючись на потребі гуманізації підприємств, Е. Мейо запропонував модель організації як сім'ї, найважливішою функцією якої є задоволення соціальних потреб людини. На його думку, на робочих місцях слід сформувати свого роду сімейні відносини, відмовившись від жорстких бюрократичних механізмів. Одночасно передбачалася можливість збереження авторитаризму, але тільки в неявній формі, прихованій під «маскою» батьківської турботи про працівника.

Е. Мейо висунув принцип індивідуальних відмінностей і наголошував на тому, що керівники повинні визнавати унікальність кожної людини. Однією із функцій менеджера має бути відповідальність за те, щоб кожен співробітник знайшов свій, особливий, інтерес у здійснюваній ним трудовій діяльності [5].

На відміну від прихильників механістичної культури менеджменту, Е. Мейо поставив під сумнів універсальність ролі грошової винагороди як основного способу мотивації праці. На його думку, одними тільки матеріальними стимулами неможливо домогтися довгострокової мотивації активності працівників [2].

Дослідженням проблематики культури управлінських відносин у сфері публічного управління займалися такі науковці як: В. Андрущенко, Л. Артеменко, О. Берданова, А. Вініченко, Ю. Буглак, В. Вакуленко, Т. Василевська, І. Грицяк, О. Дурман, Е. Коваленко, В. Пержун, Н. Сорокіна, Ф. Хміль, Г. Шляхтіна та ін.

Метою статті є з'ясування особливостей формування культури управлінських відносин у системі публічного управління, а також визначення проблемних моментів на основі проведення анкетного опитування.

Викладення основного матеріалу дослідження. Культура управління як складник загальнолюдської культури має особливості, що відрізняють її від усіх інших видів і форм культури. Їх можна проілюструвати на основі вимог, що ставляться до культури управління:

прагнення до розвитку (наявність тенденції до ускладнення змісту системи, зв'язків, продукції, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг та ін.);

динамізм (швидкість змін системи під впливом будь-яких чинників);

цілеспрямованість (здатність системи досягати цілей);

цілісність (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складниках системи), синергетичний ефект;

зв'язність (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, торговельних та інших зв'язків);

відкритість (взаємодія системи з іншими і сприйняття зовнішньої інформації тощо).

При цьому слід не забувати, що управлінська діяльність здійснюється в складному середовищі політичних, економічних та соціальних сил [1].

Особливість культури управління полягає в тому, що вона складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів: культури працівників управління, культури процесу управління, культури умов праці і культури документації [3, с. 63].

Культура управлінських відносин постає невід'ємною частиною системи ефективного управління. Вона розглядається як вирішальний чинник формування механізму ділової взаємодії, умова і результат відповідних управлінських дій, що забезпечує створення належної атмосфери спілкування та сприяє оволодінню мистецтвом управління.

З метою дослідження сучасного стану культури управлінських відносин ми провели анкетне опитування. Загалом було опитано 110 осіб. Серед опитуваних були особи з різних сфер діяльності: 43,6% – органи місцевого самоврядування, 30,9% – приватний сектор, 16,4% – державна служба, 3,7 % – заклади вищої освіти, та по 2,7 % розділили між собою особи сфери діяльності військова служба і комунальне підприємство.

При аналізі відповідей анкетування отримали результати, що в більшості організацій, а саме 34,5% панує швидше дружня, чим недружня атмосфера і це можна назвати позитивним показником. Проте, досить сумно, що 30,9% усіх опитуваних не змогли конкретно відповісти на запитання про атмосферу в організації, давши відповідь «Важко відповісти». Це спонукає нас мати сумніви щодо позитивної атмосфери в таких організаціях. Окрім цього, структура інших відповідей має таку статистику: 20% відповіли, що атмосфера в організації є дружньою, 9,1% відповіли, що атмосфера швидше негативна, чим дружня та 5,5% відповіли, що атмосфера є негативною і недружною. На нашу думку, це свідчить про те, що культура управлінських відносин у цілому є не на найвищому рівні, а швидше всього десь вище середнього.

Відповідь на запитання «Як часто відбуваються конфліктні ситуації?» наведена на рисунку 1. З цього рисунка можна зрозуміти, що найбільше конфліктів відбувається з колегами та з відвідувачами, а з керівництвом відбувається найменше конфліктних ситуацій. Виходячи із цього, можна сказати, що позитивним показником є те, що конфліктів з керівництвом майже немає і це свідчить про ефективну управлінську діяльність керівників. Натомість, керівникам потрібно надати більше уваги взаєминам між працівниками та відвідувачами, щоб конфліктних ситуацій було менше.

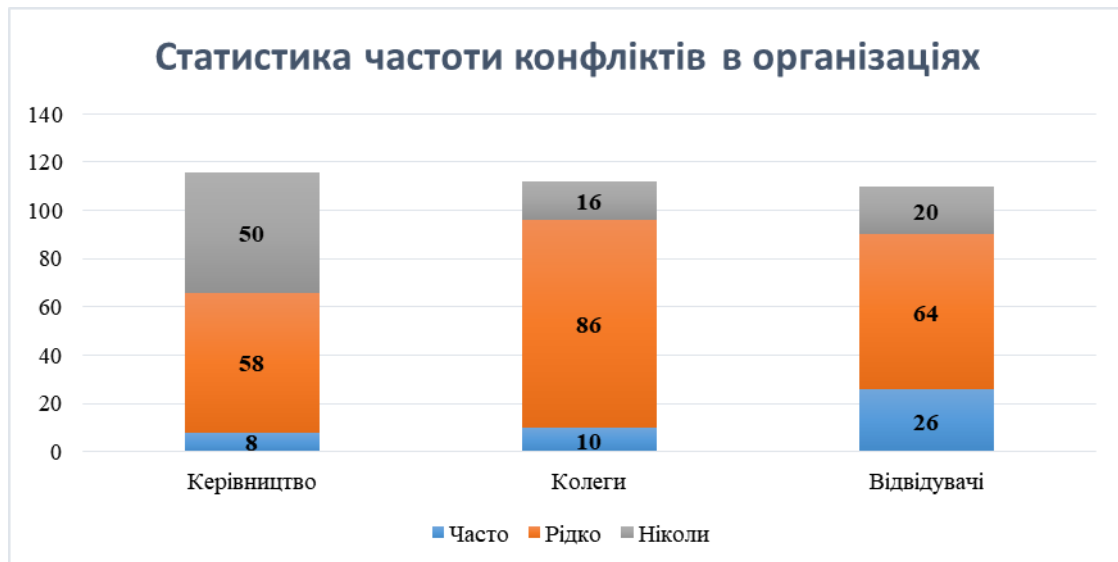


Рисунок 1 – Статистика частоти конфліктів в організаціях

З твердженням «Конфліктні ситуації в нашій організації вирішуються з урахуванням реальної ситуації» погодилися більше половини всіх опитаних, і це дуже гарний показник, оскільки можна стверджувати, що в організаціях дотримуються принципів неупередженості, справедливості та професіоналізму. Дані ж принципи є одними із основних принципів морально-етичної поведінки публічного управління.

Проте, на нашу думку, досить негативною є статистика відповідей щодо уваги до індивідуальних відмінностей та потреб працівників (рис. 2), оскільки трошки більше половини, а саме 50,9% всіх опитаних відповіли, що така увага не надається. На нашу думку, для ефективної роботи працівників та підвищення їх мотивації до роботи, потрібно надати уваги до особливих потреб працівників, оскільки це вагомий показник ефективної роботи, що в подальшому формує корпоративний імідж. Саме тому керівникам слід проявляти більшу увагу до індивідуальних потреб працівників.

***Структура прояву уваги керівництва до
індивідуальних відмінностей та потреб
працівників***

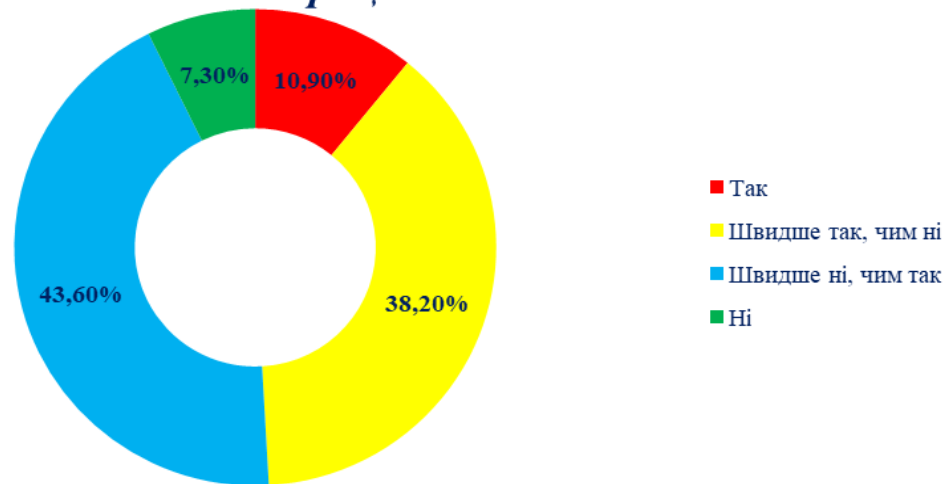


Рисунок 2 – Структура прояву уваги керівництва до індивідуальних відмінностей та потреб працівників

На питання «Оцініть, будь ласка, яка психологічна атмосфера переважає у Вашій організації» респонденти відповідали по-різному. На рисунку 3 наведено статистику відповідей щодо психологічної атмосфери, що переважає в організації. З цього рисунка ми бачимо, що в більшості переважає позитивна психологічна атмосфера, а саме: співпраця, успішність, продуктивність, дружелюбність та взаємопідтримка. Проте сумним є той факт, що показник ворожості, недоброзичливості та байдужості має суттєве значення.

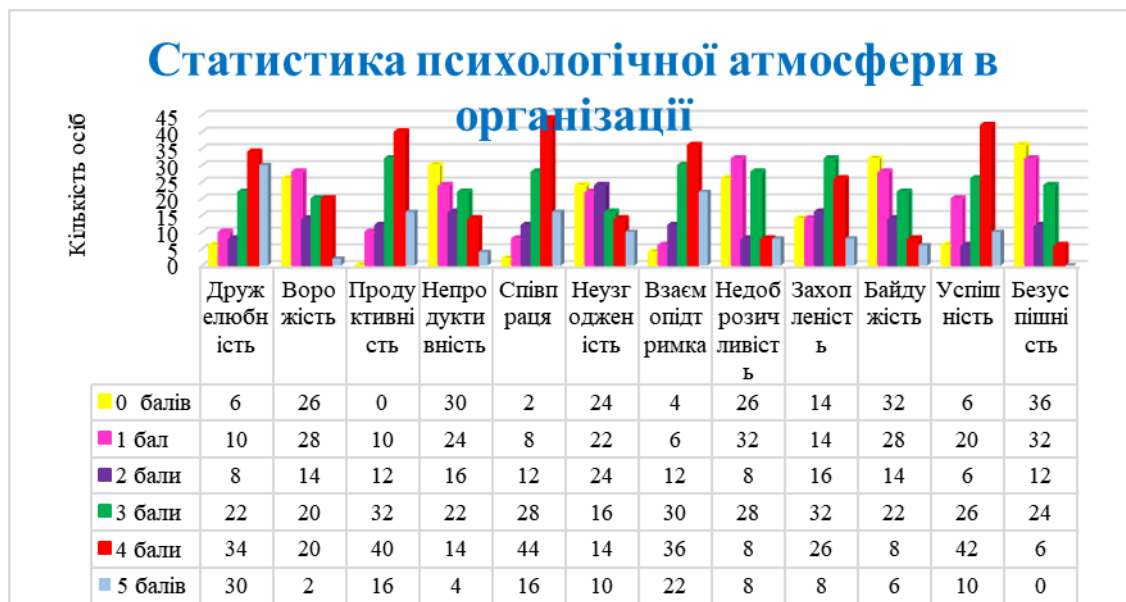


Рисунок 3 – Статистика психологічної атмосфери в організаціях

Про взаємовідносини між членами групи 43,6% відповіли, що відносини приблизно такі, як і в більшості організаціях, 23,6% відповіли, що відносини гірше, ніж у більшості організаціях, 20% відповіли, що взаємовідносини краще, ніж у більшості та 12,7% обрали варіант «важко відповісти». Така динаміка відповідей, на нашу думку, може свідчити про те, що все ж таки, зважаючи на попереднє запитання про наявність конфліктів, можна стверджувати, що конфлікти мають велике значення у формуванні взаємовідносин, і керівникам слід більше надавати уваги питанню зближення працівників, поліпшення їхнього морально-психологічного стану та побудові кращих взаємовідносин.

На рисунку 4 можна побачити, які ситуації найчастіше викликають поганий емоційний стан на роботі. Тут ми бачимо, що на першому місці причиною поганого емоційного стану є стислі терміни (36,4%), на другому – конфлікти на роботі (25,5%), на третьому – організаційні зміни, і на четвертому – стиль управління керівника. Знову ми бачимо, що конфлікти наявні і вони впливають на емоційний стан людини. Саме тому можна знову стверджувати, що велику увагу керівникам організацій потрібно надавати конфліктам, їх вирішенню та запобіганню.



Рисунок 4 – Причини формування поганого емоційного стану на роботі

На запитання «Як Ви особисто оцінюєте психологічний клімат у Вашій організації» більшість – 50,9% відповіли, що клімат помірно сприятливий, 18,2% зазначали, що клімат нейтральний, 14,5% відповіли, що в організації сприятливий психологічний клімат та 16,4% відповіли, що психологічний клімат в організації є несприятливим. Загалом така статистика, на нашу думку, свідчить про те, що все-таки в більшості організацій психологічний клімат є сприятливим, що можна вважати позитивним явищем, оскільки це впливає на продуктивність праці в організації та відданість своїй праці.

Інше наше анкетування було націлене на дослідження рівня культури спілкування серед державних службовців. Отже, відповідно до результатів, можна зробити висновок, що позитивним явищем є те, що загалом 80% усіх опитаних є задоволеними рівнем спілкування в державних установах. Це свідчить про достатній рівень культури спілкування, тобто мовленнєвого етикету держслужбовців. Також 92,7% зазначали, що дуже важливим є спілкуватися виключно українською мовою. Це досить логічно, оскільки збройна агресія російської федерації проти України для багатьох змінили думку про важливість мови спілкування. Це також

підтверджує той факт, що 96,3% зазначали, що з ними спілкуються виключно українською мовою, особливо в державних установах. Трішки засмучує той факт, що 3,6% зазначали, що українською мовою не спілкуються ні в державних установах, ні в приватних. Сподіваємося, що це тільки через те, що ще не всі вивчили і перейшли повністю на спілкування українською мовою.

Оскільки однією з етикетних форм мовленнєвого етикету, яких повинен дотримуватися державний службовець, є ввічливість, і ми сформулювали в анкеті запитання «Як Ви можете оцінити рівень ввічливості працівників держустанов?», на яке отримали такі відповіді: 45,5% оцінили, що працівники держустанов увічливі, 30,9% – нейтральні, 20% – дуже ввічливі, і по 1,8% охарактеризували працівників держустанов мало ввічливими та неввічливими взагалі. Структуру відповідей зображено на рисунку 5. Утішає те, що працівники державних установ, як правило, демонструють увічливе ставлення до громадян. Це є позитивним показником рівня культури спілкування та морально-етичних норм у сфері публічного управління.

Проте, сумним є те, що люди зустрічають випадки агресивного (невдоволеного) спілкування з боку працівників держустанов (рис. 6), адже 41,8% зазначали, що вони стикалися з агресивним або невдоволеним спілкуванням з боку працівників державних установ. Ще 43,6% опитаних зустрічали це вкрай рідко, а лише 14,5% не зустрічали цього ніколи.

Рівень ввічливості працівників держустанов

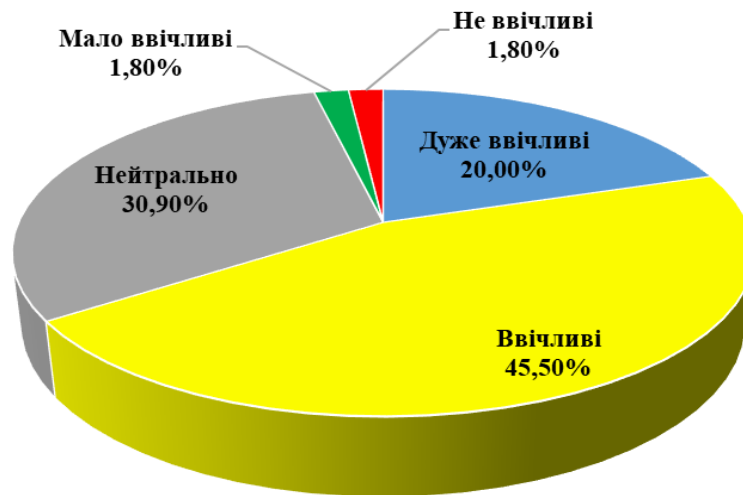


Рисунок 5 – Рівень ввічливості працівників держустанов

Ми вважаємо, що агресивне спілкування є недопустимим у діяльності держслужбовців, оскільки це суперечить нормам етикету, якого вони повинні дотримуватися, та псує імідж державних установ. Тому державним службовцям слід завжди себе контролювати і дотримуватися норм мовленнєвого етикету.

ЧАСТОТА ВИПАДКІВ АГРЕСИВНОГО (НЕВДОВОЛЕНОГО) СПІЛКУВАННЯ З БОКУ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖУСТАНОВ

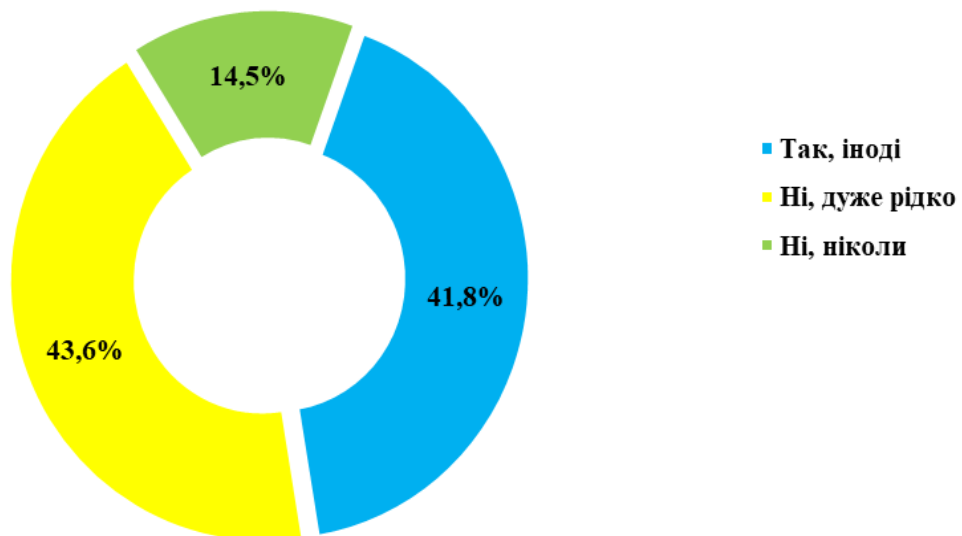


Рисунок 6 – Частота випадків агресивного (невдоволеного) спілкування з боку працівників держустанов

Оскільки, працівники державних установ повинні враховувати потреби громадян, не ображатися на них, а тим більше не допускати відчуття байдужості стосовно їх запитів, то відповіді на запитання: «Як часто Ви відчували, що працівники державних установ не враховують Ваших потреб чи обурюються на Ваші запити?» є досить сумною (рис. 7). Результати відповідей свідчать про те, що більшість опитаних (47,3%) іноді відчували, що працівники державних установ не враховують їхніх потреб або обурюються на їхні запити. Ще 34,5% опитаних відчували це не часто, а лише 18,2% не відчували цього ніколи.



Рисунок 7 – Частота відчуття неувважності та обурення з боку державних службовців

Ці результати свідчать про те, що проблема неувважності та обурення з боку державних службовців є поширеною в Україні. Для вирішення цієї проблеми, на нашу думку, доцільно впровадити на постійні основі програми з підготовки державних службовців, які б навчали їх основам комунікації та роботи з людьми та запровадити систему оцінювання роботи державних службовців, яка б враховувала їхнє ставлення до громадян.

Для того, щоб краще оцінити спілкування держслужбовців під час виконання своїх службових повноважень, було сформульовано питання: «Визначте що найчастіше зустрічається під час спілкування з державними службовцями (0 балів – не зустрічається, 5 балів – дуже часто зустрічається). Відповіді на це запитання подано на рисунку 8. З цього рисунка можна побачити, що в державних службовців під час спілкування найбільш часто зустрічається ввічливість, доброзичливість та неупередженість. Такі дані свідчать про дотримання працівниками принципів державної служби та морально-етичних норм. Грубість, неетичність, підвищена інтонація та нецензурна лексика зустрічаються, але в поодиноких випадках. Саме тому, на нашу думку, доцільно сказати, що рівень культури спілкування серед державних службовців є на рівні вище середнього.

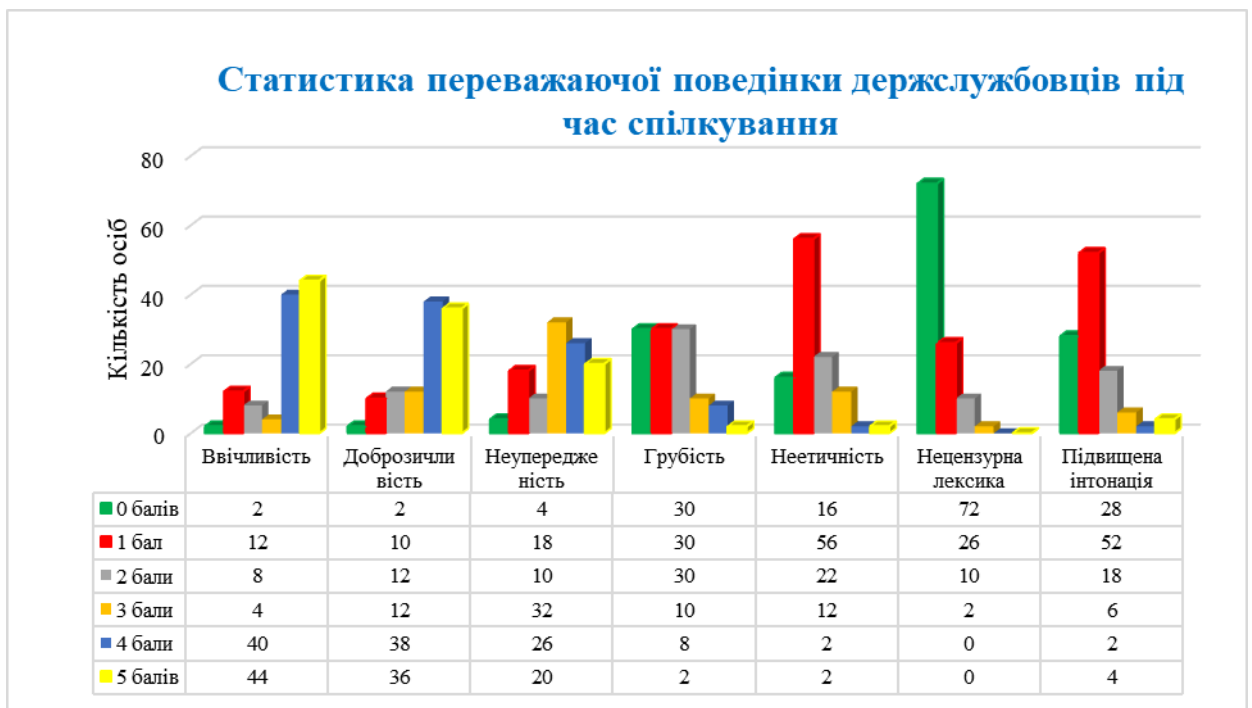


Рисунок 8 – Статистика поведінки держслужбовців під час спілкування, що переважає

На рисунку 9 наведено частоту дотримання державними службовцями правил мовленнєвого етикету. Згідно з результатами

опитування, 27,3% опитаних зазначали, що держслужбовці завжди дотримуються елементарних правил мовленнєвого етикету (привітання, прощання, звертання тощо). Ще 58,2% відповіли, що державні службовці дотримуються цих правил, але не завжди, а 14,5% відповіли, що державні службовці іноді можуть не дотримуватися. Дані результати свідчать про те, що рівень культури спілкування серед державних службовців є задовільним. Однак, все ще є значна кількість державних службовців, які не завжди дотримуються елементарних правил мовленнєвого етикету. Це може негативно впливати на ефективність взаємодії громадян з державними органами.



Рисунок 9 – Частота дотримання державними службовцями правил мовленнєвого етикету

Рівень задоволеності після спілкування з державним службовцями загалом оцінили в 408 балів з 550 можливих (рис. 10). Це означає, що більшість громадян, які зверталися до державних органів, залишилися задоволеними їхньою роботою. Рівень культури спілкування в державних

установах оцінили в 436 балів з 550 можливих. Це свідчить про те, що більшість громадян вважають, що державні службовці в цілому дотримуються правил мовленнєвого етикету та створюють сприятливу атмосферу для спілкування.

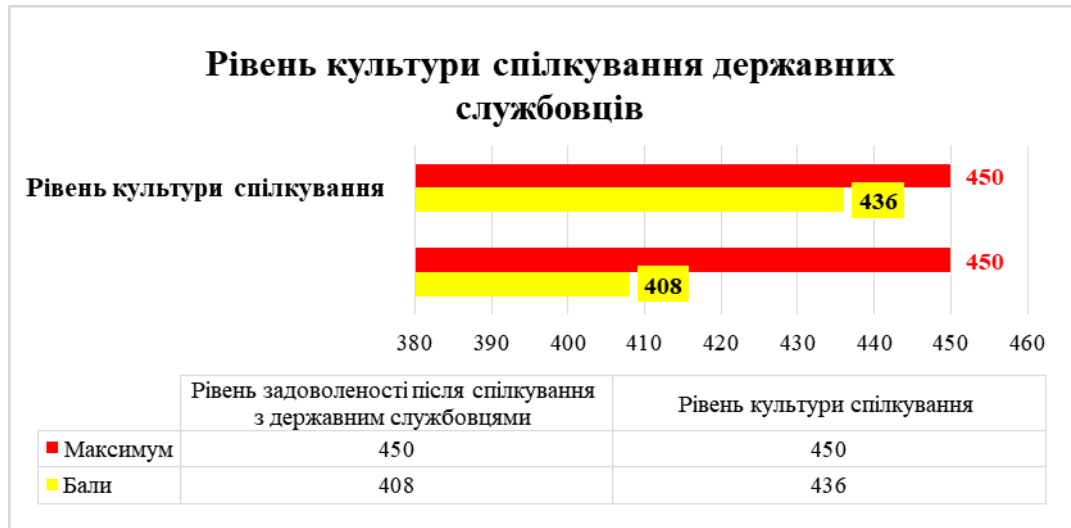


Рисунок 10 – Рівень культури спілкування державних службовців

Висновки. Отже, підбиваючи підсумки наших досліджень, вважаємо, що рівень культури управлінських відносин в Україні є на рівні вище середнього, однак наявні певні недоліки. Держслужбовці загалом дотримуються норм мовленнєвого етикету, а також дотримуються базових морально-етичних норм. Проте, громадяни зустрічають випадки агресивного (невдоволеного) спілкування з боку працівників держустанов, обурення щодо їх запитів, грубість тощо. Звичайно, важливу роль тут відіграє людський чинник, оскільки в кожного можуть бути певні проблеми чи ситуації, з якими людина не завжди може справитися і через це може порушувати деякі норми спілкування під час виконання службових повноважень або може мати місце професійна деформація, проте головне це вчасно зрозуміти і вчасно виправляти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вініченко А. А. Особливості формування «культури управління» в сучасному соціумі. *Науковий вісник УМО «ПЕДАГОГІКА»*. 2016. № 1. URL:
[https://lib.iitta.gov.ua/713955/1/Вініченко_Науковий_вісник_УМО_№1\(2016\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/713955/1/Вініченко_Науковий_вісник_УМО_№1(2016).pdf).
2. Коваленко Е. Управлінська культура людських відносин. URL:
<https://journals.uran.ua/visnyknakkkim/article/view/177524>.
DOI <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2019.177524>.
3. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. К. : Вища шк., 1995. 351 с.
4. Follett M. P. *Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Eastford : Martino Fine Books, 2014. 322 p.
5. Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London : Routledge, 2008. 174 p.
6. Münsterberg H. *Psychology and Industrial Efficiency*. Atlanta : Serenity Publishers, 2011. 166 p.

REFERENCES

1. Vinichenko, A.A. (2016). Osoblyvosti formuvannia «kultury upravlinnia» v suchasnomu sotsiumi. *Naukovyi visnyk UMO «PEDAGOHIIKA»*, 1. URL:
[https://lib.iitta.gov.ua/713955/1/Вініченко_Науковий_вісник_УМО_№1\(2016\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/713955/1/Вініченко_Науковий_вісник_УМО_№1(2016).pdf) [in Ukrainian]
2. Kovalenko, E. (2019). Upravlinska kultura liudskykh vidnosyn. URL:
<https://journals.uran.ua/visnyknakkkim/article/view/177524>.
DOI <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2019.177524> [in Ukrainian]
3. Khmil, F.I. (1995). Menedzhment : pidruchnyk. K. : Vyshcha shk., 351 s. [in Ukrainian]

4. Follett, M.P. (2014). *Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Eastford : Martino Fine Books, 322 p. [in English]
5. Mayo, E. (2008). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London : Routledge, 174 p. [in English]
6. Münsterberg, H. (2011). *Psychology and Industrial Efficiency*. Atlanta : Serenity Publishers, 166 p. [in English]

(Одержано 28 листопада 2023 року)