Оксана Оргієць

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ’ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

УДК 351: 342.5: 005.336.5:005.57

Рекомендовано до друку Вченою радою
Запорізького національного університету
(протокол № 2 від 29 вересня 2020 р.)

Рецензенти:

Акімов Олександр Олексійович, доктор наук з державного управління, доцент, заслужений економіст України, начальник відділу правового забезпечення, Національна служба посередництва і примирення;

Карпа Марта Іванівна, доктор наук з державного управління, доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування Інституту післядипломної освіти та довузівської підготовки, ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника».

Науковий редактор:

Прокопенко Л.Л., доктор наук з державного управління, професор (Дніпропетровський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України)

Монографія описує актуальність збереження інституційної пам'яті в державному управління, яка визначена як здатність органів державної влади до виявлення, оновлення, генерування, формалізації, передачі, можливості застосування та зберігання професійних явних і неявних знань, що базуються на досвіді, традиціях і культурі інституту публічної служби, які з урахуванням творчої реконструкції минулого виступають важливим чинником для прийняття ефективних управлінських рішень та планування майбутнього. На основі розглянутих концепцій, аналізу зарубіжного досвіду розроблено функціонально-структурну модель інституційної пам'яті органу державної влади, наведено інструменти для її формування та розвитку.

ЗМІСТ

ВСТУП……..... 6

1. ІНСТИТУЦІЙНА ПАМ'ЯТЬ У ТЕОРІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ……... 12

1.1. Основні етапи розвитку наукової думки щодо пам'яті інституцій 12

1.2. Еволюція концепцій інституційної пам'яті …… 20

1.3. Теоретичні підходи до вивчення інституційної пам'яті в органах державної влади …… 36

2. ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ …….. 50

2.1. Інституційна амнезія в державному управлінні …… 50

2.2. Інституційна пам'ять органів державної влади в період реформування …….. 68

2.3. Соціальна дилема обміну знаннями між державними службовцями …… 83

3. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЗНАНЬ ЯК ЗАПОРУКА ЗБЕРЕЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ …….. 107

3.1. Професійні знання як ресурс формування інституційної пам'яті в органах державної влади …… 107

3.2. Принципи формування та розвитку інституційної пам'яті в органах державної влади ……. 129

3.3. Чинники процесу обміну знаннями між державними службовцями …… 139

4. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ …… 161

4.1. Напрями забезпечення функціонування інституційної пам'яті в органах державної влади Австрії …… 163

4.2. Особливості використання компонентів інституційної пам'яті в реформуванні державного управління Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії …….. 175

4.3. Нові тренди збереження знань в органах державної влади Федеративної Республіки Німеччина …… 191

4.4. Різновиди механізмів формування й розвитку інституційної пам'яті в органах державної влади Французької Республіки ……. 202

4.5. Досвід організації передачі знань і досвіду між поколіннями державних службовців Канади ……..... 212

5. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ …….. 230

5.1. Теоретико-методологічні засади функціонування моделі інституційної пам'яті в органах державної влади …… 235

5.2. Менеджмент знань у контексті публічного управління ……... 247

5.3. Формування в державному управлінні організаційної культури, яка орієнтована на знання …….. 257

5.4. Збереження та розвиток інституційної пам'яті шляхом упровадження системи наставництва в державне управління ……... 276

5.5. Організаційне навчання державних службовців ……... 299

5.6. Стажування в органах державної влади як інструмент накопичення передового досвіду управлінської діяльності …….. 312

5.7. Використання організаційного сторітеллінгу для збереження інституційної пам'яті в органах державної влади ……. 323

5.8. G2E-модуль електронного урядування …….. 333
5.9. Особливості застосування технології краудсорсингу в процесі обміну професійними знаннями …… 341
5.10. Оффбордінг як важливий чинник збереження знань службовців, які залишають державну службу …….. 352
5.11. Функціонування інституту державних секретарів …….. 357

ВИСНОВКИ…… 371
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ …… 390
SUMMARY…….. 449

ВСТУП

Реформування органів державної влади в Україні є однією зі складових частин процесу створення держави європейського зразка, що має характеризуватися високими демократичними, правовими та соціальними стандартами. Водночас реформи в системі органів державного управління в транзитивному суспільстві є досить складним і суперечливим завданням. Для оптимізації цього процесу в перехідних умовах, окрім законодавчих змін, що можуть забезпечити політичну нейтральність державної служби, необхідними є аналіз та взяття на озброєння найкращого досвіду попередників, збереження актуальних наробок та існуючих організаційних знань, які й надалі можуть забезпечувати ефективне функціонування державних інституцій.

Нинішня соціально-економічна ситуація в Україні особливо потребує підвищення цінності та престижу знань, освіченості, професіоналізму управлінських кадрів, від яких нині залежить проведення реформ, що спрямовані на підвищення ефективності функціонування системи державного управління, поновлення та посилення престижу держави в суспільстві. З одного боку, сучасні умови подальшої демократизації українського суспільства гостро потребують істотного поліпшення якісного складу органів державного управління, а з іншого – суттєве оновлення кадрів не завжди призводить до покращання ситуації, адже зі змінами кадрового складу в системі державного управління актуалізується важливе завдання – збереження знань фахівців, що вибувають із державних структур.

Висока динаміка зовнішнього середовища, безперервне збільшення обсягу інформації і мінливі вимоги до організаційних компетенцій державних службовців підсилюють необхідність створення в організації управлінських технологій до збору, зберігання, використання, підтримання актуальності, можливості застосування і поширення знань. Такою здатністю, яка заснована на досвіді, традиціях і культурі органу державної влади, є її інституційна

пам’ять, джерела якої – сукупність організаційних знань, що формують, підтримують і розвивають актуальні професійні навички кадрового складу, необхідні для застосовування в діяльності організації. Тому однією з умов ефективного реформування державного управління є усвідомлення значущості професійного досвіду державних службовців як цінного капіталу будь-якої організації та необхідності розроблення заходів із забезпечення збереження та розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади.

Теоретичні основи становлення і розвитку організаційної, корпоративної, інституційної пам’яті як різновидів колективної пам’яті висвітлено, насамперед, у роботах зарубіжних учених, серед яких: А. Ассманн [288], Я. Ассманн [9], А. Васильєв [22], Х. Дарвіч Акум [332], С. Зонтаг [494], Дж. Ермін [350], Ш. Лінд [414], А. Кейсі [312], А. Ражева [213], Дж. Ходкінсон та П. Сперроу [259]. Вивчення корпоративної пам’яті як управлінського ресурсу представлено в роботах Т. Гаврилова [30; 31], Е. Крузинга, Р. Спек та Г. Хейст [495], А. Новічкової [118; 119]. На необхідності становлення та розвитку організаційної пам’яті наголошено в дослідженнях Л. Санделандса і Р. Стаблейна [483], М. Лайлза і С. Швенка [417], П. Уолша і Дж. Ангсона [521]. Серед вітчизняних дослідників феномену організаційної пам’яті можна назвати О. Бойко [16], Є. Бондаренка [18], П. Голика [37], І. Письменну [183], О. Чижевську [262].

Вивченню питань, які пов’язані з визначенням сутності і походження знань в організації, їхньої ролі у формуванні інституційної пам’яті присвячено праці Е. Ібрагімова [73], Н. Коби [83; 84], М. Мартиненко [104; 105], Б. Мільнера [71; 110], В. Пікалова [188], Л. Смоляра [228], А. Тузовського [250] та ін. Способи трансформації знань в організації вивчали О. Мирошниченко [113], І. Нонака і Х. Такеучи [441], О. Чала [261]. Серед наукових публікацій, у яких розглядаються проблеми створення, збереження та обміну знаннями в органах державної влади, варто відзначити роботи українських науковців Н. Алюшина [3; 4], Т. Гаврилова [30], І. Дробота [54;

55], Л. Прокопенка та П. Щербакова [209], А. Шмогун [266], І. Шпекторенка [268] та ін.

Питання формування та розвитку інституційної пам’яті в організаціях шляхом управління організаційними знаннями широко висвітлюються у сучасній економічній літературі. Заслуговують на особливу увагу публікації іноземних науковців А. Абеккера [272], Е. Брукінга [20], Д. Каремана [393], О. Кюна [401]; російських – В. Верем’єва та Т. Гаврилової [31], А. Журавльова й Т. Нестік [59; 60], С. Захарова та Я. Захарової [62], О. Кірілкіної [80]. Вивченню процесу управління знаннями та його особливостям у сучасних організаціях присвячено праці вітчизняних науковців Т. Андреюшиної та О. Бабінової [10], М. Дячкової [57], О. Коротич [93], Ю. Мельника [106], Т. Павленко [175], Д. Ріпки [216], І. Шавкуна [265]; безпосередньо у сфері державного управління – Т. Маматової [101], В. Рача [214] та ін. Серед зарубіжних авторів, доробки яких присвячено менеджменту знань в органах державної влади, слід відзначити А. Воронкову та Р. Вечерковську [28], Ф. Райкрофта [481].

Незважаючи на посилення уваги до даного питання в ЗМІ, зростання вживання терміна «інституційна пам’ять» у виступах політиків [69], державних службовців вітчизняними дослідниками дане питання розглядається недостатньою мірою, поодинокі роботи аналізують загальнотеоретичні аспекти процесу розвитку організаційної пам’яті в приватному секторі або на виробництві. Очевидно, що теорія інституційної пам’яті та функціонування її різноманітних складників у життєдіяльності органів державної влади формувалася на стику теорії організацій, публічного менеджменту, психології, управління персоналом, які опрацьовували ті чи інші аспекти їхньої управлінської діяльності. Таким чином, це говорить про те, що нині створено теоретико-методологічну базу для аналізу питань формування, функціонування та розвитку концепту «пам’яті інституцій», однак актуальним залишається теоретичний та емпіричний розгляд даного явища в організаціях державного сектору. Поза увагою дослідників

залишилися питання збереження інституційної пам’яті в органах державної влади і шляхів удосконалення цього процесу в Україні.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад формування й розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення процесу її збереження у вітчизняній системі державного управління.

Для досягнення поставленої мети нами визначено такі завдання:

– дослідити основні етапи розвитку наукової думки щодо доцільності та міри використання минулого інституцій для прийняття правильних нагальних та стратегічних організаційно-управлінських рішень;

– проаналізувати концепції інституційної пам’яті, виділити її основні складники та механізми формування та розвитку;

– узагальнити наукові погляди щодо визначення поняття «інституційна пам’ять», надати його авторське тлумачення для органів державної влади та розкрити його значення в теорії державного управління;

– розкрити особливості феномену інституційної амнезії в державному управлінні та визначити її типи;

– окреслити основні причини втрати інституційної пам’яті в органах державної влади в період реформування, оцінити сучасний стан даного питання в Україні;

– дослідити поняття соціальної дилеми обміну знаннями між державними службовцями та виявити бар’єри, які ускладнюють цей процес;

– класифікувати професійні знання в органах державної влади, розкрити процеси їх трансформації;

– охарактеризувати принципи формування та розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади;

– розглянути шляхи вдосконалення процесу обміну знаннями між державними службовцями виходячи з аналізу чинників, що впливають на поведінку соціального співробітництва;

– виявити особливості іноземного досвіду щодо формування і розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади, нові напрями та механізми забезпечення її функціонування й збереження, урахування компонентів інституційної пам’яті в реформуванні державного управління;

– сформулювати й обґрунтувати концептуальну модель інституційної пам’яті в органах державної влади та розкрити основні теоретико-методологічні засади її функціонування;

– проаналізувати роль менеджменту знань у побудові інституційної пам’яті у сфері публічного управління;

– розкрити вплив організаційної культури на процеси формування та розвитку інституційної пам’яті;

– визначити напрями застосування управлінських технологій, які впливають на вдосконалення процесу збереження інституційної пам’яті в органах державної влади України.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини, які формуються у процесі функціонування органів державної влади.

Предмет дослідження – особливості процесів формування та розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, застосування яких сприяло вирішенню поставлених завдань у процесі одержання теоретичних та емпіричних результатів, а саме: систематизації – для узагальнення результатів доробків вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо теоретичного осмислення механізмів функціонування пам’яті організацій (§1.3); ретроспективний аналіз – під час вивчення наукової думки щодо пам’яті інституцій та еволюції її концепцій (§1.1, 1.2); методи порівняння, аналогії, аналізу та синтезу застосовувалися під час визначення терміна «інституційна пам’ять органу державної влади», структурно-логічні методи – для визначення складників інституційної пам’яті (§1.3); каузальний аналіз допоміг установити причини інституційної амнезії в державному управлінні (§2.1); метод

класифікації – для систематизації бар'єрів для обміну знаннями та чинників, які впливають на інтенсивність процесу передачі знань в органах державної влади (§2.3, 3.3); порівняльного аналізу – під час виявлення особливостей функціонування інституційної пам'яті в органах державної влади зарубіжних країн (розділ 4); методи структурно-логічного моделювання – для побудови концептуальної моделі інституційної пам'яті в органах державної влади та розкриття основних засад її функціонування (§5.1); рекомендаційний аналіз – для розроблення рекомендацій щодо застосування управлінських технології, які впливають на вдосконалення процесу збереження інституційної пам'яті в органах державної влади України (§5.2–5.11).

Теоретичною й інформаційною базою дослідження стали наукові розробки вітчизняних і зарубіжних дослідників із питань функціонування інституційної пам'яті в органах державної влади, нормативно-правові акти, статистичні й аналітичні матеріали, результати соціологічних опитувань та досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців. Для концептуалізації феномена інституційної пам'яті використано теоретичні положення про колективну свідомість та колективну пам'ять М. Хальбвакса, концептуальні моделі Дж. Уолша і П. Ангсона; Г. Пробста, С. Рауба та К. Ромхардта; І. Рамоса та Л. Левіна. Емпіричну базу монографії становлять результати авторських досліджень: 1) «Передача професійних знань в органах державної влади» (жовтень 2017 р., травень 2019 р., опитано загалом 287 державних службовців); 2) «Організаційна культура в органах державної влади» (листопад 2019 р., опитано 100 державних службовців).

РОЗДІЛ 1
ІНСТИТУЦІЙНА ПАМ'ЯТЬ У ТЕОРІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Основні етапи розвитку наукової думки щодо пам'яті інституцій

Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління, запровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади спонукають науковців, експертів та практиків шукати альтернативні форми управлінської діяльності, адаптовані до вимог сьогодення. Розвиток теоретичних та емпіричних напрямів управлінської думки характеризується появою та еволюцією нових дослідницьких положень, розмиванням меж традиційних дисциплін, широким тематичним і методологічним різноманіттям. Однією з основних ознак сучасного суспільного розвитку є акумулювання знань як стратегічного ресурсу в організаційній структурі державного управління, тому теоретичне осмислення механізмів функціонування і розвитку інституційної пам'яті в органах державної влади набуває особливого значення. Серед причин поглибленого розгляду даного концепту є те, що дослідження пам'яті організацій давно просунулося в теорії управління і пов'язане з діалектикою навчання, гнучкістю, стабільністю, людськими ресурсами та інформаційними технологіями, а також має велике значення для планування, комунікації, прийняття рішень та обробки інформації в організаціях.

Оскільки існує багато підходів, які доводять, що організації більш ефективно працюють, коли використовують свою загальну пам'ять або ту, яку поділяють [213; 262], необхідно дослідити етапи розвитку наукової думки про доцільність та міру використання минулого інституцій для прийняття правильних нагальних та стратегічних організаційно-управлінських рішень у державному секторі.

Посилення інтересу до проблематики пам’яті у представників найрізноманітніших соціально-гуманітарних дисциплін спостерігається з 1980-х років і дотепер, залишаючись предметом наукових суперечок. Як зазначає А. Васильєв, сам факт перетворення теми пам’яті на найважливішу точку кристалізації сучасного наукового знання і виходу дискусії про пам’ять далеко за межі академічного співтовариства на широкі простори суспільного життя, внутрішньої і зовнішньої політики, залучення пам’яті в конфлікти різного рівня і ступеня гостроти не підлягає сумніву [22]. Проте, на думку А. Ассманн, дискурсу пам’яті все ще не вистачає теоретичної досконалості, цілісного і водночас диференційованого погляду на галузь досліджень, а також самокритичного розбору центральних концептів [288]. Одним із таких провідних понять є «колективна пам’ять», яка, своєю чергою, має декілька форматів, серед яких – «інституційна пам’ять», «організаційна пам’ять», «корпоративна пам’ять».

Традиційна пам’ять пов’язана зі здатністю людини здобувати, зберігати і застосовувати знання. Усередині будь-якої організації ця концепція розширюється за межі індивідуальності, тому організаційна пам’ять відноситься до колективної здатності зберігати та отримувати знання і інформацію. Утім, навколо терміна «колективна пам’ять», незважаючи на створення цілого наукового дискурсу та чималу кількість розвідок, точаться суперечки, передусім через першорядну проблему співвідношення індивідуальної і колективної пам’яті та пов’язане з ним питання про правомірність використовувати саме поняття «колективна пам’ять» в іншому значенні, ніж сукупність індивідуальних споминів членів колективу. І сьогодні є скептики, які категорично не сприймають сам сенс цього терміна [288].

Поняття організаційної пам’яті, уведене в наукову літературу ще в кінці 1950-х років, по-різному інтерпретувалася фахівцями. Прийнято вважати, що організаційне научіння являє собою розвиток організаційної пам’яті. Однак для одних пам’ять організації є не більше ніж метафорою [412; 420], а для інших – ключовою характеристикою організації як інтелектуальної системи

[281]. Одні дослідники вважають, що організаційна пам’ять може зберігатися в уявленнях усіх її співробітників [469], інші вважають її носіями переважно групу топ-менеджерів [281], а на думку третіх, вона складається з правил і процедур, за якими живе організація, її ключових продуктів і послуг, а також відносин співробітників один з одним [329]. Залежно від способів використання накопичених знань про минуле їх вплив на ефективність діяльності організації може бути як гальмуючим, так і стимулюючим [521].

Усвідомлюючи всю широту поля дослідження, спробуємо виокремити лише основні напрями розвитку наукових розвідок щодо розуміння інституційної пам’яті як різновиду колективної, яка, своєю чергою, має не стільки психологічну чи лінгвістичну, скільки соціальну ґенезу. Проблема вивчення колективної свідомості і колективної пам’яті в суспільній науці пов’язана з традиціями школи Дюркгейма, яскравий представник якої М. Хальбвакс уперше в 1925 р. використав поняття «колективна пам’ять», намагаючись описати пам’ять як таку, що виходить за межі індивідуальної свідомості і є складовою частиною свідомості спільноти [16]. У роздумах М. Хальбвакса з’являється над-пам’ять – приховане джерело згадування для всіх членів певного угрупування. Саме вона встановлює рамки індивідуального сприйняття, задає її орієнтири, моделює суб’єктивне уявлення минулих подій, ідей, водночас змінюючи їх, міфологізуючи та перетворюючи на символи чи знаки. Саме тут зосереджені вірування, бачення, наукові теорії [37]. Уводячи в науковий дискурс цей термін, дослідник на початковому етапі своїх досліджень був достатньо обачливим, щоб своїм ствердженням надавати гіпотетичну форму. Проте майже через чверть століття у виданих по смерті працях М. Хальбвакса спостерігається впевненість науковця в існуванні колективної мега-пам’яті, яка надбудована над пам’яттю окремих індивідуумів і водночас є взаємозв’язаною із цією пам’яттю за умови комунікації [288]. Тепер автор не лише визнавав її існування серед конкретних професійних груп, а й переконував, що колективна пам’ять – не просто наукова метафора.

Відтоді представникам цього підходу докоряють у бездоказовому приписуванню суспільним інституціям об’єктивного буття і можливості розуміти, відчувати, пам’ятати. Проте фундаментальне значення дюркгеймівської традиції про взаємозв’язок пам’яті і соціального колективу, існування соціальних механізмів організації пам’яті членів колективу не підлягають сумніву [22].

У подальшому цю думку розвинув, поглибив та конкретизував німецький культуролог Я. Ассман, який надзвичайно точно й лаконічно охарактеризував суть, механізм виникнення, формування та функціонування колективної пам’яті: «Пам’ять виникає у людини лише в процесі її соціалізації. Хоча «володіє» пам’яттю завжди лише окрема людина, ця пам’ять сформована колективом. Тому вираз «колективна пам’ять» не належить до розряду метафор. Навіть самі особисті спогади виникають тільки через комунікацію і взаємодію в рамках соціальних груп» [9, с. 36].

А. Ассманн визнає, що непросто провести межу між індивідуальною пам’яттю і спільно використовуваними матеріальними артефактами. Проте це твердження має незаперечні докази. Одного разу вербалізовані, вони вливаються в інтерсуб’єктивну символічну систему мови і, строго кажучи, перестають бути ексклюзивною і невідчужуваною власністю. Закодувавши спогади у звичайне мовне середовище, ними можна обмінюватися і ділитися, їх можна підтримувати, підтверджувати, виправляти, оскаржувати і – не в останню чергу – записувати, що зберігає їх і робить потенційно доступними для інших. Оскільки будь-який індивід упродовж життя стає частиною різних груп, то приймає їх «ми» разом із відповідними «соціальними фреймами», які включають у себе імпліцитну структуру спільних турбот, цінностей, спогадів. Бути частиною ідентичності такої групи означає брати участь в її історії, а щоб розділити з групою уявлення про її минуле, потрібно це минуле вивчити. Його не можна згадати – його слід запам’ятати шляхом передачі історій, знань, досвіду [288].

Різке посилення інтересу до проблематики колективної пам’яті у представників найрізноманітніших соціально-гуманітарних дисциплін спостерігається з 1980-х років, проте причини цієї зацікавленості залишаються предметом дискусій і сьогодні. Проблемне поле «колективної пам’яті» розширюється [354; 401; 434]. Якщо розроблення даної проблематики спочатку набуло «підйому» у зв’язку з дослідженням нації і національної ідентичності, то згодом предметами наукових розвідок стали соціальні інституції й організації найрізнішого типу. На хвилі західного інституціоналізму з’явилися дослідження механізмів збереження, накопичення соціальними інститутами попереднього досвіду нормативного регулювання, для означення яких використовувався термін «організаційна пам’ять».

Опрацьовуючи питання, якою мірою люди й організації дійсно розпізнають і цілісно зберігають стратегічну інформацію, які механізми у цьому задіяні, дослідники організацій запозичують значну частину понять і концепцій із когнітивної психології, намагаються прояснити роль людини в процесі створення організаційних знань і вдосконалити концепцію організації, що використовує своє минуле. У результаті деякі автори вважали, що цілком правомірно поширити дію принципів теорії індивідуальної обробки інформації на рівень організації.

Спочатку теоретики розглядали організаційну пам’ять просто як об’єднання стандартних операційних процедур. Однак більш пізні визначення стали включати такі прояви культури, як рольова поведінка на робочому місці. До середини 1980-х років деякі автори спробували описати зміст організаційної пам’яті. Тоді було загальновизнано, що низка когнітивних і культуральних аспектів організації може служити своєрідним сховищем для певних етапів її історії, і тому вони можуть підтримувати постійний контролюючий вплив на діяльність організації, переносячи минулий досвід на поточні рішення [312]. На початку 90-х років XX ст. увагу дослідників

привернули питання взаємозв'язку організаційної пам'яті та структур знань, наявності організаційної мудрості переважно з теоретичних міркувань [37].

Однак перенесення концепції пам'яті на рівень організації призвело до неоднозначності і проблем «простої подібності». Думки із цього приводу розділилися. Одні дослідники, такі як К. Аргіріс і Д. Шон, уважали, що організаційна пам'ять – це лише метафора, яка допомагає інтерпретувати події [цит. за: 37]. Наприклад, С. Зонтаг переконана, що пам'ять є індивідуальною, невідтворною і вмирає разом із кожною людиною. За поняттям «колективна пам'ять» фігурує не пригадування, а домовленість групи, що вважати важливим, які історії наділяються вагою, які тривоги і цінності поділяються між ними; матеріальні артефакти ж відображають цю історію в наших розумах. Згідно із С. Зонтаг, суспільство здатне вибирати, думати і говорити, але не здатне пам'ятати. Воно може вибирати без волі, може думати без розумової здібності, може говорити без мови, але не може пам'ятати без пам'яті. Вона вважає, що пам'ять не можна розглядати незалежно від органу або організму [494].

Науковці Л. Санделандс і Р. Стаблейн, навпаки, дотримувалися думки, що організації мають якість розумних істот, які здатні мислити, тобто вони в буквальному сенсі пам'ятають [483]. На переконання М. Лайлза і С. Швенка, зовсім не обов'язково думати, нібито організації дійсно мають розум для того, щоб зрозуміти, що вони мають структури знань, які можуть зберігати і за необхідності використовувати. На думку дослідників, організації виробляють колективні точки зору, згадують минулі події, оповідання та міфи, навчаються (і не навчаються) і мають пам'ять. Структури організаційних знань можуть впливати і дійсно впливають на організаційну та індивідуальну поведінку, про що свідчать переконливі теоретичні докази, а їх певною мірою підтверджують емпіричні дані. Цей вплив відбувається як через мову стратегічного аналізу й вибору, так і через бажані способи втілення організаційних рішень [417]. Автори стверджують, що інформація, яку «відбиває організація», зберігається й обробляється людьми, які входять в організацію, самою організацією (за

допомогою її систем, технологічних процедур і шаблонів) або переважаючою коаліцією топ-менеджерів [281; 494].

Теоретичні основи організаційної пам'яті випливають із декількох дисциплін, включаючи психологію, історію, економіку, в кожній з яких надзвичайно принциповим стоїть не просте питання стосовно носіїв пам'яті, адже у цій якості можна розглядати як людей, так і речові об'єкти. Зокрема, О. Бойко до основних носіїв соціальної пам'яті відносить: свідомість людей і їхню пам'ять про соціальні дії, в яких вони були учасниками подій; матеріалізовані джерела знакової інформації і засоби її передачі, спеціально створені для цієї мети; речові об'єкти, що взагалі не були призначені для передачі інформації (у широкому розумінні – знаряддя праці) [16].

Дане питання вперше найбільш докладно розкрили Д. Уолш і П. Ангсон, які в 1991 р. привернули увагу дослідників до організаційної пам'яті і зауважили, що вона є основою в багатьох організаційних теоріях, але аналіз її конструкції фрагментований. Дослідники стверджували, що інформація, яку «відображає організація», зберігається та обробляється не лише людьми, які входять в організацію, а й самою організацією (за допомогою її системи, технологічних процедур і шаблонів). Вони також проаналізували, як історія організації може впливати на прийняття поточних рішень; висвітлили, як розвиваються колективні думки, стаючи частиною організаційного цілого, як вони можуть залишатися постійними навіть після того, як ключові люди покинули установу. На їхню думку, це робиться шляхом формування колективних інтерпретацій щодо результатів прийнятих рішень. На основі опрацьованої хронології розвитку концепції організаційної пам'яті вони виробили відповідний підхід, де функції системи обробки організаційної інформації представлені в термінах, які за функціональною дією подібні пам'яті людини. Говорячи про це, Д. Уолш і П. Ангсон були вельми обачні і не приписували поведінку і психічні властивості людини організаціям [521].

Розвідки організаційної пам'яті, зроблені Д. Уолшем і П. Ангсоном, стали надзвичайно важливими для доведення даної моделі до відома

дослідників. Організаційна пам’ять, яку дослідники визначили як «збережену інформацію з історії організації, яка може бути використаною для поточних рішень», стала центральною конструкцією у теоріях організаційного навчання та знань [312]. В останні три десятиріччя це також стало ключовим компонентом роботи практиків, діяльність яких пов’язана з управлінням знаннями та організаційним навчанням. Даний феномен поширився на дослідження у сферах інновацій, обліку, менеджменту, маркетингу та організаційної поведінки. Поняття організаційної пам’яті також широко використовується під час розроблення комп’ютерних інформаційних технологій [347].

Таким чином, аналіз наукових розвідок щодо пам’яті інституцій дав нам змогу виділити п’ять умовних етапів їх розвитку.

Перший період (1925 р. – кінець 50-х років XX ст.) – М. Хальбваксом була здійснена спроба розкрити поняття «колективна пам’ять» як мега-пам’яті, що виходить за межі індивідуальної свідомості й є прихованим джерелом згадування для всіх членів певного угрупування.

Другий період (початок 50-х років XX ст. – середина 1980-х років) пов’язаний з описом організаційної пам’яті як сукупності пам’яті індивідів, яка сформована «соціальними фреймами», та розумінням того, що низка когнітивних і культуральних аспектів організації може служити своєрідним сховищем для певних етапів її історії.

Третій період (середина 1980-х років – початок 1990-х років) характеризується розумінням організаційної пам’яті як об’єднанням стандартних операційних процедур та накопиченням соціальними інститутами попереднього досвіду для нормативного регулювання своєї діяльності.

Четвертий період (початок 1990-х років – кінець 1990-х років) – пов’язаний із теорією інформаційних сховищ організаційної пам’яті.

П’ятий період (починаючи з 2000-х років) пов’язаний з описом процесів обробки інформації в організації та зростанням ролі комунікацій, ІТ у збереженні організаційної пам’яті.

1.2. Еволюція концепцій інституційної пам’яті

Розгляд концепцій інституційної пам’яті малодосліджений у літературі, проте механізми створення та розвитку дотичних термінів – організаційної та корпоративної пам’яті – розглядаються більш широко, переважно зарубіжними науковцями, у різних сферах теорії управління, при цьому маючи на увазі здатність будь-якої організації «запам’ятовувати» інформацію з різних джерел, а згодом «згадувати» під час вирішення організаційно-управлінських завдань. Так, Джерард П. Ходкінсон і Пол Р. Сперроу досліджують організаційну пам’ять у контексті психологічного аналізу процесу стратегічного менеджменту [259]. Науковці Р. Кросс і Л. Бейдр розглядають створення інституційної пам’яті як шлях для підвищення продуктивності діяльності організації [328]. Такої ж думки і російська дослідниця А. Новічкова, яка досліджує побудову функціонально-структурної моделі корпоративної пам’яті як підвищення ефективності управління бізнесом [118; 119]. Науковці Г. Перес та І. Рамос розглядають організаційну пам’ять як розвиваючу концепцію, котра протягом останніх десятиріч змінюється завдяки інформаційним системам [452]. Пам’ять організацій Л. Заданная аналізує як джерело навчання для нових працівників, при цьому в існуючій типології концепцій організаційної пам’яті акцентує увагу на організаційних системах пам’яті, в яких зберігаються знання [531].

Під час розгляду наукової думки про інституційну пам’ять, яку ми застосовуємо до органів державної влади, доречно розглядати, насамперед, термін «організаційна пам’ять», який можна використовувати до всіх видів

підприємств. Дана дефініція почала вперше використовуватися у 1980-х роках для означення механізмів збереження, накопичення соціальними інститутами попереднього досвіду нормативного регулювання, тому нині більш досліджена в науковому дискурсі. Своєю чергою, термін «корпоративна пам'ять» був запропонований німецькими вченими О. Кёном і А. Абекером у 1995 р. для підтримки діяльності корпорацій з управління знаннями та визначений як «система, яка охоплює накопичене вміння компанії та інші активи знань і робить їх доступними для підвищення ефективності процесів роботи зі знаннями» [272]. Термін «інституційна пам'ять» був використаний І. Туомі у 2009 р., проте його дослідник уживає як синонім поняття «організаційна пам'ять». Наприклад, щоб знайти найкращий спосіб підтримки організаційної пам'яті, автор указує на два принципово різних аспекти інституційної пам'яті, що потребують різних типів систем підтримки [510].

Традиційно наукові дослідження організаційної пам'яті зосереджені на приватному секторі, ймовірно, через те, що коріння цієї галузі виходять із бізнес-адміністрування. Проте органи державної влади мають ті ж самі проблеми, що й компанії, які мають прибуток, наприклад високий рівень кадрової плинності, потреба в належному забезпеченні безперервності знань та передачі молодим працівникам професійних знань та досвіду. Державні організації також беруть участь у роботі зі знаннями, тому потребують комплексної стратегії управління створенням, збереженням та їх поширенням.

Історично склалося так, що поняття організаційної пам'яті слідувало концепціям, які пов'язані з людською пам'яттю, що вказує на те, що людська пам'ять використовувалася як метафора для позначення організаційної пам'яті. З огляду на складність представлення моделі для людської пам'яті, очікувалося, що такі ж труднощі виникнуть у поданні організаційної пам'яті, оскільки теоретично вона повинна забезпечувати функції, подібні людській пам'яті [531]. Незважаючи на те що «пам'ять» залишається однією із центральних концепцій теорії обробки інформації, розуміння її процесів все ще зароджується, особливо в теоріях організацій.

Пам’ять – це важливий і складний пізнавальний процес, який складається з трьох механізмів: фіксації, зберігання та відтворення колишнього досвіду. Хоча ці механізми вважаються послідовними, вони, по суті, взаємозалежні. Від того, як збережено інформацію, залежить можливість доступу до неї, період зберігання впливає на процес активізації інформації тощо. Пам’ять може бути природною або штучною [326].

Як стверджують Г. Перез і І. Рамос, інформація може зберігатися у природній пам’яті людини або штучній пам’яті у формі документів, книг, заміток, у рішеннях, знаннях, процесах і т. д. Останній тип пам’яті набуває представницьку роль для організацій у формі інформаційних систем. Особи, які приймають рішення в організаціях, можуть використовувати свою природну пам’ять кожного разу, коли вони вирішують проблему, з якою вже стикалися. Однак вони можуть використати штучну пам’ять про те, як минулі рішення вплинули на організацію, шляхом доступу до файлів, баз даних, записів та інших засобів інформації і скористатися ними для вирішення нових аналогічних проблем [531].

Дослідники організаційної пам’яті стверджують, що організації повинні знати, що вони вже знають, використовувати ці знання в поточних рішеннях і, таким чином, проєктувати майбутнє [434; 439; 493; 521]. Таким чином, важливість збереження і розвитку пам’яті організації тісно пов’язана з розробленням систем, здатних фіксувати те, що повинно бути заархівованим, класифікувати збережені знання, створювати механізми, які полегшують зв’язок їх змісту з людськими знаннями, сприяють створенню нових знань, забезпечують процес обміну знаннями для прийняття результативних рішень і дій співробітників. Більшість науковців визнає, що інформація про минуле може зберігатися організаціями декількома способами [118; 259; 312; 467; 531], тому залежно від видів таких «сховищ» концепції організаційної пам’яті з розвитком інноваційних технологій швидко змінювалися.

Оформлення початкових засад концепції організаційної пам’яті починається з дослідників Дж. Уолша і П. Ангсона, котрі представили в 1991

р. концептуальну модель, у якій структуру організаційної пам’яті намагалися зв’язати з набором інформації, яка вважається корисною для прийняття рішень і зберігається в організаційних «сховищах». Ці «сховища» є механізмами збереження пам’яті, які перетворюють інформацію на знання, процеси, досвід, спільне розуміння тощо [521].

Модель Дж. Уолша та П. Ангсона стосується способів, завдяки яким організації можуть зберігати досвід своїх співробітників та керувати організаційними знаннями. Через систему організаційної пам’яті ці знання можна зробити доступними та передати усім членам організації, завдяки чому організація може розглядатися як великий мозок [409]. Організаційна пам’ять включає пристрої для зберігання знань, які збирають і зберігають організаційний досвід і тим самим створюють засіб доступу до нього [446]. Дана концепція припускає інструментальне розуміння «організаційної пам’яті» і визначає її як збережену інформацію про історію відповідної компанії, яка доступна для пошуку під час прийняття оперативних рішень. Таким чином, призначення організаційної пам’яті бачиться у зв’язку між минулими та нинішніми ситуаціями прийняття рішень.

У концепції Дж. Уолша та П. Ангсона організаційна пам’ять складається з декількох компонентів і включає, серед іншого, сховища інформації, а також варіанти пошуку інформації із цих систем. Інформація тут розуміється як знання, орієнтоване на дії чи рішення, а отже, діє як пусковий механізм («стимул») або реакція («відповідь») у прийнятті рішень. Призначення організаційної пам’яті бачиться у зв’язку між минулими та нинішніми ситуаціями прийняття рішень [409].

Автори визначили п’ять внутрішніх сховищ, або контейнерів, знань: співробітники, організаційна структура, стандартні технологічні процедури, організаційна культура, екологія робочого місця, які разом із зовнішнім джерелом становлять структуру організаційної пам’яті (рис. 1.1).

Співробітники організації («Люди»). Співробітники компанії мають власні спогади про діяльність та події, пов’язані з діловими операціями, з

акцентом на досвід та спостереження. Інформація зберігається або безпосередньо, або в більш тонкому вигляді у вигляді припущень, принципів, цінностей тощо. Для підтримки та розширення людських можливостей «зберігання та пошуку» знань існують різні технічні засоби, такі як, наприклад, бази даних.

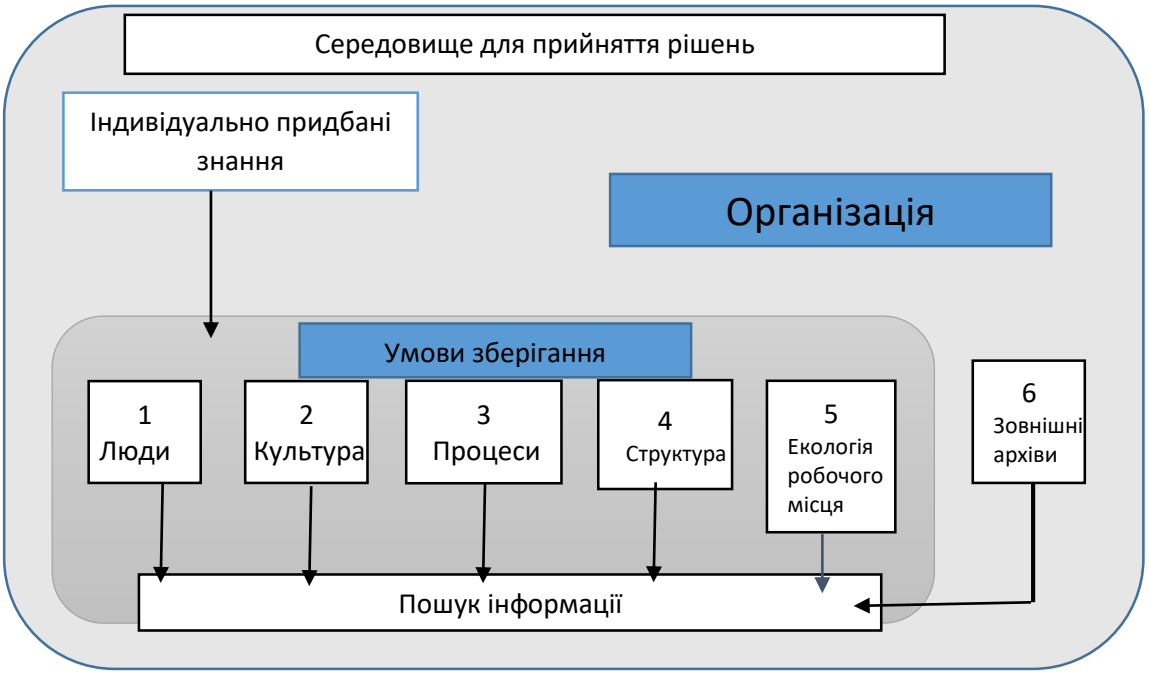


Рис. 1.1. Структура організаційної пам'яті у концепції Уолша та Ангсона

Джерело: [520]

Організаційна культура («Культура»). У ній проявляється досвід минулого, що має значення для поточних рішень. Таким чином, вона бере на себе роль пам'яті, яку формують такі форми, як мова, що використовується в організації, рамкові поняття, символи, артефакти, історії та міфи. Однак повторне посилання на них може призвести до втрати деталей або змін через інтерпретацію.

Технологічні процедури організації та процеси трансформації («Процеси»). Інформація також вбудовується в процеси, які постійно працюють в організації. Ця інформація, явна чи прихована, керує поточними

процесами та рішеннями в організації з ефектами минулого. Це, наприклад, знання виробничих процесів та стандартизованих процедур.

Організаційна структура («Структура»). Вона виражає знання норм суспільства та сприйняття організацією навколишнього середовища. Структури тут розуміються з погляду їхнього впливу на поведінку членів організації.

Робоче середовище та дизайн робочого місця («Екологія»). Дизайн робочого середовища та робочих місць також містить закодовану інформацію про організацію, такі його елементи, як оргтехніка, умови освітлення, статус людини, кількість людей у кімнаті. Наприклад, ієрархічне положення людини залежно від внутрішнього коду організації можна визначити за кількістю вікон або висотою рослин на робочому місці чи за кількістю секретарів у приймальні. Це відбивається на норми та поведінку, що потім впливає на роботу та поведінку.

Зовнішня пам'ять («Зовнішні архіви»). Сама організація – не єдине місце, де зберігається інформація про організацію та її минуле. Це означає, що інформацію, яка втрачена або недоступна на вимогу, також можна отримати з інших джерел. До них належать, наприклад, колишні співробітники, записи конкурентів, органів влади, агентств, асоціацій, постачальників фінансових послуг, засобів масової інформації тощо [520].

Теоретичний аргумент, що організації містять якісь «бункери» для інформації, крім індивідуальної пам'яті співробітників, знаходить широку підтримку в науковій літературі [110; 239; 259; 428]. Однак, оскільки це була оригінальна робота, котра, як і раніше, розглядається дослідниками як класика і нині цитується приблизно в 4 тис статтях, також природно, що дана модель була об'єктом великої критики.

Перша критика концепції організаційної пам'яті Дж. Уолша і П. Ангсона виникла через статичний характер моделі. Іншими словами, уявлення, обмежене придбанням, утриманням та застосовуванням інформації, спрощує модель для організаційної пам'яті. Науковці Л. Беннон і К. Куутті

стверджують, що організаційна пам’ять не повинна бути концептуалізована як єдиний репозиторій, а має бути динамічним процесом, який об’єднує функції придбання, зберігання, передачі, маніпулювання і використання інформації, а також реконструкції, що дає змогу згадати минулий досвід [290].

Також критиці піддалася очевидна користь «сховищ» інформації, оскільки їх використання залежить від доступності та можливості інтерпретувати таку інформацію. Без сумніву, минулий досвід може полегшити її обробку для прийняття рішень у середовищі, багатому на протиріччя, проте спогади про практичні рішення зазвичай обмежуються упередженнями, які тим сильніші, чим більший термін давності події [259].

Деякі дослідники стверджували, що вичерпний процес відновлення інформації можна отримати за допомогою вирощування так званих «садів відповідей» або створення організаційної пам’яті, основа якої – комп’ютер. Визнаючи певні недоліки концепції організаційної пам’яті Дж. Уолша і П. Ангсона, науковці Д. Нево та ін. вважають, що дана модель може використовуватися для підтримки дослідницьких зусиль у галузі інформаційних систем і технологій, які можуть використовуватися для створення єдиного, повного, послідовного, оновленого й інтегрованого набору знань, доступних для процесів прийняття рішень на всіх рівнях організації [439].

Динамічний погляд на структуру організаційної пам’яті також підтримує Дж. Карбетт, наголошуючи при цьому на врахуванні соціальної природи цієї пам’яті. Замість того щоб бачити пам’ять як знання, що зберігається в контейнерах, організаційну пам’ять слід розглядати як безперервний процес побудови та реконструкції шляхом взаємодії між людьми та їх організаційним середовищем [326]. Поряд із моделлю організаційної пам’яті, котра представлена «бункерами» знань (яка зосереджується на тому, де зберігати знання), М. Векслер також додає наративну модель (яка фокусується на тому, як мотивувати, щоб отримувати та використовувати знання), інноваційну модель (яка зосереджується на тому,

коли використовувати яку інформацію та/або досвід для її вирішення), та модель політичних ресурсів (яка зосереджується на тому, хто отримує або втрачає владу під час використання організаційної моделі) [523].

Концепція організаційної пам’яті, яку пропонує Ф. Олівера, пропонує визначити систему пам’яті за допомогою трьох характеристик: зміст, структура та операційні процеси. Зміст стосується типу знань, які система може використовувати для акумулювання. Структура торкається організації розташування знань. І, нарешті, операційні процеси пояснюють, як знання збираються, зберігаються та використовуються [446].

Тим часом визначення, запропоноване М. Аккерманом і С. Халворсоном, указує на те, що організаційна пам’ять може розумітися як накопичення соціально обґрунтованих рішень проблем минулого, з якими організація неодноразово стикається [6]. Таким чином, новий підхід до організаційної пам’яті підкреслює, що вона не повинна представляти організаційний план дій, орієнтований тільки на потреби сьогодення, а планування майбутнього [273].

У літературі відома модель корпоративної пам’яті під назвою «Маргаритка», яка є розвитком моделі життєвого циклу знань Дж. Ерміна [350]. В її основі закладено замкнутий життєвий цикл знань, який складається з чотирьох основних процесів, представлених у моделі пелюстками:

– виявлення потреб користувачів корпоративної пам’яті;
– побудова корпоративної пам’яті (накопичення знань);
– використання корпоративної пам’яті;
– її підтримка і оцінка,

а також двох додаткових процесів: капіталізація і поширення знань; взаємодія з навколишнім середовищем.

У центрі (серцевині) такої моделі розташовані «ключові концепції», в яких беруть участь знання: управління знаннями, технологія, інновації, ключові знання, спільна робота, економічна розвідка, управління компетенціями.

Для побудови моделі інституційної пам’яті в органі державної влади дана модель для нас має два важливих моменти:

– пам’ять інституції являє собою відкриту систему (за рахунок взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема громадянами);

– у роботі пам’яті закладений життєвий цикл знань, що дає змогу постійно їх удосконалювати.

В основі модульної концепції побудови організаційної пам’яті Г. Пробста, С. Рауба та К. Ромхардта 1999 р. лежать вісім основних блоків управління знаннями, які взаємозалежні, як показано на схемі (рис 1.2.):

Ідентифікація знань. Суттєвою передумовою ідентифікації знань є створення прозорості в середовищі знань організації для теоретичної основи як внутрішніх, так і зовнішніх знань. Метою є відстеження даних, інформації та навичок.

Набуття знань. Основну увагу в модулі набуття знань зосереджено на діяльності, спрямованій на створення можливостей для імпортування знань із зовнішніх джерел, наприклад шляхом набору експертів, у співпраці з партнерами, конкурентами, замовниками та постачальниками або придбання особливо інноваційних знань у дослідницьких організацій.

Розвиток знань означає створення нових навичок, нових продуктів, кращих ідей та більш потужних процесів. Ця діяльність закріплена в галузі досліджень і розробок або маркетингових досліджень організації.

Розподіл знань. Тут основна увага приділяється розподілу знань в організації з метою зробити ізольовану інформацію, досвід тощо корисними для всієї організації.

Використання знань є найважливішим складником управління знаннями, мета якого – забезпечити належне використання організаційних знань, а також подолати існуючі бар’єри, якщо це необхідно.

Збереження знань. Цей процес стосується відбору, належного захисту та регулярного оновлення знань, які варто зберегти, включаючи досвід,

інформацію, документи чи навички. При цьому важливу роль відіграють різні організаційні носії інформації.

Концепція із цих шести описаних компонентів доповнена двома прагматичними компонентами, які розширюють її до конфігурацій управління:

Цілі знань. Існує три типи цілей управління знаннями. Нормативні цілі впливають на структуру та організацію процесів організації, а також на організаційну культуру і формують керівні принципи управління в побудові системи знань.

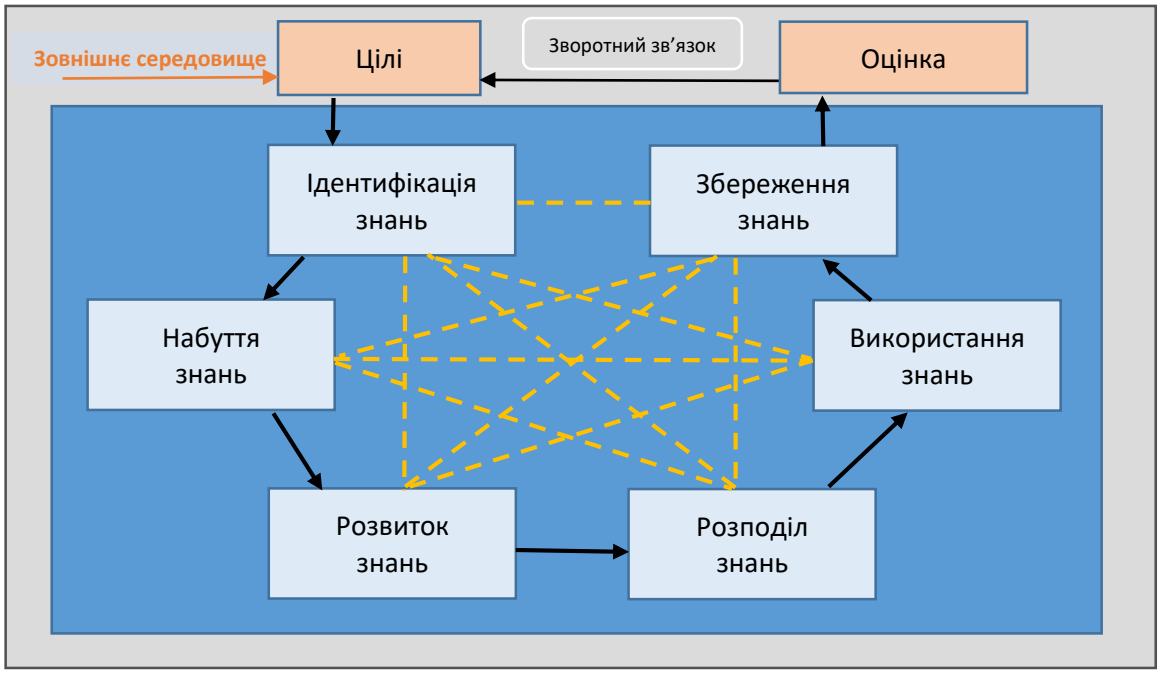


Рис. 1.2. Модульна концепція побудови організаційної пам'яті Г. Пробста, С. Рауба та К. Ромхардта

Джерело: [459]

Стратегічні цілі управління знаннями – це довгострокові заходи, які базуються на організаційних цілях або цілях впливу. Тут визначаються важливі галузі знань та встановлюються пріоритети. Стратегічні цілі знань описують майбутні вимоги до компетентності організації шляхом визначення її основних знань.

Оперативні цілі знань дають конкретні орієнтири для реалізації нормативних та стратегічних цілей управління знаннями у повсякденному житті. Із них конкретизуються досяжні цілі, формулюються заходи реалізації та визначаються часові горизонти для їх оцінки.

Оцінка знань. Цей етап визначає, які методи слід використовувати для вимірювання нормативних, стратегічних та оперативних цілей знань, які вже були сформульовані, а також перелік необхідних втручань, котрі можуть бути виявлені під час моніторингу успіху управління знаннями [459].

У представленій моделі концепція побудови організаційної пам’яті розглядається як цикл управління знаннями, що включає шість основних та два прагматичні будівельні блоки. Проте в ній не згадується інформаційна та комунікаційна підтримка, яка повинна виконувати такі основні завдання, як зберігання або розповсюдження збережених знань.

Інші теоретики під час розгляду питання про пам’ять організації застосовують інституційний підхід. Наприклад, А. Пенья розглядає організацію як інститут, що сам інтегрує знання і який спеціально розроблений і управляється так, щоб сприяти створенню, засвоєнню, захисту та інтеграції знань. Такий підхід розглядає природу організаційних знань більш широко. Передусім він опрацьовує спосіб, за допомогою якого управлінська структура закладу (включаючи дизайн організації й усі процеси, які в нього входять) може сама по собі інституціалізувати знання. Дослідник запропонував кілька видів дизайну, які можуть стимулювати динаміку процесу створення, засвоєння, захисту та інтеграції знань [451].

Для розгляду даного питання цікавою є розроблена А. Новічковою модель корпоративної пам’яті, що розширює процесуальне коло вищезазначених концепцій як елемента моделі управління знаннями, що реалізує в системі управління знаннями процеси створення, визначення, збору, вибору, зберігання, розподілу та застосування знань. Основними компонентами для формування моделі корпоративної пам’яті, на думку авторки, є: цілі та бізнес-завдання організації, носії неформалізованих і

формалізованих знань, процеси і технології перетворення неявних та явних знань, що створюють умови для розроблення інновацій. Розроблена А. Новічковою методика моделювання складається з таких етапів:

– визначення складу інтелектуальних ресурсів та їх носіїв для вирішення бізнес-завдань;

– діагностика наявних в організації інтелектуальних ресурсів та інновацій; оцінка доступності, складності пошуку, актуальності та можливості використання існуючих знань;

– визначення джерел і способів придбання нових знань, необхідних для вирішення поставлених завдань, й оцінка ступеня складності їх пошуку та придбання;

– визначення процесів управління знаннями, носіїв знань і технологій (інформаційних і гуманітарних), що забезпечують вибрані процеси [119].

Інші автори додали нові грані в теорії організацій, упроваджуючи концепції, які допомагають зрозуміти організаційну пам’ять, пов’язуючи її з можливостями відновлення організацій [467; 493]. Модель організаційної пам’яті, запропонована І. Рамос та Л. Левін у 2012 р., складається з різних типів пам’яті: індивідуальної, комунікативної, культурної, політичної, сенсорної (рис. 1.3.), які зберігають різні типи знань [467]. Утім, межі цих форматів пам’яті, за визначенням А. Ассманн, доволі розмиті. Найчастіше нелегко однозначно визначити, де закінчується один формат пам’яті і починається інший, оскільки вони перетинаються, накладаються один на одного, взаємодіють і навіть протестують усередині окремої людини [288].

Індивідуальна пам’ять – це динамічне середовище для обробки суб’єктивного досвіду і побудови соціальної ідентичності. Хоча особисті спогади прив’язані до суб’єктивного досвіду і безальтернативної точки зору, вони завжди відносно соціальні, оскільки сконструйовані інтерактивно і, відповідно, пов’язані зі спогадами інших членів колективу [7].

Комунікативна пам’ять – це та, яка виникає в результаті обміну індивідуальними переживаннями, перетворення їх на організаційні знання.

Культурна пам’ять зберігає організаційні знання протягом тривалих періодів часу, породжуючи колективну ідентичність, засновану на досвіді, який є невід’ємною частиною історії організацій. Культурна пам’ять виступає не просто сховищем фактів минулого організації, а й безперервно функціонуючим реконструйованим відображенням інформації, яка вважається життєво важливою для функціонування певної групи. Комунікативна пам’ять служить для організації повсякденного життя, зміст культурної пам’яті служить для досягнення політичних та ідеологічних цілей колективу.

Своєю чергою, **політична пам’ять** виконує роль матриці, на основі якої здійснюється відтворення структур і якісних характеристик організаційної пам’яті. Це сукупність правил, відповідно до яких поводить себе система у цілому і за якими діють люди, що входять у цю систему.

Сенсорна пам’ять – пам’ять, яка фіксується на рівні органів почуттів. У цій пам’яті зберігаються враження про навколишнє середовище та події, що відбулися з організацією у взаємодії із зовнішнім середовищем [467].

Рис. 1.3. Модель формування організаційної пам'яті І. Рамоса та Л. Левіна

Джерело: розробка автора

Оскільки інститути й великі соціальні групи, до яких належить і система органів виконавчої влади, не «володіють» пам'яттю, вони «створюють» її для себе і тим самим «конструюють» свою ідентичність. Пам'ять, яку навмисно і символічно формують, ґрунтується на актах відбору та виключення, при цьому акуратно відокремлюють потрібні спогади від непотрібних, значущі – від другорядних. Індивідуальна і комунікативна пам'ять суттєво відрізняється від політичної та культурної пам'яті через їх часовий діапазон. Індивідуальна і соціальна пам'ять персоніфіковані; обидва формати безпосередньо пов'язані з людьми та їх уособленою взаємодією. На відміну від них політична і культурна пам'ять опосередковані: щоб стати пам'яттю, їм потрібно перевтілення, оскільки обидві прагнуть до довговічності [288]. Сенсорна

пам’ять – це більш коротка пам’ять, для якої ще не знайдено еквівалентний організаційний термін. Проникнути в природу інституційної пам’яті допоможе поняття транзактної (спільної) пам’яті, в основі якої лежить спостереження, яке описав Б. Мільнер: люди в процесі тривалих відносин часто «використовують один одного як засоби зовнішньої пам’яті, щоб доповнювати свою власну обмежену і ненадійну пам’ять» [110, с. 54]. Замість того щоб поміщати у центр уваги знання, які розділені і перекривають один одного у процесах збігу, подібності, згоди, сумісності або перетину знань у команді, цей підхід висуває у центр розуміння спільної пам’яті знання, які взаємодоповнюють один одного. Пам’ять – це соціальний феномен, а транзактну пам’ять часто розглядають у контексті навичок командної роботи. Наприклад, із часом члени команди починають розуміти, що повинен бути певний розподіл майстерності у професійному колективі. Це поліпшує діяльність, оскільки члени команд компенсують недоліки один одного, можуть передбачити кожну дію, надають інформацію до того, як їх попросять, і розподіляють ресурси згідно з кваліфікацією кожного учасника.

Без сумніву, процеси організаційної пам’яті, пов’язані з придбанням, зберіганням, пошуком, обслуговуванням і відновленням знань, швидші й точніші, коли автоматизовані. В організаціях ці системи започаткувалися зі створення складних баз даних, які пізніше розвинулися в більш розподілені системи, розроблені відповідно до принципів теорії транзакційної пам’яті [413]. Відповідно до цього підходу, інформаційні системи є інструментами для зв’язку сховищ інформації та забезпечення їх доступності для груп та окремих осіб, що дає змогу об’єднати розподілені репозиторії знань по всій організації в інтегровану пам’ять. Інституційну пам’ять В. Тютлікова тісно пов’язує саме з інформаційними технологіями, які повинні забезпечувати пошук необхідної інформації, миттєвий і вільний доступ до неї, бути ефективним засобом комунікації, обміну та розповсюдження знань [252].

Поняття, які були запозичені з теорії систем, використовуються деякими дослідниками організаційних теорій для доповнення концепції організаційної

пам’яті функціями, пов’язаними з репозиторіями інформації, процесами і рішеннями, які можуть бути придбаними ззовні для вирішення проблем у певних ситуаціях [434; 439]. Інформаційні системи і технології стали інструментами, які розширили можливості для утримання та використання знань. Саме вони стали ключовими елементами нової концепції організаційної пам’яті Г. Переса та І. Рамос. Як наголошують дослідники, деякі додатки інформаційних систем і технологій, які сьогодні доступні, можуть бути впроваджені в організаціях для доступу до інформації, поліпшення зв’язку і підтримки дій/взаємодії, пов’язаних із процесами, характерними для організаційної пам’яті [452]. Автоматизовані системи організаційної пам’яті, які призначені для накопичення та управління знаннями певної установи, включають у себе роботу як на рівні з явним знанням у формі баз даних і електронних архівів, так і на рівні з прихованим знанням, фіксуючи його в деякому (більш-менш формальному) поданні у формі експертних систем, корпоративних баз знань, професійних мереж тощо.

Таким чином, різні концепції організаційної пам’яті різною мірою описують її структуру: сховища знань в організації (модель Дж. Уолша і П. Ангсона); окремі підетапи обміну знаннями (концепція Г. Пробста, С. Рауба та К. Ромхардта; Дж. Ермін; А. Новічкова); середовище, яке впливає на сховища фактів минулого організації (І. Рамос та Л. Левін; Г. Переса та І. Рамос). Хоча ці моделі зосереджені виключно або на статичних компонентах організаційної пам’яті, або на процесах передачі знань від однієї людини до іншої, що упускає подальші дії та рамкові умови, вони слугують відправними точкам для аналізу інституційної пам’яті в органах державної влади.

1.3. Теоретичні підходи до вивчення інституційної пам’яті в органах державної влади

Аналіз наведених вище концепцій дав нам змогу з’ясувати різні точки зору щодо понятійного апарату в контексті формування пам’яті в організаціях або підприємствах, проте чіткого, усталеного визначення та застосування цього поняття в системі державного управління досі не сформовано. Незважаючи на зростаюче визнання ролі, яку пам’ять може або повинна грати в політичному процесі, концепція інституційної пам’яті не піддається легкому науковому визначенню.

Насамперед, з’ясуємо сутність та співвідношення категорій «інституційна пам’ять», «організаційна пам’ять» та «корпоративна пам’ять», сферу їх застосування, розуміння того, як виникають групові спогади та як зберігаються, можливість їх застосування у практиці управління. Зауважимо, що дослідження, пов’язані з теоретичними підходами до тлумачення цих дефініцій, у наукових розвідках відсутні. Багато дослідників поняття організаційної, корпоративної та інституційної пам’яті не відокремлюють, об’єднуючи терміни в синонімічний феномен, який є ефективним інструментарієм у процесі управління різними підприємствами, установами, закладами [95]. До того ж нерідко у текстах статей автори вживають їх по черзі [448; 495]. Дійсно, ці поняття мають певну спорідненість виходячи з їх цілей та завдань, принципів створення та функціонування, але вони не є тотожними. Відмінність цих дефініцій, на нашу думку, полягає у суб’єктах їх розгляду: корпорації (як різновиду господарського об’єднання або союзу організацій), організації (соціальної групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей) та інституцій (соціальних інститутів) як суб’єктів – носіїв суспільно-економічних відносин, до яких відносяться, серед інших, фірми, корпорації, установи, заклади, організації, органи законодавчої, виконавчої влади. Таким чином, поняття організаційної пам’яті,

по суті, може бути складовою частиною корпоративної пам’яті за умови об’єднання організацій у корпорацію, а термін «інституційна пам’ять» доречно застосовувати до всіх видів суб’єктів соціальної діяльності. Виходячи із цього висновку, зазначимо, що розгляд теоретичних підходів до визначення понять «організаційна пам’ять», «корпоративна пам’ять» буде прийнятний для розкриття терміна «інституційна пам’ять».

Організаційною пам’яттю у загальному розумінні називають сукупність даних, інформації і знань, які створені під час діяльності окремої організації [448]. Своєю чергою, «інституційна пам’ять» (англ. – institutional memory) – термін, який широко розповсюджений у міжнародних організаціях і означає писаний (правила роботи і процедури організації) і неписаний досвід, накопичений усіма поколіннями співробітників даної організації [404, с. 342]. Згідно зі словниковим довідником, інституційна пам’ять – це колективний набір даних, інформації, фактів, концепцій, досвіду і ноу-хау, що належить групі людей, який вимагає постійної передачі цих знань між членами цієї групи [389]. Звернемо увагу, що ця група людей може бути не співробітниками певної організації. Однак у деяких випадках поняття «організація» та «інституція» можуть бути тотожними. Так, П. Петровський лише політичну інституцію ототожнює з поняттям державної установи або політичної організації, а процес формування владних інституцій учений трактує як визначення та законодавче оформлення структур органів державної влади [181]. Подібних поглядів дотримується й А. Колодій [89]. Говорячи про проблеми управління державними інституціями, А. Павлюк розглядає діяльність державних службовців різного рівня, які відповідно працюють у державних інституціях центрального та місцевого рівнів [177]. Під терміном «державні інституції» О. Коротич розуміє державні установи, заклади або їх частини, підрозділи. До них, безперечно, належать державні органи представницької, виконавчої та судової влади, а також органи внутрішніх справ, митниці, державної безпеки, прокуратури тощо [93].

Проводячи аналогію з використанням дотичних концептів «організаційна культура» та «корпоративна культура», дослідженню яких присвячено велику кількість наукових праць, зазначимо, що ці терміни переважна більшість дослідників у менеджменті також використовує як синоніми, оскільки корпорація є одним із видів організації як об'єкта управління. У противагу цьому О. Синицька та О. Білецька вважають, що організаційна культура − частина корпоративної культури, яку вони вважають «ключову філософію та ідеологію об'єднаних у корпорацію організацій, яка поєднала у собі організаційні культури своїх підрозділів і має певний вплив на зовнішнє політичне, економічне, соціально-культурне середовище» [224]. Однак ми поділяємо думку Н. Озірської, за визначенням якої організаційна культура – це набір переконань, вірувань, цінностей і нормативів, які поділяє більшість працівників в організації. Своєю чергою, корпоративна культура – це культура поведінки членів організації, яка максимально і безпосередньо об'єднує інтереси персоналу навколо загальних цілей фірми. Корпоративна культура – складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами колективу і задають загальні рамки поведінки [129]. Виходячи з того, що організаційна культура об'єднує корпоративні неформальні цінності співробітників і формальні організаційні правила, які регламентують функціонування певного закладу, корпоративна культура є складовою частиною організаційної культури.

Подальші спроби розділити поняття інституційної, організаційної та корпоративної пам'яті ведуть до змішання цих термінів і нічого не додають до вирішення методологічних проблем під час дослідження становлення наукової думки про інституційну пам'ять. Розмір та структура організацій, вид їхньої діяльності, структура внутрішніх комунікацій є характеристикою певних груп організацій, тому, на нашу думку, вживати термін «корпоративна пам'ять» доречно до членів певного колективу, «організаційна пам'ять» – до всіх видів господарюючих суб'єктів, а до державних установ – «інституційна пам'ять»

(при цьому ми не обмежуємо застосування даного поняття лише до галузі державного управління).

Аналіз літературних джерел дав можливість визначити, що найбільш досліджено в науковому дискурсі поняття корпоративної пам'яті. Як наголошує А. Новічкова, цей термін застосовується в таких сферах, як інформаційний менеджмент, управління знаннями, управління організацією і когнітивна психологія. В управлінні організацією – «це знання про минуле компанії, включаючи історію проєктів, важливі рішення й їх обґрунтування, ключові документи і знання про відносини з покупцями, реалізується як сховище великих обсягів даних, інформації і знань з різних внутрішніх і зовнішніх джерел компанії й є основою практичного використання та організаційного навчання». У сфері інформаційного менеджменту «корпоративна пам'ять» – «це основний елемент корпоративної інформаційної системи». У когнітивній психології – «це структурований набір знань, пов'язаний зі стійким досвідом індивідуума в даній галузі». В управлінні знаннями «корпоративну пам'ять» визначають як «загальне тіло даних, інформації і знань, необхідних для зіставлення цілей і стратегії» [119].

До поняття «корпоративна пам'ять» К. Віиг відносить різні формати і типи знань: бізнес-план, бази даних, фінансові звіти, аналіз досвіду компанії і потреб ринку, регламентація виробничих процесів, дані про продукт або послугу, стратегічне планування та інші інформаційні інструменти компанії, а також так званий професійний інтелект компанії – суму професійних навичок, знань, компетенцій, розумінь і мотивацій співробітників [25].

Заслуговують на увагу напрацювання Е. Крузинга, Р. Спека, Ж. Хейтса, які, розглядаючи інструменти підвищення конкурентоспроможності організації, вибрали вузьку інтерпретацію поняття «корпоративна пам'ять» як явні, розрізнені, стійкі знання та інформацію, якими володіє організація. Це визначення, на думку авторів, обмежує форму корпоративної пам'яті, але не її зміст. Будь-яка частина знань або інформація, які роблять свій внесок у

продуктивність організації, можуть (і, можливо, повинні) зберігатися в корпоративній пам'яті [495].

Корпоративна пам'ять фіксує інформацію з різних джерел підприємства і робить цю інформацію доступною для фахівців із метою вирішення виробничих завдань та складається з матеріальної або явної інформації (дані й знання, які можуть бути знайдені в документах організації у формі повідомлень, листів, статей, довідників, патентів, креслень, відео- і аудіозаписів, програмного забезпечення тощо) та персональної або прихованої інформації (персональні знання, невідривно пов'язані з індивідуальним досвідом), що є ключовою умовою під час ухвалення рішення й керування технологічними процесами [79]. В інших джерелах категорію «корпоративна пам'ять» представлено як дуже ємне поняття, що включає у себе такі смислові простори, як пам'ять подій, кадрові, фінансові та технічні архіви, клієнтські та партнерські бази даних, реєстри акціонерів, історії виробничих досліджень, інновацій та наукових досліджень [32].

Американська дослідниця Ш. Лінд інституційною пам'яттю називає всі способи, за допомогою яких інститути зберігають інформацію про своє минуле, повертаються до певних його аспектів і знову актуалізують його для того, щоб використовувати сьогодні і впливати на майбутнє [414, с. 46]. Авторка поділяє ключове положення memory studies про те, що минуле є не стабільним конструктом, а процесом. Різні репрезентації різноманітних подій минулого входять у сьогодення завдяки постійній реорганізації інституційної пам'яті відповідно до запитів сучасності. Тому і люди в рамках інститутів ніколи не повинні займатися механічною фіксацією та пасивною передачею минулого. Вони працюють із минулим і кожного разу знов (а часто і в новій медійній формі) репрезентують його для нових цілей, пов'язаних із сьогоденням і плануванням майбутнього. Самі по собі численні дані, збережені різними способами і на різних носіях, не є інституційною пам'яттю, підкреслює Ш. Лінд. Пам'яттю інституту вони стають лише тоді, коли

витягуються зі сховища і стають предметом відповідних комунікацій у рамках даного інституту [414, с. 140].

К. Поллітт, піонер дослідження інституційної пам'яті в державному секторі, звертається до накопичених знань і досвіду персоналу, технічних систем, включаючи електронні бази даних і різні види паперових документів, систем управління, а також норми і цінності організаційної культури. Із цієї точки зору, заснованої на ключових принципах нового інституціоналізму, пам'ять, по суті, є архівом [457]. Однак проблема із цим визначенням, на думку Д. Корбетта та ін., полягає у тому, що його важко відрізнити від концепції вивчення політики: «Якщо вивчення політики частково пов'язане з розширенням знань про політику, включаючи виправлення минулих помилок, тоді ми, можливо, могли б уявити собі безперервний перехід від навчання до пам'яті з точкою перегину, коли одне починається, а інше зупиняється» [324]. Але це легше уявити, ніж виміряти емпірично. Визначення К. Поллітта також не враховує форми, які приймають спогади, і способи, якими спогади оскаржуються, приглушуються й активно забуваються.

Спогади можна трактувати як «репрезентації минулого», які учасники використовують, щоб розповісти про ті уроки, що були отримані під час розроблення та реалізації політики [349; 372]. Коли ці оповідання вбудовані в процеси, вони стають інституціоналізованими. Саме цей акцент на вбудованих наративах відрізняє інституційну пам'ять від вивчення політики. Інституційна пам'ять може сприяти вивченню політики, але рівною мірою деякі спогади можуть перешкоджати справжній адаптації до сучасних умов та інноваціям. У результаті хоча між двома концепціями існує очевидна близькість, абсолютно необхідно, щоб вони залишалися різними напрямами досліджень.

Досліджуючи методологічні підходи до вивчення організаційної пам'яті, О. Чижевська відзначає, що з погляду пам'яті доречно говорити не стільки про вертикальні та горизонтальні зв'язки між елементами певної організаційної системи, скільки про часово-просторові зв'язки. Оскільки пам'ять являє собою місток, що забезпечує зв'язок із минулим, саме завдяки

їй можливі взаємозв'язки між поколіннями особистостей, які безпосередньо не мали спілкування. Така комплементарність поколінь зумовлює виникнення в організації неписаних правил моралі, поведінки, менталітету, традицій, культури тощо [262]. Так, М. Сокуренко зазначає, що пам'ять організації формує організаційна культура, яка є основним механізмом реалізації взаємодії між соціальними інститутами й організаціями, і акумулює у собі досвід колишніх поколінь персоналу [232]. Дослідник Є. Бондаренко уточнює, що саме традиції впливають на збереження інституційної пам'яті організації і пов'язують різні покоління службовців [18].

Окрім того, дослідниці К. Баннікова та К. Михайлова, розкриваючи поняття організаційної пам'яті, звертають увагу на історично сформовану сукупність знань, інформації щодо процесів і явищ, загальноорганізаційних цінностей, які здатні актуалізуватися за певних умов, а також бути ідентифікованими всіма співробітниками організації залежно від процесів локалізації згадок будь-яким організаційним суб'єктом. Науковці констатують той факт, що один і той самий комплекс загальноорганізаційних знань, процесів і явищ може нести в собі різне смислове навантаження, а отже, відноситися до різних системних вимог, і мати різний номінальний категоріальний ряд. Якщо аналізувати дані процеси як сучасні, то ми будемо застосовувати таке поняття, як «людський капітал організації» та її соціальний досвід. Розглядаючи ті ж самі процеси, але в минулому часі, ми будемо говорити про такий феномен, як організаційна пам'ять [289].

На основі систематизації існуючих підходів до тлумачення понять «інституційна пам'ять», «організаційна пам'ять» та «корпоративна пам'ять» нами запропоновано термін «інституційна пам'ять у державному управлінні» трактувати як здатність органів публічної влади до збирання, зберігання, використання, оновлення, можливості застосування і передачі професійних явних і неявних знань, що базуються на досвіді, традиціях і культурі інституту публічної служби, які з урахуванням творчої реконструкції минулого

виступають важливим чинником для прийняття ефективних управлінських рішень та планування майбутнього.

Розглядаючи поняття інституційної пам’яті, Т. Гаврилова та В. Верем’єв виділяють два її рівня.

Рівень 1. Рівень матеріальний – дані й знання, які можуть бути знайдені в документах організації у формі листів, статей, програмного забезпечення тощо.

Рівень 2. Рівень персональний – персональне знання, нерозривно пов’язане з індивідуальним досвідом. Саме приховане знання, на їхню думку, є ключовим під час ухвалення рішень та управління технологічними процесами [31].

Ці два рівні однаково важливі в структурі інституційної пам’яті в органі державної влади. Однак проблеми збереження та розподілу знань, головним чином, мають відношення до неявно виражених персональних знань. Такі знання, які значною мірою є індивідуальними, дуже погано піддаються перетворенню у формат, який може зберігатися і розподілятися між усіма держслужбовцями певної організації. Окремі службовці можуть перешкоджати процесу розподілу знань, розглядаючи своє знання як джерело персональної чи організаційної влади.

Аналізуючи літературні джерела, які розглядають проблеми інституційної або корпоративної, організаційної пам’яті, нами було встановлено, що іноземні та вітчизняні автори посилаються, насамперед, на дослідження П. Уолша і Дж. Ангсона 1991 р., яке ми детально розглядали в підрозділі 1.2. Саме ці науковці вперше концептуально дослідили роль та зміст організаційної пам’яті, проаналізувавши хронологію розвитку концепції організаційної пам’яті, й на основі цього створили відповідний підхід, де функції системи обробки організаційної інформації представлені в термінах, які за функціональним улаштуванням подібні пам’яті людини [531].

П. Уолш і Дж. Ангсон убачали як мінімум три вигоди з поняття організаційної пам’яті:

- забезпечення інформацією та створення сприятливих умов для ефективного прийняття рішень на тій стадії стратегічного аналізу, яка передує стратегічному вибору;

- скорочення витрат на впровадження за рахунок позначення «що» й «як», які ефективно формують індивідуальну поведінку;

- створення джерела незалежності, тобто базису, за допомогою якого угруповання влади можуть впливати на інших за своїм бажанням, посилюючи, підтримуючи або заперечуючи їх основу влади [531].

Розглянемо детальніше необхідні умови для зберігання інституційної пам’яті на прикладі органу державної влади.

1. Державні службовці утримують інформацію, засновану на їхньому власному досвіді й спостереженнях у формі пам’яті, припущень, цінностей і чітко сформульованих переконань. Кожний держслужбовець володіє цілою низкою індивідуальних знань та компетенцій. На основі цих індивідуальних знань та компетенцій він займає певну посаду і використовує їх у своїй роботі. При цьому характерна природна ситуація, коли державний службовець сам визначає сфери, де він може розширити свій кругозір і домагається інтеграції своїх знань із тими, які необхідні у повсякденній роботі. Це важко закріпити в тих чи інших регламентуючих документах органу державної влади, хоча формальна вимога обмінюватися інформацією може бути закладена навіть у річних планах держслужбовців [475].

2. Культура діє як спосіб сприйняття проблеми і роздумів про неї. Нині від співробітників очікують набагато більшої активності, ніж раніше, здатність генерувати ідеї й вирішувати проблеми, а також виконувати більше завдань у більш стислі терміни. Щоб відповідати цим вимогам, організаційна культура має забезпечити для персоналу можливість швидко отримувати знання [265]. Щоб сприяти навчанню, зазначає Дж. Стоунхаус, культура організації повинна породжувати такий клімат, в якому як індивідуальне, так і організаційне навчання та знання цінуються дуже високо. Ця культура повинна спонукати людей постійно піддавати сумніву існуючу практику в

пошуках поліпшень, що сприяють розвитку здібностей їх організації [239]. Зауважимо, що сьогодні розвиток культури, націленої на обмін знаннями між держслужбовцями в органах державної влади, – нагальне питання, яке повинно стати предметом пильної уваги з боку керівництва.

3. Як зазначають Дж. Ходкінсон та П. Сперроу, логіка перетворень застосовується для того, щоб «вхід» (наприклад, сировину або нових людей) перетворити на «вихід» (готову продукцію або заслужених працівників організації). Стандартні технологічні процедури – це одна з репрезентацій такої логіки [259]. Для державної служби такими прикладами є стандарти відбору на державну службу, порядок роботи зі зверненнями громадян, надання адміністративних послуг, бюджетування програм, а також процеси стратегічного планування тощо [418]. Такі системи перетворення діють як механізми для засвоєння і збереження знань.

4. Організаційні структури також являють собою «ємність» для зберігання інформації. Ролі служать не лише для того, щоб позначити посадові позиції і прояснити очікування, вони також часто виконують формальне і неформальне кодування «правильної поведінки» і відображають відповідну послідовність взаємодій. Хоча організаційна структура менш сильна в ролі бункера для інституційної пам’яті, ніж її культура, елементи структури, проте, містять інформацію про реакції організації на проблеми в термінах «хто і що у цьому разі повинен робити» [259]. Як наголошує Б. Мільнер, формування інституційної пам’яті передбачає існування організаційної структури, яка збирає й обробляє відповідну інформацію в організації, полегшує поширення знань, сприяє подоланню адміністративних бар’єрів та інтегрує знання у щоденний технологічний процес [110, с. 65]. Фрагментарність організаційних знань окремих керівників підрозділів може призводити до неоднозначного розуміння ними одних і тих самих ситуацій. Керованість можна повернути тільки шляхом визначення та реалізації спеціальних механізмів внутрішньої координації дій [66].

5. Екологія робочого місця (фізична структура організаційного середовища), за визначенням Дж. Ходкінсона та П. Сперроу, кодує, а потім видає великий обсяг інформації, яка відображає певний ієрархічний статус і допомагає формувати і посилювати особливий поведінковий шаблон, особливо по відношенню до того, «де» й «як» поводитися [259]. Екологію робочого місця А. Аітов визначає як навколишнє середовище працівника, що складається із сукупності речей матеріальних (предмети меблів і оргтехніка, сировина та матеріали і т. д.) і ідеальних (психологічна сумісність колег, пропорційне вікове і статеве співвідношення співробітників, тривалість робочих ритмів тощо) [2]. Оскільки основна діяльність державного службовця здійснюється на його робочому місці, раціональна організація його робочого місця, оснащення його комп'ютером, службовою документацією та засобами праці і зв'язку – елементарні умови ефективної роботи держслужбовця. Своєю чергою, екологія робочого місця може значно впливати на дотримання офіційності під час виконання державним службовцем своїх обов'язків, рівень виконавської дисципліни, наявності правил і принципів ведення щоденної роботи.

6. Зовнішні архіви також зберігають інформацію про минуле організації. Колишні співробітники, інформаційні та архівні джерела органів державної влади, теле- і радіоінтерв'ю керівників – усі вони утримують закодовані дані в зручній для вилучення формі. За визначенням Д. Каремана, інституційна пам'ять може бути керованою. Хоча спільна пам'ять може бути важкодоступною або безглуздо збереженою, зманіпульованою, проте абсолютно ясно, що вона може бути організованою, узгодженою, стимульованою або умисно втраченою. У цьому сенсі пам'ять організації є потенційним об'єктом для управлінського втручання [393]. Для успішного формування інституційної пам'яті Ю. Мельник, окрім високої організаційної культури, яка сприяє переносу знань від одного працівника підрозділу до інших, серед інших чинників визначає технологічну інфраструктуру, що дає

змогу за допомогою комунікацій ефективно переносити і поширювати знання та безперервне і кваліфіковане навчання персоналу [106, с. 73].

Розглядаючи значення інституційної пам’яті в органах державного управління, яка, як уже зазначалося, є малодослідженою, можемо провести аналогію з її важливістю в організаціях недержавного сектору. Як наголошують Дж. Ходкінсон та П. Сперроу, більшість організацій не докладає особливих зусиль, щоб засвоїти колективні знання, передати їх новим співробітникам або стимулювати менеджерів, щоб вони використовували їх як інструкції. Однак у наші часи небезпека втратити корпоративну пам’ять є найбільш чутливою. Через основні тенденції бізнесу: зменшення розмірів організацій, використання зовнішніх ресурсів та реінжинірингу середня тривалість роботи на одному місці значно скоротилася, приблизно до шести років, водночас середній економічний цикл більшості організацій становить близько восьми років. Таким чином, багатьма організаціями керують менеджери, які не мають інформації про попередні економічні підйоми або спади в діяльності фірми [259].

Визнаючи сьогодні інтелектуальний капітал як ключ до успіху будь-якої організації, Є. Брукінг наголошує, що з утратою працівника організація щоразу втрачає частину корпоративної пам’яті. Незважаючи на те що організація вкладає в людей – свій актив – кошти шляхом виплати їм заробітної плати, навчання, прискореного просування по службових сходах тощо, цей актив не є власністю організації, тому не завжди цінується наступниками [20, с. 168]. Дослідник А. Журавльов, оцінюючи велике значення організаційної пам’яті для формування уявлень про майбутнє організації, переконаний, що в установах, де цінують минуле, легше формуються управлінські команди, які узгоджено орієнтовані на майбутнє. Дослідник уважає дуже важливим напрямом дослідження організаційної пам’яті вивчення зв’язків, які встановлюються між орієнтацією організації, що ґрунтується на досвіді, цінності минулого, і прийняттям співробітниками

стратегічних цілей, запропонованих керівництвом тієї чи іншої організації [59].

Як зазначає І. Письменна, інституційна пам’ять системи, яка не консервує цю систему в незмінному вигляді, а дає можливість удосконалювати її діяльність на основі напрацьованих соціальних відносин, що давали і далі можуть давати суспільно корисний результат, напряму пов’язана з принципом наступності, тобто всебічного врахування в процесі розвитку системи позитивних досягнень попереднього досвіду її функціонування [183]. Ми підтримуємо думку В. Галкіна про те, що часом ми навіть не усвідомлюємо того, як часто звертаємося до минулих ситуацій, відпрацьованих практикам, до аналізу помилок і досягнень минулих періодів. Інституційна пам’ять стоїть невидимим монолітом за місією і завданнями організації, за посадовими обов’язками і маркетинговими стратегіями, за іміджем і послужним списком кожного співробітника [32].

Зазначимо, що протягом останнього десятиліття вчені і практики засуджують неухильне зменшення інституційної пам’яті. Вони помітили, що системи запису зазнають невдачі, оскільки технологія замінює існуючі структури зберігання записів без систематичної заміни того, що втрачається. Швидкі темпи цілодобової можливості надання адміністративних послуг без вихідних означають, що уряди стають більш реактивними, більш вимогливими до негайних дій і порад. Це залишає мало часу для оцінки ретельного збору та захисту документів, які змушують уряди працювати.

Дж. Корбетт, Д. Груббе, Х. Ловелл, Р. Скотт стверджують, що ці спостереження, безсумнівно, вірні, але вони змушують нас думати про пам’ять як про статичну силу, заточену в певний момент часу. Вони припускають, що коридори паперових файлів насправді ненабагато краще сприяли ефективному використанню інституційної пам’яті, ніж педантична колекція електронних файлів, які сьогодні закупорюють артерії урядової комунікації. На думку вчених, причина полягає у тому, що існуючі концепції інституційної пам’яті занадто обмежені. Вони сягають корінням в онтологічний обман. Пам’ять – це

не просто щось записане і збережене в пам’яті, це скоріше жива форма спілкування з минулим, яке постійно переформується і переосмислюється тими, хто його згадує. Іншими словами, пам’ять – це динамічна сила, у якій майбутні дії регулюються розповідями про те, що добре спрацювало в минулому і чому. Тому, спираючись на інституційну пам’ять, політики і державні службовці повинні будувати майбутні дії на основі минулих успіхів або невдач [324].

Це не означає, що письмові документальні свідчення слід відхиляти або не брати до уваги під час обговорення інституційної пам’яті органів державної влади, адже такі документи можуть також розповідати історії – витягувати спогади – тільки тоді, коли їх інтерпретують співробітники організації. Інституційна пам’ять стає живою історією, що вимагає як документальних записів, так і активних спогадів тих, хто був причетний до них.

Одна з основних причин, через яку інституційна пам’ять у державному управлінні стала проблематичною, полягає у тому, що вона концептуалізувалася у «статичній» манері, яка більше відповідає старому способу управління. Ця практика передбачає, що знання з певної теми зберігаються централізовано (урядовими відомствами, органами державної влади) і можуть бути явними для цілей архівування. Замість статичних сховищ підсумкових документів, що містять єдину «об’єктивну» пам’ять, пропонуємо більш «динамічну» концептуалізацію, орієнтовану на людей, яка розглядає інституційну пам’ять як композицію інтерсуб’єктивних спогадів, відкритих для змін. Це висуває на перший план роль державних службовців як найважливіших інтерпретаторів пам’яті, комбінуючи документальні записи зі своїми власними поглядами для створення історії про минуле, що інтерпретується сьогодні для формування майбутнього.

РОЗДІЛ 2
ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Інституційна амнезія в державному управлінні

Протягом останніх двох десятиліть учені у сфері державного управління висловлювали припущення, що втрата інституційної пам'яті негативно позначилася на ефективності роботи державних органів [375]. У цьому відношенні інституційна амнезія, яка визначається буквально як «неспромога і небажання інституцій державного сектору ... діставати і, можливо, застосовувати належний минулий досвід» [285], була пов'язана зі слабкостями в політиці навчання [447, с. 4–6], наданні послуг [456, с. 13–14], інституційній реформі [382, с. 19], недоліками «ремесла» державних службовців [505, p. 57]. Однак, незважаючи на неодноразове визнання важливості інституційної пам'яті, сьогодні немає переконливих пояснень причин інституційної амнезії в органах державної влади.

На рубежі століть К. Поллітт звернув увагу на той факт, що для правильного розуміння державного управління в інформаційному суспільстві «феномен організаційної амнезії заслуговує на увагу» [456, с. 5; 286]. Сказати, що дослідження К. Поллітта не зацікавили науковців, було б невірним, проте, крім його власних подальших розвідок із цієї тематики у сфері історії державного управління [286; 456; 457], ніяких істотних досліджень у сфері інституційної амнезії не проводилося. Таким чином, хоча посилання на втрату пам'яті в організаціях можна легко знайти в науковій літературі, вони являють собою короткі згадки, які існують в роботах, що переважно стосуються інших питань, у політологічних галузях ця проблема значною мірою ігнорується.

Варто підкреслити, що проведене А. Старком у 2018 р. дослідження зі ста опитуваними урядовими високопосадовцями в чотирьох різних країнах продемонструвало абсолютну одностайність у тому, що інституційна амнезія є серйозною проблемою, яка підриває ефективність роботи суспільних і галузевих організацій. Міжнародний характер цієї одностайності вказує на те, що дослідницька платформа, присвячена проблемі втрати пам’яті, дуже потрібна в публічному та громадському секторах у всьому світі [500].

Відразу слід акцентувати увагу на тому, що органи державної влади за своєю суттю ще залишаються бюрократичними організаціями, тобто не є нестабільними й більшість її співробітників також не є тимчасовими. В основі їхніх професійних дій лежать письмові звіти, а визначені ієрархічно правила та процедури є основою наступності та послідовності у прийнятті бюрократичних рішень. Справедливо буде відзначити, що сучасна державна служба України, яка вибрала європейський вектор розвитку, рухається інноваційним шляхом створення нової моделі управління в державному секторі, а саме впровадження моделі публічного менеджменту, в основі якого лежить запозичення методів корпоративного управління у приватному секторі. За визначенням Л. Демченко, відповідно до бюрократичної парадигми, встановлені правила та визначені процедури є необхідними елементами вироблення курсу дій органу державної влади, від яких значною мірою залежать ефективність і контроль. На противагу цій постбюрократичний підхід демонструє доволі скептичне ставлення як до процедур, так і до правил, тому вони повинні бути переглянуті і реформовані, на думку автора, «під кутом зору найкращих результатів з урахуванням складності і невизначеності більшості практичних ситуацій, а також необхідності оптимізації застосування норм. Домінуючою метафорою роботи державного агентства має стати вирішення проблем, а не дотримання бюрократичних норм» [45].

Однак, на нашу думку, перехід до постбюрократичної організації, яка, незважаючи на евристичність свого потенціалу і прикладної цінності для

реформування вітчизняної системи державного управління, все ж таки веде до певних організаційних проблем, однією з яких є втрата інституційної пам’яті.

Оскільки інституційна пам’ять складається із цілої низки місць «зберігання» [521], основними з яких, нагадаємо, є: досвід та знання наявного персоналу; технічні системи, включаючи електронні бази даних та різні види паперових записів; система управління (організаційні процедури та стандартні операційні процедури, як правило, ґрунтуються на знаннях, отриманих із попереднього досвіду роботи); норми та цінності організаційної культури, які можуть функціонувати як своєрідна пам’ять і, безумовно, як елемент наступності, будь-яка зміна одного або декількох із цих місць може становити загрозу втрати пам’яті. Однак з організаційного погляду, так само, як і з окремими людьми, володіти пам’яттю аж ніяк не те ж саме, що користуватися нею. Література з теорії організацій визначає незліченну кількість причин, через які інформація, яка вже є у розпорядженні установи, може ігноруватися або може використовуватися у викривлених та оманливих способах. Окрім того, «деякі частини організаційної пам’яті легше доступні для пошуку, ніж інші» [349]. Серед більш поширених причин, чому відповідні «сховища» інституційної пам’яті не використовуються ефективно, такі:

– політики та їхні радники можуть не знати про існування попередніх доказів, навіть якщо вони зберігаються в організаційних документах у межах власних організацій;

– вони можуть знизити попередній досвід та знання як нерелевантні, недостовірні, занадто трудомісткі для доступу або потенційно незручні в політичному розумінні, тому найкраще забути про них [457];

– навіть якщо попередні організаційні знання розглядаються, вони можуть неправильно трактуватися декількома способами – трактуючись як занадто тверді (технічні) / занадто м’які (соціальні); або з інтерпретацією – навмисним або ненавмисним замовчуванням, викривленням правдивих фактів; надаючи ірраціонально велику або малу вагу [412, с. 323–326; 457].

Наслідки цих загальних причин, як уважає Х. Поллітт, вагомі, оскільки навіть якщо припустити, що постбюрократичні організації зажадають розвивати методи запису організаційних знань, це не обов'язково означає, що вони будуть краще обізнані з рішеннями традиційних бюрократій [457]. Тим не менше правильним є твердження, що організації не можуть вилучити інформацію, якої вони не мають, і тому погіршення практики запису та/або архівації створює принаймні припущення, що можуть виникати проблеми і далі, що призводять до необґрунтованого прийняття рішень.

Серед основних механізмів утрати інституційної пам'яті є неодноразова організаційна реструктуризація, яка призводить до збільшення частки відносно «нових» організацій, які швидко втрачають зв'язок як із документами своїх попередників, так і з персоналом. Перебудова органу держаної влади може вплинути на всі чотири місця її інституційної пам'яті. Це може призвести до того, що персонал буде переміщений або скорочений. Дана ситуація, ймовірно, може принести зміни і в системи управління, а можливо, і в технічні системи. Зміна організаційної культури може бути або запланованою метою реорганізації, або ненавмисним побічним продуктом. Такі зрушення культури можуть впливати не лише на інституційну пам'ять, а й на схильність до її використання. Новий акцент в управлінні організацією може ставитися, передусім, на перспективність та інноваційність та бути проти використання минулого досвіду. Наприклад, А. Старк наводить приклади Великобританії, де старші інсайдери протягом останніх двох десятиріч були занепокоєні руйнівним ефектом швидких змін персоналу у Міністерстві внутрішніх справ, освіті та охороні здоров'я відповідно [500]. Ще в 2004 р. А. Волф писав: «Політика, яку переслідували та знешкодили, з часом знову випливала на поверхню, представлена як нова система принципів, інструментів та механізмів. Але не тільки міністри, а й державні службовці абсолютно не знають про цей факт. Багато органів державної влади не мають інституційної пам'яті. Ті, хто відповідає за перетворення політичних ідей на практику, часто є молодими та новими для своєї сфери. Для таких молодих людей запорука

успішної кар'єри – швидкі зміни в обов'язках та міністерствах. Більше того, їхні попередники не залишають після себе нічого, з чого вони можуть навчитися» [528, с. 13]. Ці слова є актуальними й сьогодні, зокрема для нашої країни.

Окрім того, важливим є питання про те, хто повинен бути зберігачем пам'яті. У пору ІТ-технологій майже всі держслужбовці працюють на ПК, але у корпоративних мережах органу державної влади записи зберігаються фрагментарно, деякі (з високою вірогідністю) можуть бути втрачені, коли конкретні суб'єкти покидають мережу. Навіть якщо ведеться чіткий облік, стандартизації організаційних знань може бути важко досягти. Угода про те, які методи дають достовірні знання, що насправді є «науковими фактами», часто виявляється непомітною у мережах, де немає відповідальної особи, яка б визначала, яку інформацію слід прийняти, а яку ні.

Обмін інформацією часто є політично чутливим питанням, а технологічні можливості можуть залишатися невикористаними протягом тривалих періодів. Один із прикладів: у Нідерландах велося розроблення національного каталогу академічних бібліотек країн. Ранні ініціативи були започатковані в кінці 1960-х, але проєкт не був реалізований до кінця 1990-х. Основна причина затримок полягала в тому, що проєкт чимось загрожував основній професії бібліотекарів – каталогізації практик [380].

Ротація як інструмент розвитку кар'єри, завдяки якій персонал швидше рухається між посадами, організаціями та навіть секторами, явно загрожує першому складнику інституційної пам'яті. Звичайно, це може мати і переваги у формі більш широких знань про альтернативні методи роботи в організації, різні організаційні культури тощо. Виходячи із цього погляду, низка науковців розглядає «часту ротацію управлінців» як позитивний чинник для організаційного навчання [449, с. 41]. Проте чим вище значення «географічних» переміщень і чим коротші інтервали між ними, тим небезпечнішою стає ситуація. Навіть тоді, коли користь від зміни персоналу переважає над утратою організаційних знань у певному органі державної

влади, ці втрати є реальними. Зменшення частки персоналу організації, яка є «старожилами», також може почати впливати на її культуру.

Ще один фактор – «скорочення» через дострокове звільнення, наприклад за ініціативою суб'єкта призначення. Для України це нині досить актуальна ситуація, адже, згідно із Законом № 378–IX від 12.12.2019 «Про внесення змін до Кодексу законів про працю України» [195], котрий змінює процедуру вивільнення держслужбовців, прописану в ст. 49-2 КЗпП, їх тепер можна звільнити з посади без погодження з профспілковим органом, попередивши лише за 30 днів. Окрім того, якщо звільнення зумовлене скороченням штату, то держслужбовцям не потрібно пропонувати іншу посаду, до того ж ніхто не має переважного права утриматися на роботі, у тому числі службовцям передпенсійного віку. Закон набрав чинності з 02.02.2020 і протягом двох місяців під звільнення попало понад 18 тис державних службовців. При цьому в уряді обіцяли організувати профорієнтаційне перенавчання звільнених та безкоштовно навчити їх IT-грамотності, аби вони змогли опанувати сучасні затребувані професії. Утім, заступник голови правління Центру політико-правових реформ В. Тимощук наголосив, що влада почала масові звільнення державних службовців без чіткого плану щодо того, як саме їх ефективно працевлаштувати у подальшому. На його переконання, перед звільненням держслужбовців уряд міг розробити механізм автоматичного переведення, аби не втрачати спеціалістів. Проте цього не було зроблено, і майбутнє людей із високопрофесійними знаннями – опинитися на вулиці [215].

Понад півстоліття концепція інституційної пам'яті була конкретизована, концептуалізована і теоретично вивчена в організаційних дослідженнях [350; 352; 421; 479]. Однак більшість розвідок мала тенденцію механічного сприймання пам'яті як про дещо, що повинно бути вбудовано у формальні інституційні процеси організації [352, с. 866]. Впливове визначення «організаційної пам'яті» Б. Левітт і Д. Марча [411] відображає цю тенденцію: «Пам'ять організації розглядається як кодування висновків з історії в повсякденну роботу, які керують її поведінкою... Уроки історії, які нас

навчають, зібрані так, що уроки, але не історія, доступні для організацій і членів організації, які не були причетні до цієї історії... Вони записані в колективній пам’яті, яка часто зазнає змін, але іноді втрачається [412, с. 320]. Це визначення передбачає, що організації мають форму пам’яті, яка може рости і зменшуватися в результаті змін, пов’язані з будь-яким окремим агентом. Цю пам’ять можна розуміти як накопичення уроків, які були засвоєні в скрутні часи організації; як формальні правила і структури, програмні документи, інструкції, стандартні робочі процедури та комп’ютерні інформаційні системи [339, с. 217]. Цей формально-інституціональний погляд на пам’ять широко поширений і добре закорінений в організаційних дослідженнях. Це відображено в основних теоретичних роботах, в яких представлено впливову метафору сховищ, яка спонукає вчених думати про пам’ять як про щось, що можна захопити і витягти [521]. Це можна побачити в дослідженнях з управління знаннями, які розглядають пам’ять як корисну управлінську практику, а також наголошують, що вона присутня у формі позитивізму в рамках організаційної теорії, яка передбачає «що пам’ять відображає відокремлення знання від процесів його створення і від процесів його прикріплення під час використання» [496, с. 65].

Використовуючи цей формально-інституціональний погляд на пам’ять, А. Старк припускає, що амнезію слід розглядати, по суті, як розмивання організаційних механізмів, що дають можливість отримати уроки з минулого [500]. Деякою мірою ми можемо побачити цей формальний підхід у С. Поллітта під час пошуку причин амнезії в «організаційних функціях» [456, с. 6–8]. Проте застосувати формально-інституційну точку зору є проблематичним, коли потрібно пояснити причини інституціональної амнезії, оскільки вона ігнорує важливу роль впливу різних чинників щодо втрати пам’яті.

На противагу науковим працям у галузі організаційної теорії, які сконцентровані на жорстких, інституційних елементах пам’яті [352; 493], в останнє десятиріччя з’явилися дослідження, у яких формально-інституційний

підхід замінюється акцентом на процес запам'ятовування, орієнтоване на людей, що розуміється як «колективне, неоднорідне явище, яке постійно створюється» [352, с. 862]; і на участь організаційних історій, оповідань та практику їх використання для вивчення того, як люди вчаться у минулого [421, с. 44–45]. Особливо важливим для аналізу інституційної амнезії є чинник, який С. Лінде [414, с. 74] визначає як «привласнення». Вона описує процес, в якому організаційна історія або оповідання переходять до нового власника – новачка, що приходить в організацію. Привласнення означає, що пам'ять не повинна бути втрачена, коли досвідчені особи покидають організацію (як випливає з формально-інституційного погляду). Натомість нові співробітники вивчають, привласнюють і потім поширюють уже свої історії. Це гарантує, що соціокультурна пам'ять може зберігатися в часі, незважаючи на плинність кадрів [414, с. 47–48]. Таким чином, ігнорувати наступників у передачі організаційної пам'яті означає ігнорувати і той факт, що люди в установах механічно не записують і не відтворюють минуле. Скоріше, вони працюють із минулим, кожен раз представляючи його новим для певної мети, у певній формі, яка використовує минуле для створення певного бажаного сьогодення і майбутнього. Ці форми представлення минулого не ідентичні, але самі їх відмінності важливі для вивчення [414, с. 14].

Аналогічна лінія цієї думки, яка більшою мірою відноситься до управління і державної політики, може бути знайдена в роботі М. Бевира і Р. Родса, які заохочують політологів дослідити способи, якими численні спадкові переконання [297, с. 159] активно зберігаються і переосмислюються наступниками всередині урядових організацій. Дійсно, у своїй більш пізній роботі Р. Родс ясно вказує на те, що елементи відомчих традицій, розказані історії через державних службовців можуть зберегти пам'ять [474, с. 33–34].

Таким чином, спогади в органі державної влади зберігатимуться, але також змінюватимуться через розповідання історій окремими державними службовцями. Це може бути проблематично, тому що організаційні історії виправдовують організаційні процеси, пояснюючи «чому» це сталося. Якщо

частина історії «чому» значно змінюється з плином часу [521, с. 68] або повністю забувається, організаційні властивості, призначені для запобігання помилок минулого, можуть бути залишені [500].

Друга причина, через яку носії пам'яті не можуть бути проігноровані в поясненнях утрати інституційної пам'яті, полягає у тому, що реформатори можуть свідомо спонукати інших забувати про історію з різних причин. Як тільки ми визнаємо, що амнезія може бути навмисно викликана, наступники стають необхідною одиницею аналізу. Організаційні, політологічні та суспільно-політичні дослідження можуть допомогти нам обґрунтувати це твердження. Наприклад, представники однієї точки зору підтримують організаційне забуття [179; 345; 378]. У доказах вірності «забування традицій минулого» наводяться аргументи, які свідчать про те, що забуття може призвести до інновацій [345, с. 311]. Як правило, ці аргументи припускають, що забування може послабити і порушити проблемні практики, створити простір для нових нестандартних уявлень [378, с. 320] і кинути виклик вузьким формам «організаційного навчання», за допомогою якого минулі традиції і рутини обмежують майбутні можливості [329, с. 533]. Таким чином, представники реформ можуть не завжди розглядати амнезію як погану річ через необхідність стратегічно спонукати інших «відучитися», щоб процес реформування не ставав залежним від проблемних практик [378; 455, с. 6].

Розгляд стратегічного вибору під час дослідження інституційної амнезії спонукає звернутися до джерел, в яких розглядаються наступництво і пам'ять. Наприклад, дослідження влади і прийняття урядової програми дій зосереджені на документуванні стратегічних рішень і резолюцій, які намагаються змусити громадськість забути про проблемні питання. Дійсно, успішна мобілізація стереотипної (часто негативної) оцінки до якогось суспільного питання призводить до ситуації, коли гаряча політична тема може бути охолоджена до такої міри, що про неї забувають. Так, найчастіше загострення національних питань відволікає увагу людей від багатьох важливих проблем, наприклад стану економіки. У цьому зв'язку можна визнати, що політичні наступники

заохочують амнезію у новопризначених посадовців у системі органів виконавчої влади й організацій навколо них або за допомогою риторичних зусиль зі створення штучних рамок, або шляхом використання конкретних інститутів, які висувають на перший план одну історичну інтерпретацію і принижують іншу. Стратегічні форми забуття також можуть мати відношення до евристики прийняття рішень. Наприклад, історичні аналоги часто використовуються політиками для зняття соціальної напруги, коли справа доходить до прийняття рішень в умовах невизначеності [303]. Таким чином, на деякі елементи історії політичні наступники покладаються, тоді як багато інших вони ігнорують, щоб упоратися із сучасними вимогами прийняття рішень для реалізації політичного курсу.

Щоб належним чином урахувати наслідки амнезії, ми також повинні розглядати організації за їх межами і розуміти середовище, в якому вони знаходяться. Організаційні дослідження пам’яті мало що можуть сказати із цього приводу, але дослідження в галузі управління можуть допомогти заповнити цю прогалину, оскільки вони орієнтовані на розуміння того, наскільки важливим є контекст.

Дійсно, у багатьох відношеннях динаміка реформування державного управління у певній країні надає плідні можливості для вивчення причин інституційної амнезії. Це пояснюється тим, що вони висвітлюють зміни в контексті розроблення політики, які потенційно можуть позбавити організацію пам’яті. У зв’язку із цим ми можемо констатувати часту заміну кадрового складу державної служби і зростання впливу на неї недержавних суб’єктів, інституційні зміни у зв’язку з фрагментацію формулювання політики від надання певних послуг або створення «постбюрократичних» організацій [457] як великомасштабні, системні зміни в контексті розроблення політики, які можуть бути причиною втрати інституційної пам’яті. Проте, як зазначає А. Старк, необхідно бути обережними з висновками, що динаміка управління створює амнезію. Наприклад, зростання політичної мережі і розвиток плюралізму не обов’язково означає втрату пам’яті. У міру того, як

усе більше зовнішніх ефективних осіб матеріалізується в політичному просторі, пам'ять буде рости так, що буде незалежною від безперервних реформ, які зазнають суб'єкти державного управління, що означає, що вона може зберігатися довше [500].

Усе це означає, що будь-яке оцінювання інституційної амнезії повинно визнавати формально-інституційний і контекстуальний виміри пам'яті. Інституційна пам'ять органу державної влади накопичується колективно в рамках формально-інституційного складника, яка виходить за межі будь-якого окремого державного службовця і в якій кодуються уроки минулого. Інституційна пам'ять також накопичується через спогади окремих службовців і їхні історії, які створюють один з аспектів соціокультурної структури організації. Таким чином, коли ми використовуємо термін «культура» стосовно пам'яті, ми насамперед говоримо про практику культурного розповідання історій в організаціях. Із цього випливає друга причина інституційної амнезії – відсутність оповідачів, які можуть говорити про історію організації. На інституційну пам'ять також впливають стратегічні рішення новопризначених керівників. Таким чином, третій параметр амнезії також може бути виміряний за допомогою навмисних рішень суб'єктів керування, які вважають за краще заохочувати інституційну амнезію, щоб інші забули конкретні аспекти історії. Отже, саме ці три аспекти (рис. 2.1) повинні бути розглянуті в більш ширшому контексті управління, який впливає на орган державної влади. При цьому, використовуючи термін «контекст», ми орієнтуємося на зовнішнє інституційне середовище політичного простору.

Як припустив А. Старк, багато циклічних проблем, з якими стикаються уряди, можуть бути викликані не нездатністю засвоїти урок, а скоріше нездатністю згадати уроки. Його широкомасштабне дослідження, в якому взяли участь старші і молодші міністри, старші посадові особи, відповідальні за реалізацію політики, а також низка неурядових експертів із Великобританії (28 осіб), Австралії (28), Канади (22) і Нової Зеландії (22), підтвердило не лише

важливість амнезії, а й визначило її природу, причини і можливі засоби захисту від неї, вплив політичних змін [500].

Рис. 2.1. Причини втрати інституційної пам'яті в державному управлінні

Джерело: розробка автора

Найбільш поширена думка про амнезію, котру висловили респонденти, стосувалася «відтоку» державних службовців, який відбувається в урядових установах через «пропускну спроможність» персоналу і реструктуризацію структурних підрозділів. Безперечно, що різні типи бюрократичних організацій мають різні показники втрати пам'яті, і вказані зміни ведуть до різних пояснень амнезії. У своїй роботі А. Старк втрату пам'яті розглядає на прикладі трьох організаційних типів органів державної влади: центрального рівня (міністерства, агенції, інспекції, служби тощо), регіональних органів виконавчої влади, експертних установ.

Перший тип – це центральні агентства, такі як кабінет міністрів або міністерства. Саме у цих органах державної виконавчої влади спостерігаються найшвидші зміни посадовців. Один із чиновників Кабінету міністрів у

Сполученому Королівстві Великобританії назвав це «структурною проблемою». Наведена нижче цитата одного з респондентів також ілюструє, чому ми повинні говорити про амнезію в інституціональному відношенні. Це пов'язано з тим, що розташування міністерств у ієрархії уряду впливає на їхню організаційну культуру щодо відношення до кадрового відтоку, а це, своєю чергою, впливає на те, як окремі новопризначені урядовці приймають стратегічні рішення. Як правило, ці рішення не дуже добре поінформовані, коли справа доходить до історії: «Типова тривалість перебування тут становить від 18 місяців до двох років... Багато людей у Кабінеті міністрів – швидкі спринтери. Те, що ми схильні бачити, це дуже впевнені, дуже компетентні, дуже розумні і насправді цілком впевнені в собі люди. І те, що вони призначені на високі посади, говорить про їх високу кваліфікацію. Але коли справа доходить до пошуку інформації, у них немає тенденції повертатися назад і питати: «Хто робив це раніше?» Отже, їхній перший інстинкт (адже вони дуже розумні, здібні люди) – вирішити проблему, спираючись значною мірою на свої власні можливості. Я думаю, що у цих людей є бажання розвинути розуміння своєї фахової сфери, розширити професійні знання і коло людей, з якими їм потрібно взаємодіяти. Я менш переконаний, що в Кабінеті міністрів ми структурно допускаємо і заохочуємо це. Можливо, справа не у вивченні уроків, а у важливості пам'яті» [500]. Таким чином, чим ближче департамент до прийняття управлінських рішень, тим більше він приваблює амбітних чиновників і тим менше у нього можливостей для зберігання пам'яті через своїх службовців. Це хороша ілюстрація структурно-контекстної змінної, що допомагає пояснити інституційну амнезію.

Інституційна амнезія другого рівня органів державної влади, зазначеного вище, характеризується тим, що типовий регіональний структурний підрозділ через свою заклопотаність із приводу впровадження конкретної сфери політики часто має трохи більш повільну втрату пам'яті, оскільки його посадові особи повинні вкладати більше сил в обґрунтування

необхідних дій зовнішнім зацікавленим сторонам. Зовнішні зацікавлені сторони створюють форму зовнішньої пам'яті, особливо якщо зацікавлені групи підтримують узгоджене рішення протягом тривалого часу. Наприклад, у Новій Зеландії сформувалася коаліція, що складається з мера Крайстчерча, різних радників, парламентаріїв, чиновників і жертв землетрусу, щоб уроки CERC (інформування про кризові ситуації та ризики в надзвичайних ситуаціях [313]) про падіння неармованої кам'яної кладки, які не були включені в початковий закон про реформу, не були забуті. У Сполученому Королівстві неурядові групи, такі як Національний форум із боротьби з повенями, постійно звертають увагу на незавершені заходи, які були підняті в огляді сера М. Пітта ще у 2007 р. і лягли в основу Закону по боротьбі з повенями і керування водними ресурсами [365]. Тобто зовнішні зацікавлені сторони зазвичай можуть впливати на рівень амнезії в територіальному агентстві, активізуючи історію державної політики або посилаючи в неї послідовні повідомлення протягом більш тривалого періоду часу, ніж середньостатистична тривалість роботи керівника певного відомства чи агенції. Однак хоча їхня пам'ять може бути довше, ніж у співробітників, територіальні агентства також страждають від значного рівня амнезії, насамперед від величезного відтоку співробітників, а це означає, що уряд дуже залежить від виконавчих агентств.

Третій тип організацій державної виконавчої влади, який розглядає А. Старк, – експертні агенції, до яких у Великобританії відноситься Агентство з охорони навколишнього середовища. Саме тут інституційна пам'ять дуже ясна, тому що в багатьох випадках йдеться про кар'єрних експертів, які вибрали сферу управління ризиками повеней своїм покликанням на все життя. Так, директор з управління ризиками повеней у Великобританії працює над управлінням ризиками повеней протягом 20 років, а його попередник працював близько 30 років. Лорд Сміт, колишній голова Агентства з охорони навколишнього середовища, у своєму інтерв'ю зазначив: «У ньому (Агентстві) закладені мішки інституційної пам'яті, а тим часом політики, урядовці, державні секретарі та навіть державні службовці приходять і йдуть».

У більш технічних організаціях чиновники часто належать до спеціальних професій, і, отже, відтік зменшується, тому що вони, по-перше, більш стійкі до політичних змін, а по-друге, залишаються, щоб розвивати свій досвід. Більше того, ці спеціалізовані агентства часто розглядають завдання збереження пам'яті як одну зі своїх основних функцій. Наприклад, Громадська охорона здоров'я Онтаріо була створена після епідемії SARS (атипічної пневмонії) у 2002–2003 рр. для надання наукових знань особам, що визначають державну політику [500].

Ці приклади вказують на вагомість організаційного відтоку як причини інституційної амнезії і, що більш важливо, привертають увагу до структурно-контекстуальних змінних, які пояснюють різні показники відтоку. По-перше, ступінь, в якому службовцям органу державної влади потрібні спеціальні або професійні знання для виконання своїх функціональних обов'язків: експертне знання – це частина пам'яті. По-друге, ступінь, в якому організація повинна взаємодіяти зі своїми зовнішніми зацікавленими сторонами для виконання функцій: зовнішні зацікавлені сторони означають зовнішню пам'ять. По-третє, близькість органу державної влади до прийняття виконавчих рішень: чим вище рівень організації, тим швидше зменшується обсяг інституційної пам'яті через надмірну плинність державних службовців, які швидко переміщаються по установах, заново винаходячи колесо прийняття рішень у міру просування.

Ще одна причина, що пояснює різницю амнезійних процесів, відноситься до здатності організації інституціоналізувати зміни. Організаційні теоретики визначають це як «здатність до поглинання» [323, с. 128; 391, с. 506; 489]. Коли організація може швидко впровадити нові реформи у свій існуючий механізм, це є ознакою ефективного потенціалу освоєння. Це важливо з погляду втрати пам'яті, оскільки це може означати, що реформи не будуть навмисно «втрачені» або «розтягнутими у часі» до того, як вони будуть належним чином упроваджені [379, с. 1608–1609]. Однак існуюча література щодо пояснення процесу поглинання і пам'яті розглядає знову ж таки

виключно приватний сектор і передбачає, що реформа відбувається всередині організації. Адаптація цієї концепції до контексту державної політики означає процес реалізації урядової політики, в якому центральні виконавчі органи або урядові департаменти прагнутимуть до змін за межами своїх власних організацій, тому це означає, що контекст управління має значення [376].

На здатність організації належним чином проводити нові реформи впливає, по-перше, складність існуючих законодавчих рамок. Складні структури, які є результатом інтенсивних і довгострокових політичних переговорів, такі як, наприклад, Національна рада реформ в Україні, являють собою «зарості», в яких нові інструменти можуть бути швидко втрачені й забуті. Так, спеціальний консультативно-дорадчий орган при Президентові України був створений у серпні 2014 р. із метою «впровадження узгодженої державної політики реформ в Україні», а також налагодження взаємодії у цьому питанні між держорганами, інститутами громадянського суспільства та міжнародною спільнотою. До її завдань належать стратегічне планування, узгодження позицій та моніторинг реалізації реформ. Головою Ради є Президент України, якого повинні консультувати під час реформування тієї чи іншої галузі в країні компетентні фахівці та радники, котрі можуть усебічно розглянути та проаналізувати те чи інше питання стосовно реформ [204]. Проте у зв’язку з численними кадровими перестановками склад Національної ради реформ постійно змінюється, не встигаючи передавати свої знання наступникам.

У цьому разі надзвичайно актуальною проблемою є необхідність високого рівня консультацій, тому що коли на порядку денному стоять зміни в законодавстві, які можуть лобіювати інтереси певних еліт або вести до відкриття нового законодавчого органу, зацікавлені сторони будуть прагнути включити свої власні пункти порядку денного в процес реформи. Таким чином, деякі рекомендації з минулого досвіду можуть були навмисно забуті наступниками, інші організаційні знання будуть приховані або пригнічені

політикою груп інтересів, а деякі формально увійдуть у відповідну систему, але не будуть належним чином прийняті та реалізовані на місцевому рівні.

Друга контекстна зміна, що впливає на поглинаючу здатність організації, – це наявність ефективних механізмів незалежного нагляду, які можуть гарантувати, що наступники не беруть участі у формах «надуманого інституційного забуття» [382, с. 195]. Одним із прикладів механізму для здійснення контролю органів державної влади є громадський контроль, який не володіє засобами примусового характеру, проте істотно впливає на діяльність органів державної влади. Формами громадського контролю можуть бути запити громадян, громадських об'єднань або недержавних організацій, робота громадських рад щодо незалежного моніторингу реалізації програм уряду місцевими органами виконавчої влади тощо. Постійний моніторинг заходів виконання програм допомагає переконатися в тому, що зобов'язання виконані. Запити хоча й створюють додаткову роботу для діловодів, проте з погляду збереження інституційної пам'яті є пам'ятними записками для виконавців на тривалий термін та фактичним стимулюванням зусиль для їх виконання.

Отже, новопризначені урядовці можуть навмисно відмовитися від аспектів процесу попередніх реформ ще на ранній стадії, що дає їм змогу швидко забутися. Цей тип навмисної амнезії пояснюється різними типами втрати пам'яті, перший з яких пов'язаний із широко поширеною думкою про те, що новопризначені посадові особи нездатні зберігати інституційну пам'ять, оскільки амнезія частково викликана необхідністю рухатися далі і закономірністю весь час підлаштовуватися до вимог часу, змінюючи пріоритети в управлінській діяльності. Коли йдеться про стратегічне забуття такого роду, можна здогадатися, що еліти заохочують інституційну амнезію для того, щоб деякі проблеми залишалися без уваги, тоді як інші ставали пріоритетними. Державні службовці і неурядові організації неодноразово пов'язували цей вид політичної амнезії саме з проблемами. У зв'язку із цим нездатність підтримувати постійний рівень витрат процесу реформування

державного управління протягом тривалого періоду є проблемою, яка згодом призводить до амнезії лідерів державного сектору.

Другий тип інституційної амнезії пов'язаний із тим, що політично обізнані суб'єкти прагнуть її заохочувати зі стратегічних причин, що викликані бажанням радикального оновлення системи державного управління. На думку В. Пекара, якщо в системі виконавчої влади ретельно оберігають окремих старих бюрократів, які є носіями «інституційної пам'яті», то так само оберігається й стара структура департаментів та управлінь, яка є підґрунтям ієрархії і кар'єри. Він упевнений, що «усе це потрібно знищити у першу чергу в процесі реорганізації органів виконавчої влади. Звільнити під будь-яким приводом носіїв «інституційної пам'яті»… Бюрократи опиратимуться будь-яким змінам. Їх багато, і вони добре організовані. Якщо ви хочете щось змінити, інституційна пам'ять вам заважатиме» [179].

Так, державне управління значною мірою залежить від політики в більш широкому розумінні, оскільки вона значною мірою визначає її завдання та основу для дій. Проте фактом є те, що ні в минулому, ні нині не існує успішних держав, органи влади яких не функціонували або функціонували погано. Успішні держави, як і успішні компанії, немислимі без відповідної форми організації та хорошого персоналу. Накази та вказівки політики повинні виконуватися цілеспрямовано та своєчасно, але на основі фактичних вимог сьогодення. Подібно до того як керівник органу державної влади не має майнових прав на нього, державне управління не належить відповідному тимчасовому політичному управлінню. Порівняно з приватним акціонерним товариством державне управління передусім зобов'язане своїм акціонерам. У демократичній країні це – громадяни. Це означає, що органи державної влади передусім повинні у своїй діяльності керуватися потребами населення і свою роботу будувати так, щоб вона якнайкраще слугувала суспільству. А для цього організовувати свою роботу так, щоб на першому місці серед показників їхньої діяльності була ефективність.

2.2. Інституційна пам’ять органів державної влади в період реформування

Тоді як організації приватного сектору розглядають фінансові збитки як один із найголовніших елементів, який виникає у результаті збою у роботі бізнесу, неефективна робота органів державної влади може завдати лише шкоди репутації організації або навіть цілій групі організацій, приводячи їх до «іміджевого» банкрутства. Утім, саме від спроможності державного апарату розробляти та запроваджувати ефективну державну політику напряму залежать зміни, необхідні для економічного зросту, залучення інвестицій і створення робочих місць у всіх куточках країни. Тому під час політичних пертурбацій установи державного управління повинні гарантувати, що вони завжди здатні відповідати національним, міжнародним нормам та очікуванням суспільства, йти в ногу з науково-технічним і інноваційним прогресом. Якщо ж державний апарат не в змозі це гарантувати, його потрібно реформувати неодмінно.

Обговорюючи реформу державної служби, вітчизняні та зарубіжні представники влади у своїх виступах усе частіше стали використовувати термін «інституційна пам’ять», ототожнюючи його лише з державними службовцями, які нині працюють в системі державного управління [116]. Із точки зору А. Кейсі і О. Фернандо, це неправильна позиція, оскільки інституційну пам’ять можливо поміряти лише побічно у вигляді комбінації віку і розміру організації [312]. Однак найбільші суперечки точаться з приводу, чи потрібне взагалі збереження інституційної пам’яті в органах державної влади для поліпшення їхньої роботи, а якщо так – то в якому обсязі? Чи слушне це ототожнення? Чи можна «інституційну пам’ять» кількісно виміряти? Саме на ці питання спробуємо надати відповідь виходячи з наукового обґрунтування цього терміна.

Наведемо визначення державного управління І. Розпутенком як «практичного, організуючого і регулятивного впливу державних органів на суспільну життєдіяльність людей із метою збереження історичної, інституційної пам’яті, упорядкування і розвитку конституційних інститутів» [219, с. 63]. До того ж, на його думку, це «процес реанімації і реалізації ідей, започаткованих попередніми школами й окремими представниками українського державотворення, та ідей, що генерують сучасники для збереження й утвердження України» [219, с. 64]. Отже, виходячи з даного формулювання, збереження і розвиток інституційної пам’яті є одним із завдань державного управління. Наголосимо, що цю думку підтримує більшість вітчизняних науковців у галузі державного управління [7], уважаючи, що хранителями інституціональна пам’яті є державні службовці зі школою й досвідом, які забезпечують наступність у владі та стабільний управлінський процес [23]. Проте думка деяких політичних діячів інша.

Д. Шимків, відзначаючи важливість оновлення державного апарату за рахунок залучення молодих фахівців, підкреслив, що інституційна пам’ять повинна залишитися в органах влади лише на 20–30 % [231]. На думку І. Совсун, кадрові зміни в органах державної влади потрібно проводити шляхом заміни половини персоналу (іншу половину, на її думку, треба зберегти, бо має бути «інституційна пам’ять») та організовувати тренінги, які підвищують кваліфікацію персоналу і вчать якісно іншому мисленню. Але оскільки перші два пункти не виконуються, то третій утрачає сенс [230].

Своєю чергою, В. Тимощук наголошує, що часта зміна керівництва призводить до втрати керованості державою. Саме такі критичні зміни і перетасовування колоди державної служби, які супроводжували зміни політичних еліт починаючи з 2005 р., призвели до неспроможності державного апарату працювати стабільно та ефективно. У 2005 р. вперше було змінено 75% державних службовців вищих категорій у центральних органах виконавчої влади і в місцевих державних адміністраціях. Подальші зміни на

владному олімпі щоразу призводили до змін у системі держслужби без процедур конкурсного відбору [7].

Протиріччя між представниками влади – вихідцями з бізнесу і представниками влади кар'єрної, які пройшли державну управлінську школу, спричинили два різні підходи до реформування державної служби, до збереження інституційної пам'яті в органах державної влади та стали однією з причин відкликання Президентом з парламенту законопроєкту «Про державну службу», ухваленого Верховною Радою у першому читанні в 2015 р. Критик законопроєкту, експредставник Президента України в Кабінеті Міністрів О. Данилюк, тоді заявив, що нині в державному управлінні нічого інституціалізувати, оскільки, як він уважає, «інституційна пам'ять зруйнована, це для тих, хто загубився в часі і пропонує зберегти те, чого немає. Зараз це не є актуальним і через те, що для системних змін така пам'ять, що базується на старих моделях, буде перешкоджати змінам. Необхідне формування нової прореформаторської служби» [43].

Проте колишній голова Нацагенції з питань державної служби К. Ващенко був переконаний, що державна система потребує стабільності. «Усіх звільнити, усіх поміняти й завдяки цьому одержати нову якість державної служби – це чиста демагогія, яка нічого спільного з реальними реформами не має», – наголошував посадовець. На його думку, більшість українських державних службовців має потрібні у сфері державного управління компетенції: «Попри те, що останні десять років їх піддавали політичним чисткам, вони все ще хранителі інституціональної пам'яті, без якої жодна державна машина не може працювати ефективно». Разом із тим К. Ващенко зазначає, що корпус державних службовців потребує певного оновлення, свіжого дихання, нового незашореного погляду на управлінський процес, нешаблонних рішень і нестандартних підходів. Саме тому в перехідних положеннях законопроєкту йшлося про тимчасовий відрізок у два роки, протягом якого всі держслужбовці повинні пройти переатестацію, під час якої буде дано оцінку їхній фаховій компетентності, діловим і моральним

якостям. Тих, хто не зможе підтвердити свою кваліфікацію, звільнять за спрощеною процедурою [23].

Наголосимо, що метою законодавства про державну службу у будь-якій державі є вирішення кількох дуже важливих для створення ефективної державної служби завдань, серед яких – забезпечення аполітичності, стійкості та передбачуваності державної служби (інституційної пам’яті за зміни політичного керівництва державою). Так, функціонування і розвиток державної служби неможливі без систематичного оновлення кадрів та наступності керівництва. Однак цей принцип кадрової політики сприяє прогресу за тієї умови, що нові кадри перевершують своїх попередників за рівнем освіти, професійним якостям і творчим здібностям. На жаль, ця вимога виконується далеко не завжди, свідченням чого є швидке оновлення апарату державної служби за рахунок значної кількості непідготовлених і інертних людей.

Значне коло питань, пов’язаних із реформуванням державного управління в Україні, пов’язане, передусім, із дефіцитом компетентності та професіоналізму державних службовців, зокрема через недосконалість чинного законодавства з питань кадрової політики, яке залишає сам на сам підлеглих із суб’єктивізмом керівників, не даючи жодних гарантій захисту від звільнення через безпідставну реорганізацію органу влади або формування «нової команди». Призначення на посади згідно з політичними міркуваннями, на жаль, – поширена практика у системі державної служби України. Наслідком такої практики стало зниження професіоналізму державних службовців, руйнування системи наступництва у владі, а також стабільності державного апарату.

Український політик Г. Зубко переймається, що в останні роки вітчизняне держуправління безперервно перебуває під дією політичної турбулентності та постійних кадрових змін, оскільки тривалість «життя» одного уряду в середньому становить 0,5–2 роки, а час, потрібний для впровадження та імплементації змін – 3–5 років. Через це щоразу під час

переформатування влади всі наробки: закони, підзаконні акти, маршрутні карти і стратегії вирушають у «довгу шухляду». А з ними – досвід, знання і час – ресурс, який країна втрачає.

Лише за півторарічний період президенства В. Зеленського (станом на грудень 2020 р.), за даними В. Андрусіва, який проаналізував зміни керівництва у 19 міністерствах, 26 державних службах, 16 державних агентствах, 5 інспекціях, 10 центральних органах державної влади і 24 обласних державних адміністраціях, 172 рази мінялися тільки керівники органів виконавчої влади, з них:

47 разів із них керівниками призначалися виконуючі обов'язки;

11 керівників не перепризначені (переважно фінансові та правоохоронні органи влади);

37 разів керівників міняли двічі в одному й тому ж органі; 16 разів – тричі; 3 рази – чотири і один – 5 разів, із них 4 рази в. о. (рекордсмен – Державна служба морського та річкового транспорту України) [69].

Одним із найважливіших принципів державної служби, від якого значною мірою залежить ефективність державного управління, слід уважати, на думку І. Письменної, принцип наступності, тобто всебічне врахування в процесі розвитку системи позитивних досягнень попереднього досвіду її функціонування. Саме завдяки цьому принципу зберігається інституційна пам'ять системи, яка не консервує цю систему в незмінному вигляді, а дає можливість удосконалювати її діяльність на основі напрацьованих соціальних відносин, що давали і далі можуть давати суспільно корисний результат. На жаль, досвід функціонування державної служби України свідчить, що системного дотримання принципу наступності в її роботі майже немає, що, безумовно, гальмує прогресивний розвиток цього інституту [183].

Зазначимо, що серед принципів державної служби (ст. 4 Закону України «Про державну службу») згадується принцип стабільності – призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом; незалежність персонального складу державної служби від змін політичного

керівництва держави та державних органів. Згідно зі ст. 30 зазначеного Закону, зміна керівників або складу державних органів не може бути підставою для припинення державним службовцем державної служби на займаній посаді з ініціативи новопризначених керівників, окрім державних службовців патронатної служби.

Згідно зі ст. 87, підставами для припинення державної служби за ініціативою суб'єкта призначення є: скорочення чисельності або штату державних службовців, скорочення посади державної служби внаслідок зміни структури або штатного розпису державного органу без скорочення чисельності або штату державних службовців, реорганізація державного органу; ліквідація державного органу [196]. Верховний Суд України додав до цього переліку декілька уточнень, пояснивши, що звільнення у зв'язку з реорганізацією державного органу може мати місце, якщо його супроводжують скорочення чисельності або штату працівників, зміни у їх складі за посадами, спеціальністю, кваліфікацією, професіями [192].

Ось саме ці підстави досить часто й є політично вмотивованими причинами звільнення «неугодних» держслужбовців. Досить часто зі змінами очільника країни йдуть перейменування назв центральних органів влади, їх реорганізація. Так, у вересні 2019 р. з метою оптимізації системи центральних органів виконавчої влади Кабінет Міністрів України Постановою № 829 перейменував: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства на Міністерство розвитку громад та територій України; Міністерство економічного розвитку і торгівлі – на Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України; Міністерство екології та природних ресурсів – на Міністерство енергетики та захисту довкілля України; Міністерство у справах ветеранів – на Міністерство у справах ветеранів, тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України. Цією ж Постановою було реорганізовано: Міністерство аграрної політики та продовольства шляхом приєднання до Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства;

Міністерство енергетики та вугільної промисловості шляхом приєднання до Міністерства енергетики та захисту довкілля; Міністерство з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб шляхом приєднання до Міністерства у справах ветеранів, тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб [49].

Певна річ, в Україні є низка схвальних кроків, які сприяють поліпшенню ситуації та розв'язанню окремих болючих питань. Ще в 2000 р. Стратегією реформування системи державної служби в Україні запропоновано поділ на адміністративні, політичні та патронатні посади, що можуть займати державні службовці, та визначено, що особи, які займатимуть адміністративні посади, мають зберігати інституційну пам'ять, організаційний досвід, забезпечувати стабільну роботу органів державної влади відповідно до законодавства. Реалізація цих засад знайшла своє відображення в оновленому законодавстві про державну службу, зокрема введення посад державних секретарів, які призначаються на посаду строком на п'ять років із правом повторного призначення [208].

Зміна керівників, структури та підпорядкування органів державної влади не може бути підставою для звільнення з посад державних службовців, які займають адміністративні посади в органах державної влади. Реалізація положень нової редакції Закону України «Про державну службу» повинна була покласти край такій ситуації, створити нову систему взаємин політиків і чиновників, а також надати поштовх суспільним мотиваціям і стимулам. Забезпечення належного рівня професійності – компетентного, об'єктивного й неупередженого виконання службовцями своєї роботи передбачає відмову від практики набору та звільнення з посад за ознакою політичної належності. Однак ще важливішим, на думку розробників закону, був відбір на державну службу осіб із необхідним рівнем освіти, навичок і досвіду [196].

Проте, за даними дослідження Національного агентства України з питань державної служби спільно із Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Офісом реформ Кабінету Міністрів України «Державна служба в

Україні: Ваша точка зору» (2020 р.), у якому до бази аналізу були включені відповіді 14 674 державних службовців, 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. Окрім того, для майже кожного п'ятого опитаного державного службовця місцевого рівня політичні зв'язки є важливим чинником під час зайняття посади [47].

Проблема плинності кадрів є однією з характерних рис інституту державної служби України, проте особливо гострим це питання постає в періоди реформування та зміни політичної еліти, коли заміна управлінських посад досягає великих масштабів. Нормальною вважається природна плинність кадрів у межах 3–5% на рік, адже вона має позитивний характер, оскільки сприяє оновленню колективу і допомагає принести в роботу нові креативні ідеї [243]. Динаміка плинності працівників державної служби України протягом останніх років залишається невтішною. Так, за даними Державної служби статистики України, коефіцієнт плинності держслужбовців у 2014 р. становив 16,5%, у 2015 р. – 21,9%, у 2016 р. – 24,2%, у 2017 р. – 22,5% [152]. У 2018 р. коефіцієнт плинності кадрів лише серед новопризначених фахівців з питань реформ становив 5% [254, с. 6]. Проблема значної плинності кадрів, насамперед у вищих рівнях, виникає через те, що кожні півтора-два роки міняється уряд, приходять нові міністри, які приводять свою команду на менеджерські позиції заступників міністра, керівників і заступників департаментів управлінь, зазначає експерт Реанімаційного пакету реформ С. Сорока [224]. Нині зміна кадрів серед чиновників А-категорії під час зміни уряду сягає 70% [69].

Звільнення державних службовців і прихід нових співробітників – це звичайні складники будь-якого кадрового процесу, але за різкого стрибка кількості звільнених створюються організаційні, технологічні та психологічні труднощі в колективі, втрачається інституційна пам'ять органів державної влади, тим самим впливаючи на ефективність їх функціонування. Ця ситуація

ускладняється, коли значний процент оновленого кадрового складу становлять молоді люди без досвіду роботи саме на державній службі.

Серед переможців на всі посади фахівців із питань реформ України у 2018 р. 40% мають вік від 31 до 40 років. Наголосимо, що 38% переможців не мали попереднього досвіду держслужби; 40% із них отримали цей досвід в іншому органі, ніж той, в якому вони перемогли на конкурсі [64]. Ці дані свідчать про досить високий ступінь оновлення особового складу державних службовців. Велика кількість молодих людей нині прийшла й у законодавчу владу. Так, у Верховній Раді України (станом на 2020 р.) працює 17 народних депутатів, яким від 21 до 30 років, та 121 депутату – від 31 до 45 років.

Цікаво, що люди, які народилися з 1980 по 1999 р. (покоління мілленіалів), останнім часом викликають підвищений інтерес дослідників, адже вони приходять у велику політику, нерідко не бувши представниками політичного або економічного істеблішменту. Деякі представники покоління мілленіалів уже очолюють свої країни. Наприклад, канцлер Австрії С. Курц, прем’єрка Нової Зеландії Дж. Ардерн чи революційний лідер Венесуели Х. Гуайдо. На найвищих політичних постах усі вони демонструють зовсім інший підхід до роботи, ніж люди звикли бачити до цього. Часто без великого політичного досвіду, а інколи й освіти, але з новим баченням світу і рішучим бажанням змін, мілленіали грають за правилами, які створюють самі.

Оскільки покоління бебі-бумерів (тих, хто народився в період із 1946 по 1964 р.) вже на пенсії або готується до неї, більшість мілленіалів не встигне попрацювати в організації той термін, який необхідний для перейняття досвіду у своїх старших колег. Дослідники вважають, що люди, які народилися у цей 19-річний період, були частиною найбільш процвітаючого, найосвіченішого покоління, яке існувало у світовій історії [451].

Як зазначає П. Холявчук, мілленіали змінюють підхід до корпоративної культури. «Діти 90-х» зараз прагнуть працювати на себе, а молоді фахівці все частіше відмовляються «зберігати вірність» одній організації, тому у професійній діяльності для забезпечення комфортного виконання своїх

посадових обов'язків їх акцент зміщений не на колектив чи групу, а на власну особистість. Мілленіали прагнуть бути вільними від зовнішніх рамок, які диктуються організацією, і спираються тільки на свої внутрішні, наголошує Н. Маньковська. Прагнення знайти своє місце в житті, максимально розкрити свій потенціал і займатися цікавою і корисною роботою призводить до того, що молоді фахівці можуть змінювати вид діяльності кілька разів, поки не знайдуть свою нішу. За дослідженнями, середній період роботи мілленіала в компанії становить лише два роки [255]. Згідно з даними дослідження, яке було проведене в 2019 р., мілленіали серед сфер, у яких вони хотіли б працювати, пріоритетними називають торгівлю і IT, їх також цікавлять маркетинг, реклама і PR, управління персоналом. У молоді майже відсутній інтерес до державної служби або праці в некомерційних установах [63].

Щоб залучити нових кваліфікованих працівників у довгостроковій перспективі, державний сектор повинен стати більш привабливим для молоді та активно просувати себе. Наприклад, сьогодні державна служба Німеччини має проблеми з іміджем як потенційного роботодавця. Ключовим недоліком є відсутність можливостей особистого розвитку: молодь та високоефективні студенти, зокрема, наводять цей момент як привід перейти в приватний сектор економіки. До того ж у керівників відділів або департаментів оплата праці значно нижча порівняно з відповідними бізнес-посадами (хоча рівень заробітної плати державних службовців для нижчої і середньої ланок нині навіть вищий, аніж для працівників загалом по країні). Для того щоб у майбутньому залишатися конкурентоспроможними для керівників, спеціалістів з ІТС, інженерів тощо, необхідний перегляд структури зарплат державного сектору [14].

Результати «Дослідження організаційної культури державної служби в Україні», яке було проведено у 2018 р. серед майже 2 тис держслужбовців із 14 міністерств та Секретаріату КМУ, говорять про те, що відсутність розуміння – основна проблема співпраці мілленіалів та досвідченої команди; комунікація реформи різко протиставляє «нових» та «старих», підводячи

останніх під одну (негативну) категорію. Дані експериментального дослідження доводять, що «новим» держслужбовцям (окрім керівників) не вистачає навичок комунікації та взаємодії: зовнішні комунікації подекуди налагодили, внутрішні – практично відсутні [52, с. 3]. Деякі службовці «нового» покоління серед ризиків реформи державної служби називають малу кількість «замінених» держслужбовців, проте погоджуються, що більш досвідчені державні службовці часто «тримають на собі інституційну спроможність у міністерстві, про це ніколи не потрібно забувати», «щоб не загубити якусь точку», і серед них є багато результативних та вмотивованих на успіх відомства працівників». На думку «старого» покоління, через брак комунікації «нові» службовці, які намагаються нахрапом протиснути певні рішення, не можуть цього зробити, бо не завжди розуміють основи функціонування системи й не бажають радитися з іншими, отже , їхні дії не призводять до успіху [52, с. 12].

На нашу думку, той факт, що в середовищі державних службовців збереглися позитивні кадри саме серед головних спеціалістів, які мають гарний досвід і знання у своїй галузі, зміг забезпечити збереження інституційної пам’яті, яка дала можливість подальшому безперебійному функціонуванню органу державної влади. Ми підтримуємо думку проєктного менеджера напряму «Реформа державного управління» Офісу реформ КМУ О. Огризко, що «нові» не означає автоматично кращі, мікс чинних держслужбовців із «новою кров’ю» забезпечить найкраще поєднання інституційної пам’яті, фаховості з інноваційністю та свіжим поглядом [128].

Україна не єдина країна, в якій дана проблема є актуальною. Іноземний досвід показує, що значне оновлення і надмірна плинність держслужбовців негативно впливають на ефективне функціонування органів державної влади багатьох країн. До того ж стрибки значного оновлення кадрового складу державної служби в Україні і за кордоном зумовлені схожими чинниками.

До дослідження наслідків цієї проблеми в державній службі останнім часом привернута значна увага у Великій Британії. Так, ще в 1968 р. лорд

Фултон сказав у своїй знаменитій доповіді про державну службу Великобританії: «Формування та реалізація урядової політики не може бути ефективною, коли ключові особи рідко коли залишаються на одній посаді не довше, ніж два або три роки, перш ніж їх переводять на якусь іншу посаду, часто у зовсім іншу сферу діяльності уряду» [436, с. 53]. П'ятдесят років по тому в «Плані кадрових ресурсів державної служби на 2016–2020 рр.» йдеться, що британський уряд повинен «забезпечити, щоб службовці не надто часто переходили з роботи на роботу» [307].

За минулі півстоліття темпи кадрових змін у державній службі Великобританії прискорилися через розширення внутрішнього ринку робочих місць і обмеження фонду оплати праці держслужбовців. Деякі урядові департаменти втрачають щорічно до 20–25% службовців, серед яких – держслужбовці вищого рангу, які займалися вирішенням політичних, економічних, оперативних завдань. У 2018 р. у шести департаментах новий міністр виявив, що на чотирьох з десяти вищих посад службовці працюють менше року, тоді як постійні секретарі обіймають посаду в середньому три роки. Порівняно з іншими цивільними службами та аналогічними організаціями приватного сектору це дуже короткий термін [436, с. 4].

Група дослідників аналітичного центру «Інститут уряду» встановила, що постійне оновлення кадрового складу державної служби Великобританії створює чотири проблеми. По-перше, це дуже дорого. За оцінкою експертів, надмірна плинність кадрів у департаментах коштує державній службі від 36 до 74 млн фунтів стерлінгів на рік на заходи щодо наймання, навчання та подолання зниження продуктивності праці [436]. Надмірна плинність кадрів може відбитися на репутації закладу та однозначно призводить до марного витрачання коштів, які складаються з витрат, пов'язаних із оформленням, прийняттям на посаду, навчанням та адаптацією працівника. Спільнота HR-професіоналів SHRM (Товариство з управління людськими ресурсами, Великобританія) підрахувала, що вартість заміни співробітників нижчого рівня досягає 30% від їхнього річного окладу. Ще дорожче організаціям

коштує зміна співробітників середньої та вищої ланок – від 100% до 250% від річного окладу для топ-менеджерів, оскільки ці посади «базуються на знаннях», а для досягнення повної продуктивності персоналу може знадобитися від шести місяців до двох років [450, с. 21].

По-друге, швидкісні кадрові зміни знижають здатність уряду Великобританії впроваджувати свою політику як головне завдання. Наприклад, Коаліційний уряд 2010 р. утратив майже всіх своїх експертів із питань безпритульності вже через два-три роки. Міністри, які самі швидко змінюються, часто скаржаться на те, що вони знають більше у певній сфері політики, ніж чиновники, які їм надають консультації. Якість політичних рекомендацій страждає через відсутність досвіду і знань.

По-третє, надмірне кадрове оновлення порушує реалізацію політики у великих проєктах. Так, проєкт «Універсальний кредит» керувався п’ятьма відповідальними директорами менше ніж за рік – із травня 2012 р. по травень 2013 р. з різних причин, включаючи погане управління робочою силою. Своєю чергою, це привело до значної втрати фінансів. Коли менеджери проєктів змінюються дуже швидко, особи, відповідальні за невдачі, часто також залишають посаду раніше, ніж парламент притягує департаменти до відповідальності.

По-четверте, надмірна плинність кадрів підриває роботу Казначейської служби, відповідальної за ефективність розподілу державних коштів. Саме цей орган влади зазнає найбільших утрат інституційних знань, оскільки щороку особовий склад оновлюється більш як на 25%. Деякі фінансові відділи, які здійснюють нагляд за витратами бюджетних коштів у відомствах, оновлюються навіть на 90% [436].

Проблема плинності кадрів у державному секторі актуальна і для Німеччини, де в 2030 р. відчуватиметься значний дефіцит кваліфікованих робітників: вакантними у цілому стануть 816 тис робочих місць, зокрема 276 тис посад адміністративних фахівців та офісних працівників. Прогноз масштабу дефіциту персоналу є результатом дослідження «Дефіцит навичок

на державній службі», яке аудиторсько-консалтингова фірма PricewaterhouseCoopers (PwC) підготувала на основі даних економічного науково-дослідного інституту WifOR [502]. Вихід на пенсію покоління бебі-бумерів до 2030 р. в Німеччині призведе до зміни покоління в державній службі, що виходить далеко за рамки звичайних коливань плинності кадрів. Це створить значні проблеми, особливо для нових федеральних штатів країни та сільської місцевості з несприятливою віковою структурою. Щоб забезпечити необхідну передачу знань у процесі зміни покоління, дослідники пропонують такі заходи, як створення команд різного віку, участь молодих працівників в експертних групах досвідчених держслужбовців та гнучкі правила виходу на пенсію з метою використання потенціалу старших працівників.

Серед спеціальних принципів реалізації державної кадрової політики Російської Федерації визначено принцип поєднання систематичного оновлення кадрів та їх спадкоємності, який включає:

- зважений і об’єктивний підхід керівників до питань прийому та звільнення персоналу;
- періодичне оновлення й омолодження кадрів, залучення до управлінських посад нових, енергійних, професійно підготовлених людей;
- кадрову стабільність, збереження досвідчених кадрів в інтересах служби (виробництва);
- підтримку в трудовому колективі розумного балансу молодості з її енергією та ініціативою і досвіду з його знанням і мудрістю [174].

Стабільність і наступність у державному управлінні Республіки Білорусь вимагає сталості, нечастої мінливості системи, органів, що здійснюють державне управління, а якщо відбуваються відповідні зміни, що не може виключатися, то повинно зберігатися спадкоємство – перехід накопиченого досвіду, всього позитивного від попередника до наступника [120].

Серед заходів зменшення плинності кадрового складу велике значення відводиться мотивуючому та добре обладнаному робочому середовищу. Науковці наголошують, що ймовірність утратити працездатність через психологічні причини на державній службі більша на дві третини, ніж у приватному секторі, оскільки в адміністраціях часто існує клімат, який характеризується недовірою та контролем і залишає працівникам мало місця для ініціативи [51]. Посилення командної роботи, встановлення культури помилок або цілеспрямованого використання цільових угод та систематичного зворотного зв'язку – це приклади заходів, які можуть допомогти поліпшити адміністративний клімат.

Деякі органи державної влади в Україні цілеспрямовано використовують механізми збереження інституційної пам'яті, розуміючи її важливість. Так, за законом склад Наукового комітету Нацради з розвитку науки і технологій має оновлюватися що два роки, але, за словами заступника міністра освіти і науки М. Стріха, водночас має зберігатися наступництво, інституційна пам'ять. Саме тому раз на два роки оновлюється тільки половина складу – 12 із 24 членів комітету. «Зараз будуть замінені ті, хто під час першого конкурсу 2017 р. був обраний на два роки. Водночас їх наступники вже будуть обрані на чотири роки… Так буде забезпечено постійну ротацію», – пояснив він [91].

Запроваджена урядом України на чолі з прем'єр-міністром В. Гройсманом ініціатива формування так званих перехідних книг – transition books – була спрямована на втілення нової традиції безперервності започаткованих змін, яка може дати наступникам уяву про реальну ситуацію справ у тій чи іншій галузі та сфері, напрями ключових змін, особливо довгострокових, та реєстр подальших дій, аби закріпити, примножити досягнуті позитивні результати і забезпечити швидкий рух в напрямі успіху України. Відчуваючи відповідальність за продовження реформ та інституційну пам'ять, закінчуючи каденцію, у липні 2019 р. було підготовлено сім перехідних книг із маршрутними картами продовження реформ

децентралізації, енергоефективності, секторальних реформ – Нового освітнього простору, первинної медицини у сільській місцевості, адміністративних послуг, послуг із безпеки у громадах, які почали виконувати ще в 2014 р. [507].

Такі книги – усталена світова практика ґрунтовного і докладного опису найбільш важливих для держави проектів, які вже втілюються й які потрібно продовжувати. Цей досвід застосовується в різних європейських країнах, де зміна влади не призводить до зміни напрямів розвитку держав.

Таким чином, в органах державної влади України руйнування інституційної пам’яті відбувається, насамперед, через часту зміну керівників, що не сприяє спадковості політики. Надмірна плинність кадрів негативно відбивається на репутації закладу та однозначно призводить до витрат бюджетних коштів, пов’язаних з адаптацією нового працівника, зміни пріоритетів у діяльності органу державної влади через амбіції нового очільника. Надмірне оновлення кадрового складу у центральних органах влади знижує здатність уряду впроваджувати свою політику, особливо у великих проєктах, призводить до неефективного розподілу державних коштів.

2.3. Соціальна дилема обміну знаннями між державними службовцями

У процесі функціонування органів державної влади з роками у них накопичуються знання, які становлять основу їхньої спроможності та забезпечують ефективність у виконанні завдань, полегшують процеси прийняття рішень. Ті ж самі процеси відбуваються і з кожним державним службовцем: нагромаджуються знання та практичні навички ефективних методів роботи, раціональні способи колективної праці та продуктивної взаємодії з навколишнім середовищем. Проте організаційні знання можуть

втрачатися у зв’язку з виходом фахових спеціалістів на пенсію, відтоком кваліфікованих кадрів на роботу за кордон, переходом підготовлених держслужбовців у приватний сектор, міжнародні проєкти, інші структурні підрозділи або установи. Питання набуває більшої значущості, оскільки мовчазні знання, набуті працівниками, по суті, важко передати й повністю залежать від готовності ними поділитися [278].

Традиційно говорять про такі причини інтересу до збереження інституційної пам’яті:

¾ працівників організації витрачають занадто багато часу на пошук необхідної інформації;

¾ досвіду провідних і найбільш кваліфікованих співробітників використовується тільки ними самими;

¾ цінної інформації поховано у величезній кількості документів і даних, доступ до яких утруднений;

¾ значимих помилок повторюються через недостатню інформованість і ігнорування попереднього досвіду [79].

Визначення терміна «знання», дане Т. Давенпортом і Л. Прусаком, як організаційного ресурсу [335] передбачає, що цим ресурсом, як і будь-яким іншим, необхідно управляти та використовувати найбільш оптимально для отримання максимального зиску. Для виконання цих завдань обмін знаннями є центральним і критично важливим видом діяльності, він є засобом, за допомогою якого працівники можуть робити внесок у створення і використання інновацій і, таким чином, забезпечувати конкурентну перевагу своєї організації [529]. Знання виступає важливим елементом загального вдосконалення організації шляхом підвищення продуктивності та ефективності як у приватному, так і в державному секторі [278; 364; 529]. Однак на відміну від приватного сектору, де продуктивність та ефективність є синонімами прибутковості, державний сектор неприбутковий за своєю суттю, тому не зосереджується на ініціативах обміну знаннями [278; 518; 530]. Незважаючи на важливість та необхідність збереження організаційних знань,

для органів державної влади актуальною є проблема забезпечення активної участі своїх службовців в обміні неявними знаннями з колегами.

У зв'язку з тим, що характеристиками неявних (індивідуальних) знань державних службовців є складність їх передачі та відтворення, вони є найбільш цінним активом органу держаної влади, проте саме через ці якості суттєво ускладняються їх розповсюдження і використання всередині організації. Через це дослідження умов, чинників, засобів і перепон поширення професійних знань є актуальною темою в теорії та практиці державного управління [245]. Процес обміну знаннями є проблемним питанням, оскільки знання пов'язане з людиною, яка володіє ним, а з іншого боку, повинна його споживати для виконання посадових обов'язків. Це означає, що службовці воліють переслідувати власний інтерес, коли виявляють зіткнення між власними та колективними інтересами.

Низка дослідників розробила загальні теоретичні положення щодо чинників інтенсивності обміну знаннями і сформулювала напрями для емпіричної перевірки. Це, насамперед, іноземні науковці, серед яких – Л. Размеріта, Г. Філіпс-Врен, Л. Джейн [471], М. Асрар-уль-Хак і С. Анвар [286], Х. Чжан, С.-Н. Лін, К.-С. Чунг, Ф.-С. Цай, Р.-Т. Ву [397]. Однак розвідок про характер взаємодії управлінських практик з індивідуальними установками співробітників та їх сукупний вплив на поведінку в обміні знаннями поки відомо небагато. Серед останніх досліджень заслуговує на увагу, насамперед, праця А. Сергєєвої та Т. Андрєєвої [2252], присвячена вивченню механізмів впливу низки управлінських практик на активність співробітників в обміні знаннями; теоретичні основи впливу інструментів соціальних медіа на практику обміну знаннями в організаціях досліджувала І. Гордєєва [364]; ролі ідентифікації команди, ідентифікації організації та упередженості в групі для розв'язання проблем обміну знаннями присвячено розвідку Ю. Чжу [534]. Безпосередньо дослідженню та практиці управління знаннями в організації державного сектору присвячено роботи З. Юсоф, М. Ісмаїл, К. Ахмад, М. Юсоф, К. Амбер, І. Хан, М. Ахмад [279], Дж. Торфінг [506].

Наявна дослідницька література визначає низку чинників, які ускладнюють обмін знаннями між людьми в організаціях, серед головних – навмисне небажання ділитися особистими знаннями і вміннями, оскільки працівники вважають, що так знецінять свою присутність в організації. Обмін знаннями у цьому разі можна розглядати як ситуацію, коли організаційні інтереси суперечать індивідуальним інтересам працівників, що, своєю чергою, являє собою соціальну дилему, яка залишається малодослідженою як вітчизняними, так й іноземним дослідниками в контексті управління знаннями. Поза увагою науковців залишився розгляд бюрократичних чинників, які перешкоджають обміну знаннями між службовцями й які більш притаманні державному сектору.

Реалізація ухвалених рішень, прийнятих під час планування державної політики, покладається на державний апарат як сукупність органів державної влади, які є різновидом державних організацій. Своєю чергою, організація визначається як колектив службовців на основі розподілу праці для досягнення спільних завдань. Організації бувають різних типів, у сфері державного управління такою організацією є бюрократична (механістична) структура, яка спирається на систему формальної влади. Органу державної влади як бюрократичній організації притаманні такі риси:

– для зайняття вакантної посади державної служби визначальним є фахова підготовка претендента;

– перелік посадових обов’язків, завдань, прав, повноважень, відповідальності, що покладаються на працівника, ретельно прописані в посадовій інструкції;

– працівники дотримуються формальних правил, процесів, процедур, положень та настанов; поведінка службовців характеризується формальною безособовістю, яка характерна для виконання офіційними особами своїх обов’язків;

– керівництво дотримується певної дистанції щодо підлеглих; зв'язок між підрозділами, що відносяться до одного структурного рівня управління, відбувається через їх керівників;

– проблеми і завдання, з якими стикається організація, ретельно розподіляються на значну кількість дрібних завдань, що доручаються для виконання окремим підрозділам, працівникам;

– лише вище керівництво визначає, наскільки завдання, які вирішуються підрозділами, відповідають цілям організації; кожен підрозділ розв'язує своє завдання окремо від завдань організації загалом [245].

Реальна бюрократія, що є основним і необхідним елементом раціональної системи управління, крім безумовних переваг, володіє і настільки ж безумовними недоліками [211]. Бюрократичній організації властиві недостатнє врахування ролі і значення людського фактору в ефективній роботі, недооцінення ролі неформальних структур у межах формальної організації [194, с. 100], ієрархічна структура, бюрократія [394], які негативно впливають на поведінку людей. Бюрократія розглядається як бар'єр у внутрішньоорганізаційному інформаційному потоці та комунікації [471]. Наявність бюрократичної тяганини може придушити самовираження та відповідальну поведінку працівників [445]. Бюрократичний тип структури організації, на думку Л. Шморгун, не може сприяти зростанню потенціалу окремих індивідів, оскільки вони використовують тільки ту частину своїх знань і досвіду, які безпосередньо потрібні для виконання посадових обов'язків. Дослідник також наголошує, що «коли питання стратегії й тактики розвитку організації вирішуються лише на вищому рівні, а всі інші рівні виконують лише рішення згори, тоді втрачається загальний управлінський інтелект» [266, с. 79].

Дж. Торфінгом було доведено, що бюрократична організаційна структура продукує негативний прогноз для інновацій, мотивації державних служб та організаційну ефективність [506]. Співробітники цих організацій мають обмежену самостійність діяти, що знижує їх інтерес до інновацій. Коли

працівники не мотивовані до інновацій, вони також утрачають мотивацію до обміну знаннями та співпраці з колегами [530]. Що стосується спілкування, централізовані структури гальмують взаємодію між працівниками й є бар'єром для поведінки співробітників в обміні знаннями [278]. Обтяжливі правила та процедури ненавмисно створюють відчуження серед працівників, яке обмежує їх у вільному спілкуванні з колегами, обмежує творчість та інновації людей [529]. Організаційні процеси стають значно повільнішими, коли рішення та інформація мають надходити з гори вниз по ієрархії. Довга ієрархія демотивує співробітників та обмежує відкриту комунікацію між працівниками, перешкоджає їх адаптованості до соціальної еволюції [309].

Зазвичай на державну службу підбирають на конкретну посаду особу, яка володіє відповідними компетенціями і потенціалом розвитку цих компетенцій (або хоча б ними). Але здебільшого держслужбовець має неповторний досвід і володіє низкою інших компетенцій, які не дуже потрібні на його посаді, проте могли б стати в нагоді в інших управлінських процесах. Бюрократична організаційна структура органів державної влади володіє певною жорсткістю, тому проявити свої знання працівникові буває дуже непросто, особливо якщо його керівник прагне повністю контролювати інформацію, що виходить із його підрозділу, а будь-які спроби поділитися своїм знанням сприймає або як дія «через голову» начальника, або як заняття не своєю справою [267].

З іншого боку, децентралізована влада сприяє внутрішній комунікації, підвищується рівень задоволеності працівників, оскільки вони більш самостійні на робочому місці [530]. Це задоволення спонукає їх до співпраці з колегами. Окрім того, успіх ініціатив із реформування державного сектору можливий також завдяки децентралізованій організаційній структурі [506], оскільки реформи, які теоретично обґрунтовані групою фахівців, мають більший шанс на успіх.

М. Шарратт та А. Усоро пояснили різницю між централізованою та децентралізованою організаційними структурами для формування поведінки

співробітників в обміні знаннями. За їхніми словами, «організації із централізованим, бюрократичним стилем управління можуть задушити створення нових знань, тоді як гнучка децентралізована організаційна структура заохочує обмін знаннями, особливо знаннями, які мають більш мовчазний характер» [487, с. 189].

Отже, аналіз поглядів науковців на залежність інтенсивності обміну знаннями між службовцями та створення соціальних мереж в організаціях від типу організаційної системи дає нам підставу говорити про те, що бюрократична організаційна система, яка притаманна органам державної влади, негативно впливає на поведінку обміну знаннями.

Спільне користування знаннями, обмін знаннями та передача – це різні терміни, однак вони можуть іноді використовуватися як взаємозамінні. Спільне користування знаннями полягає в обміні знаннями від джерела знань до отримувача, який їх акумулює та використовує. «Передача знань» використовується для вказівки потоку знань між різними підрозділами, відділами або організаціями, а не окремими особами [335]. Окрім того, передача передбачає чітку мету і напрям, тоді як знання можуть передаватися ненавмисно кількома способами без певної мети. Обмін знаннями науковцями описується як співпраця та відноситься до надання незнайомої інформації, ноу-хау, настанов, щоб допомогти іншим і співпрацювати з іншими для розв’язання проблем, розроблення нових ідей або реалізації політики, проєктів, процедур [522]. Під цим розуміється не лише обмін знаннями між людьми, а також усередині групи осіб та між командами, організаційними підрозділами та організаціями.

Щоб проілюструвати механізми передачі знань в організаціях, Т. Давенпорт та Л. Прусак уводять поняття ринку знань. На думку авторів, такі правила гри, які відомі з ринку послуг та матеріальних товарів, можна застосувати так само і для ефективного розподілу знань в організації. На ринку знань є постачальники та покупці знань, а також посередники знань, які здійснюють посередницьку діяльність між постачальниками та покупцями.

Діючі особи на ринку знань черпають свою мотивацію для участі у ринкових операціях з очікуванням, що вони отримають найбільшу можливу вигоду від них. Людина, яка бажає оволодіти знаннями, очікує вигоди від їх набуття, а особа, яка пропонує або передає знання, очікує вигоди від певної форми винагороди, при цьому ця винагорода не обов'язково повинна бути матеріальною або грошовою. Такі різновиди винагороди, як похвала, репутація, просування, є загальноприйнятими на ринку знань. Ринкова операція, тобто конкретний процес обміну, відбуватиметься лише тоді, коли вигода, яку одна сторона має від обміну, перевищує зусилля [335, с. 25].

Власне кажучи, обмін знаннями в межах організації може називатися лише уявним ринком, оскільки окремі операції, в яких передаються знання, часто не засновані на економічних обмінних відносинах, а є процесами соціального обміну, які не регулюються договором. Це може також відбуватися за умов, коли відповідного постачальника знань важко знайти або постачальника знайшли, але якість пропонованих ним знань можна оцінити лише після фактичної операції з їх передачі. Окрім того, передачу знань не можна оцінити згідно з певною системою цін, натомість транзакція, як правило, винагороджується соціальними конструкціями, які не піддаються кількісному вимірюванню [335, с. 39].

Організації зацікавлені в тому, щоб зробити знання доступними для всіх працівників із метою поліпшення їхньої роботи; але з погляду працівника це раціональний вибір для зберігання знань, заощадження часу, збереження влади і тим самим можливість залишитися цінним для організації та зменшити ризик звільнення. «Обмін особистою думкою з колегами може нести цінність для деяких людей, що може спричинити дилему про співпрацю, подібну до дилеми для громадського блага» [309].

Соціальні дилеми – це проблемні соціальні ситуації, в яких виникає суперечність між короткочасними цілями економічних агентів і можливістю досягнення «відкладеної винагороди» [478]. Отже, з погляду соціальної дилеми працівник має два варіанти: дотримуватися стратегії співпраці, за якої

співробітник готовий поділитися знаннями або готовий надати свій внесок у кошик суспільних благ, або стратегії дефектів, коли «виробництво спільного блага приречене на провал», тому працівник вирішує безкоштовно використовувати ресурс організації або очікує, що спільне благо виготовлять інші колеги [514].

Дотримуючись стратегії соціального співробітництва, більшість працівників бажає ділитися знаннями або готові змінити свою поведінку, якщо в організації буде впроваджена практика обміну знаннями, навіть якщо він сам понесе витрати, за умови, що більшість працівників також роблять внесок, від якого йому також буде зиск.

Дотримуючись «дефектної стратегії», працівники не співпрацюватимуть над тим, щоб поділитися або добавити свої знання в суспільне благо, що призведе до «дефіцитної рівноваги». Дилема для працівників тим сильніше, чим вище витрати на обмін знаннями, серед яких є пізнавальні зусилля, необхідні для обміну та редагування інформації, та час, який вона забирає від основної роботи. Окрім того, деякі працівники побоюються здатися непереконливими, а знання, якими вони можуть поділитися, можуть бути невірними або низької якості [222].

Щоб працівники мали стимул ділитися своїми знаннями, очікувані вигоди (тобто винагорода чи вдячність колег) повинні сприйматися вище, ніж витрати. Низка дослідників уважає: якщо всі співробітники ділитимуться знаннями в рівних частках, то весь колектив залишаться у виграші [190]. За даними А. Кабрера та Е. Кабрера, організаційні знання можна вважати суспільним благом, доступність якого не зменшується з використанням [309]. Суспільне благо – це ресурс, з якого можуть отримати користь усі незалежно від того, надавали вони добро чи ні [471].

Ю. Чжу стверджує, що працівники, які сильно ототожнюються з організацією, швидше діляться своїми знаннями, оскільки вони приймають цілі організації як власні [534]. Отже, залежно від позиції окремих службовців в організації та багатьох інших чинників рівень соціальної дилеми може

змінюватися під час обміну знаннями. Розглянемо дане твердження в контексті державного управління.

Службовці, особливо в організаціях державного сектору, поєднують свої знання з кар'єрними можливостями. Вони вважають, що матимуть більше професійних переваг, якщо будуть більш обізнані, ніж інші. Державні службові менш схильні до зміни робочих місць і, скоріше за все, намагаються зберігати і просувати свій статус в організації, кар'єрно зростати. Тому просування культури обміну знаннями в органах державної влади стає більш проблемним.

Щодо впливу централізованої організаційної структури, то є кілька емпіричних доказів того, що ієрархічна система прийняття рішень відчужує між собою працівників [530; 534]. Як зазначає група дослідників на чолі з В. Кауфманом, причина може полягати в тому, що люди хочуть самостійно та на свій розсуд приймати рішення у своїх організаціях. Коли вони не відчувають самостійності, це, скоріше за все, відчужує їх від роботи та колег. Такий стан відчуженості також сприяє соціальній дилемі, і службовцям не вистачає уваги на колективні чи організаційні інтереси. Однак коли працівники відчувають відчуженість від роботи, вони можуть не відчужувати себе від переслідування власних інтересів, тому вони починають брати участь в організаційній політиці виходячи з аналізу вартості та вигоди своєї поведінки, при цьому «витрати, ймовірно, будуть зосереджені на особі, але переваги можуть поширюватися на всіх працівників організації» [394]. Коли люди перебувають у ситуації соціальної дилеми, вони, з одного боку, зацікавлені досягти більшої посади у своїй організації, а з іншого – зберегти чільне становище серед своїх колег.

З індивідуального погляду власника знань в обміні знаннями є деякі переваги, але можуть бути й значні витрати. Так, державний службовець може набути статус експерта в організації з певних питань, може отримати публічну похвалу від вищого керівництва або може просто відчути особисте задоволення, зробивши внесок у професійний розвиток інших людей [309],

інші роблять це з надією на взаємність, тобто вони вірять, що їхня участь спонукатиме інших наслідувати їхній приклад [190]. Однак навіть скромні внески в обмін ідеями мають реальну вартість. Складання документів, розрахунки, виступ, дискусії тощо забирають дорогоцінний час, який в іншому випадку можна витратити на виконання завдань з передбачуваними результатами. Залежно від важливості цих витрат та переваг деякі люди можуть відчути, що їм краще затаїтися, а не ділитися тим, що вони знають [309]. Окрім того, в організаціях, що мають конкурентоспроможне внутрішнє робоче середовище, власник ідеї може припускати велику особисту вразливість, розкриваючи секрети своєї власної конкурентної переваги. Бюрократична система пригнічує «природне прагнення працівників до самовираження, відповідальності, росту та досягнень» [222].

Рух угору по кар'єрних сходах – це природний інстинкт держслужбовців, але коли призначення на посаду має політичне забарвлення і сумлінним працівникам важко отримувати підвищення, їхня мотивація до громадського чи організаційного інтересу стає низькою. Науковці стверджують, що централізована організаційна система змушує працівників більше зосереджуватися на власних інтересах, а не на колективних. Цей аспект соціальної дилеми заважає їм охоче та відкрито ділитися своїми знаннями і досвідом із колегами. Вони можуть залучатися до вирішення організаційних завдань одноосібно, зберігаючи при цьому свою унікальну цінність. Проте бажання одержати підвищення спонукає працівників відмовлятися від «приховування» знань, і вони поділяться ними, коли побачать, що це може принести їм користь – зберегти свою цінність в очах вищих посадовців та полегшити здобуття підвищення. У такій ситуації співробітники приховують свої знання від колег, але вони діляться ними зі своїми керівниками [279].

Щоб зробити обмін знаннями продуктивним, під час вибору конкретних управлінських практик і процедур необхідно брати до уваги неоднорідність бар'єрів, які перешкоджають переходу індивідуальних знань державних службовців в організаційні (у результаті діалогу і колективного осмислення

членами колективу свого досвіду). Розуміння перешкод, які ускладнюють обмін та передачу знань, є першим кроком у визначенні спроб уникнути ці бар'єри та прийняття потенційних рішень щодо впровадження культури знань в органах державної влади.

Бар'єри в обміні знаннями, тобто чинники різного роду, які ускладнюють обмін знаннями між державними службовцями, що працюють, насамперед, в одному органі державної влади, не є поширеним предметом дослідження у сфері державного управління, однак у сфері управління знаннями у цілому ця тема досить актуальна і присутня в науковій літературі фактично від самого початку розвитку теоретичних і практичних розвідок у цьому напрямі [13].

Групою дослідників на чолі з В. Д. Пхунгом на основі ретельного аналізу великої кількості досліджень було виявлено 160 бар'єрів для обміну знаннями в різних організаціях. Вони були класифіковані за вісьмома категоріями: соціальна, індивідуальна, культурна, технологічна, політична, організаційна, змістовна, рутинна, процедурна та процесна [343]. Хоча бар'єри в обміні знаннями можуть з'являтися в науковій літературі у багатьох версіях та варіаціях, багато дослідників сходяться у думці, що загалом бар'єри в обміні знаннями поділяються на індивідуальні (пов'язані з психологічними рисами осіб, які приймають участь у процесах обміну знаннями), організаційні (пов'язані з особливостями організаційної структури організації, яку досліджують) і технологічні (пов'язані з характеристиками інформаційно-технологічної інфраструктури, яка підтримує процес обміну знаннями в організації) [13; 115; 476].

Індивідуальні бар'єри. Нерідко держслужбовець навіть не усвідомлює, що володіє неявними знаннями, які є цінними та значущими для організації, в якій він працює. Багато знань сприймаються їх носіями як природна справа, проте, як акцентує Н. Ситник, неповторний індивідуальний спосіб дій працівника є результатом акумулювання і глибокої інтегрованості багатолітнього практичного досвіду [242]. Оскільки для деяких службовців

органу державної влади володіння рідкими та цінними знаннєвими ресурсами (наприклад, професійною експертизою або політичною ситуацією всередині організації) може служити джерелом внутрішніх статусних рент, наявність подібних преференцій може дати змогу співробітнику, по-перше, досягти високого положення в неформальній організаційній ієрархії, яка не завжди співпадає з усталеною організаційною структурою [363], по-друге, обмежувати передачу цих знань до ступеня, що може приносити збиток функціонуванню організації у цілому [13].

Серед індивідуальних бар'єрів, які стають на заваді обміну знаннями, важливим чинником є страх, причини якого бувають такі:

– критика з боку колег, які мають більший стаж роботи;

– побоювання втратити владу та повноваження [242], стати легкозамінним на посаді [392, с. 84; 343];

– знизити свою цінність як експерта [115];

– експлуатація власного часу (особливо позаробочого) [346]; острах перед дотриманням великої кількості процедур [392];

– необхідність особистого зворотного зв'язку;

– складнощі у пошуку та засвоєнні інформації;

– страх увести в оману інших членів колективу; вагання через минулі помилки [392, с. 93];

– бути незрозумілим через труднощі в знаходженні адекватних способів вираження знань [112];

– невпевненість перед особами, які мають вище службове положення;

– острах того, що висловлені ідеї можуть бути привласнені іншими.

Звернемо увагу, що більшість різновидів страху спричинено відсутністю довіри індивідів до оточуючих колег та колективного клімату, що, своєю чергою, впливає на поведінку держслужбовців, що обмінюються знаннями, як внутрішню, так і зовнішню. Командний клімат міжособистісної довіри внутрішньо впливає на суб'єктивне ставлення людей, яке керує поведінкою

обміну знаннями, а зовні – у формі соціального тиску та сприймання з боку керівництва.

Останніми часом усе частіше спостерігається зростаюча тенденція досліджень, що розглядають довіру як необхідний елемент обміну та передачі знань, особливо якщо йдеться про обмін неявними знаннями [286]. Окрім недовіри безпосередньо до особистості носія знань, А. Рідж звертає увагу на такий бар'єр індивідуального рівня, як «відсутність довіри до точності та достовірності джерела знань» [476, с. 24], який переважно стосується довіри до мовчазних, а не явних знань.

Безперечно, позитивно впливають на довіру колишні зв'язки між державними службовцями, де попередній досвід роботи, знання один одного та спільне розуміння очікувань полегшують зусилля щодо розподілу та координації управлінських завдань. Однак є деякі емпіричні докази, які дають змогу припустити, що довготривалі робочі стосунки спричиняють несприятливі наслідки для обміну знаннями. Так, Ю. Карагоз підкреслює, що у членів команди, які працюють певний часовий період, виникає «інтелектуальна втома», «вигорання», призупиняється поява нових ідей, падає продуктивність [392, с. 88].

Страх утратити владу та повноваження – досить вагомий бар'єр для обміну знаннями у вітчизняній державній службі, проте результати досліджень іноземних науковців, навпаки, показали, що державні службовці мають більшу жагу до обміну знаннями і, роблячи це, сприймають передачу знань як дуже малий ризик для безпеки своєї роботи. Ключовою причиною цього було зазначено той факт, що звільнення працівників у державному секторі розглядалося як трудомістка робота. Цей погляд підтримує і Р. Лавінья, який також підтверджує, що працівники державного сектору мають більш міцний захист робочих місць, а суворі вимоги до ефективності роботи та сильний вплив службових обов'язків роблять цей процес «невартим» [406].

Нестача часу, необхідного для участі в обміні знаннями (будь то години чи декілька хвилин або загалом зусиль), також була представлена в різних

дослідженнях як важливий чинник, котрий може впливати на частоту, яку необхідно підтримувати під час обміну знаннями, наприклад у соціальних мережах для відправлення тексту, відповіді на запитання в дискусійному форумі, пошуку кращих практик чи на виявлення колег, які потребують конкретних знань [470]. Відсутність часу Ю. Карагоз пов'язує з керуванням кількома паралельними справами (наприклад, проєктами) та недостатньою кількістю ресурсів. Оскільки такий вид управлінської роботи, як розроблення та впровадження соціально-економічних проєктів, потребує дотримання основних етапів та проміжних результатів, для постійної співпраці та комунікації з усіма членами команди бракує часу [392, с. 84]. Приклади часу як бар'єру для обміну знаннями стосуються і:

– співробітників, які вважають, що вони занадто зайняті для обміну знаннями. Дослідники встановили, що обсяг навантаження, який накладається на працівників, через брак часу не дає їм змоги займатися обміном знаннями;

– працівників, які розглядають обмін знаннями «поза сферою» своєї роботи [386]. Це означає, що діяльність з обміну знаннями не є частиною того, що вважається рутинною роботою, а скоріше спеціальною вправою, яку необхідно виконувати, тому обмін знаннями сприймається як обтяжлива справа [466].

У царині органів державної влади існує певний тип адміністративної структури, яка дає правдоподібне пояснення того, чому багато учасників відчували розчарування в процесі обміну знаннями, оскільки їм потрібно було пройти через багато адміністративних перепонів, щоб «виконати мирське завдання». За словами респондентів, це додало значного тиску на виконання спільних проєктів та з часом напружило стосунки. Вони вказали на часті контакти з одними й тими ж особами і необхідність повторювати інформацію про певну дію лише для того, щоб посадовці зрозуміли, як просуваються роботи [392, с. 105].

Зі свого боку, А. Рідж до індивідуальних бар'єрів для обміну знаннями відносить такі ознаки, як:

- низька обізнаність та усвідомлення цінності та користі володіння знаннями для інших;

- домінування в обміні явних над мовчазними знаннями, таких як інновації та досвід, що вимагають практичного навчання, спостереження, діалогу та інтерактивного розв'язання проблем;

- недостатнє сприйняття, оцінювання, зворотний зв'язок, спілкування та толерантність до помилок минулого, що посилило б індивідуальні та організаційні ефекти навчання;

- відмінності в рівнях досвіду;

- різниця у віці;

- гендерні відмінності;

- відмінності в національній культурі або етнічному походженні і пов'язані із цим цінності та переконання [476].

К. Губерт і Б. Лопез указують, що бар'єр досвіду в обміні знаннями може виникнути, коли у працівника дуже мало досвіду або багато. Наприклад, хтось може не брати участі в обміні знаннями через відчуття нестачі досвіду (можна почути, як ця людина говорить щось на кшталт «я новачок, що я можу підказати у цій дискусії?»). З іншого боку, працівники з великим досвідом можуть перешкоджати вільному потоку знань та ідей, якщо вони сприймаються в організації як авторитет або за ними «останнє слово» щодо теми чи діяльності [386].

Ю. Карагоз серед бар'єрів для обміну знаннями вказує на страх перед минулими помилками. У контексті виконання посадових обов'язків помилки він визначає як «...індивідуальні дії, які виконувалися таким чином, що мета не досягалася, а здобуток залежних цілей ставав під загрозою». Однак, як акцентує науковець, від таких дій випливають і позитивні результати. Хоча такі випадки є небажаними подіями, їхній вплив може стати життєво важливим джерелом для особистого та професійного розвитку [392, с. 93]. Існують природні тенденції індивіда до приховування помилок на робочому місці, що зазвичай перешкоджає спілкуванню між людьми [410]. Прийнято

вважати, що люди не бажають повідомляти про свої помилки через наслідки для професійної кар'єри. Відсутність толерантності до минулих помилок гальмує індивідуальне та організаційне навчання, тим самим впливаючи на діяльність з обміну знаннями. І навпаки, обговорення помилок стимулює службовців до обміну знаннями [476].

На нашу думку, ідея вчитися на власних помилках вимагає від державного службовця визнати свої упущення як досвід, що, своєю чергою, може зменшити повторення тих же помилок у подальшому. Аналіз цих дій може відбуватися або всередині особистості, або в групах для публічного обговорення. Глибоке розуміння помилки все ж таки легше дається людям, коли вони швидко визнають їх і вживають практичних заходів для зменшення негативних наслідків та створення сприятливого соціально-психологічного клімату для дискусії. Ця діяльність дає змогу людям швидше шукати роз'яснення будь-яких непорозумінь, виявляти недоліки, знаходити рішення проблем та поліпшувати майбутні результати. Теоретично цей підхід пов'язаний із досвідом навчання на робочому місці, який розглядає навчання як «процес, а не дію, спричинену однією подією». Ця модель навчання включає три різні види діяльності: роздуми про причини, підготовку прагматичних стратегій пом'якшення наслідків та подальше впровадження [343]. Безсумнівно, платформу для розкриття та активного обговорення помилок повинна забезпечувати організаційна культура, яка адекватно сприймає помилки на робочому місці, підтримує прозорість, зменшує покарання, створює довірчий клімат і розглядає помилки як навчальні вправи [410]. Однак науковці попереджають, що така культура може призвести до того, що службовці можуть бути менш уважними до своїх завдань, потенційно збільшуючи упущення та похибки [392; 410]. Із цього погляду збільшується важливість сприяння навчанню, яке орієнтоване на культуру помилок, де сприйняття помилок потрібно повернути від невдач до можливостей, що стимулює подальше посилення навчальної діяльності.

Е. Благов і Ю. Плешкова серед індивідуальних бар'єрів називають недостатню мотивацію до обміну знаннями через відсутність цієї вимоги у формальних посадових обов'язках [13]. Оскільки бажання передати свої знання іншим колегам є індивідуальним рішенням конкретної особи, людина сама вирішує, наскільки співвідноситься цінність її особистих знань до певних очікувань відносно винагороди за цей обмін. Результати досліджень С. Дурмусоглу з колегами [344] виявили, що знання передаються в організації, коли винагорода напряму пов'язана з організаційною культурою. Навіть більше, коли організація винагороджує за обмін знаннями у цій структурі, люди мотивуються ділитися досвідом і, своєю чергою, навчаються один в одного, тим самим призводячи до організаційного навчання. Тому щоб полегшати обмін знаннями, орган державної влади повинен розробити відповідну систему винагород, а також достатню мотивацію.

Із погляду гендерного аспекту комунікації, тригери для обміну знаннями у прихильників чоловічого і жіночого стилю абсолютно різні. Так, К. Ілларіонова вважає, що основа чоловічої стратегії в колективі – конкуренція і домінування. У цьому разі знання вбачається ресурсом, який забезпечує утримання домінуючої позиції, а тому його передача може означати її втрату. Жіноча комунікаційна стратегія заснована на співробітництві, але у неї є інший бар'єр. Жіноча поведінка передбачає високу залежність від думки оточення і, як наслідок, низький рівень демонстрації впевненості. У результаті маємо дві різні проблеми:

– «чоловічій» частині кадрового складу органу державної влади необхідно показати, що передача знань не загрожує їхньому особистому статусу;

– «жіночу» частину держслужбовців слід переконати, що їхня думка має значення й її можна і варто висловлювати впевнено.

Окрім цього, для чоловіків більш характерна самостійність виконання завдання, а також необхідний контроль над ситуацією («я сам знаю, як краще», «спочатку зроблю, а потім, можливо, запитаю»), а для жінок, навпаки,

спочатку необхідно з'ясувати в усіх зацікавлених сторін, як робити, а потім уже приступати до виконання. Оскільки готовність сприймати знання, тобто вчитися новому і включати нові знання в практику своєї діяльності, у жінок і чоловіків протилежна, то можливі конфлікти, пов'язані з обміном знаннями між ними [70].

Організаційні бар'єри. Державні службовці під час виконання своїх функціональних обов'язків часто стикаються з професійними викликами. Допомогу у швидкому й ефективному вирішенні справ може дати вивчення досвіду подолання аналогічних проблем, який уже існує в організаційній пам'яті органу державної влади, де вони працюють.

Структура, стиль та культура організації впливають не лише на те, як вирішуються управлінські завдання, а й на те, як створюються та поділяються її знання. У класичній функціональній організації службовці групуються за спеціальностями. Зазвичай їхні конкретні знання знаходяться в кожному відділі, тому доступ до знань та досвіду в певній предметній сфері можливий лише з архівних записів управління чи департаменту або з комунікації з людьми, які працюють у цьому відділі.

А. Рідж припускає, що «...обмін знаннями в організаційному контексті пов'язаний із правильним корпоративним середовищем та умовами» [476, с. 25], і наголошує на важливості інтеграції у цілі організації стратегії управління знаннями (далі – КМ), в якій обмін знаннями є неодмінним складником. Не існує уніфікованого визначення стратегії керівництва КМ, оскільки її опис та мета різняться, проте вона обов'язково стосується наміру та забезпечення умов для створення спеціальних професійних знань в організаціях, які мають бути актуальними, потрібними і цілеспрямованими для досягнення мети. Дане питання більш детально буде нами досліджено далі.

Однак, як зазначає Ю. Карагоз, учасники державного сектору мають менш розвинене розуміння КМ порівняно з учасниками приватного сектору і зазвичай практика її впровадження не обмірковується, особливо на стратегічному рівні, до того ж майже відсутні заходи для вимірювання

практики управління КМ. Результати досліджень в органах публічної влади вказують на інтеграцію стратегії КМ та обмін ініціативами лише в цілях організацій і відсутність стратегічного підходу до їх здійснення [392, с. 97].

Під час вирішення управлінських завдань в органі державної влади, як правило, створюються окремі робочі групи або проєктні команди в межах певних відділів. Це негативно впливає на обмін знаннями, вважає М. Санц, оскільки існує структурний бар'єр, який перешкоджає природному потоку знань. Знання або досвід в одній команді часто залишаються невідомими для інших команд, оскільки вони не відчувають ніякої користі в обміні тим, що вони знають, або тим, чому вони навчилися у своїх проєктах; або просто не знають, як це зробити чи хто може це зробити [485]. Цей вид бар'єру К. Губерт і Б. Лопез називають терміном «відстань», під яким розуміють поділ між окремими особами, командами, функціями тощо в організації. Ці розділення можуть бути географічними (наприклад, команди в різних країнах чи регіонах) або структурними (наприклад, люди, які знаходяться на невеликій відстані один від одного в організації, але зосереджені на різних проєктах чи процесах). Незалежно від причини нечасті контакти – це також форма відстані [386].

Досить часто серед перешкод в обміні знаннями самі службовці називають недостатню чіткість посадових обов'язків, які визначені в посадових інструкціях, розроблення яких контролює служба управління персоналом [201]. Однією з причин даної проблеми може бути наявність подвійного підпорядкування адміністративних підрозділів, що веде до ускладнень у розподілі відповідальності між ними та службовцями, тим самим ускладнюючи розуміння того, які співробітники та/або підрозділи володіють якими ресурсами [13]. Додатково ускладнює це розуміння висока частота організаційних змін в організаціях державного сектору через оптимізацію системи державної влади [300]. Проте найважливішими організаційними бар'єрами для українських реалій, як підтверджують наші дослідження [154], є відсутність прозорих систем нагород та визнань, які б мотивували державних службовців більше ділитися своїми знаннями, та відсутність відповідної

корпоративної культури, яка б забезпечувала достатню підтримку для обміну практиками.

Д. Хижняков також наголошує, що прояв організаційного бар'єра виражається в таких показниках, як: інформаційні перевантаження, які не дають змоги своєчасно й адекватно реагувати на нові знання; відсутність зв'язку між підрозділами, які формально або фактично не передбачені схемою організаційної структури; режимний характер доступу до інформації; обмеження ідеологічного та політичного характеру [260]. Також достатньо специфічною організаційно-управлінською проблемою є питання надмірної централізації організаційних комунікацій, що зумовлює переважно «горизонтальні» комунікації між лінійним персоналом подібних організаційних рівнів. У такому разі на шляху ефективного обміну знаннями можливим суттєвим бар'єром Ю. Фролов називає внутрішню конкуренцію між підрозділами, які незацікавлені у тому, щоб цінні інформаційні ресурси виходили за їхні межі [259, с. 192].

Декілька розвідок іноземних науковців у загальних аспектах засвідчують, що існує багато бар'єрів, пов'язаних з організаційними обмеженнями під час упровадження комунікаційних змін в організаціях державного сектору: незрозуміле бачення та стратегія організації [442], відсутність координації [485], відсутність партнерства [344], неналежне управління змінами в організації [343]. Цю групу бар'єрів пропонуємо об'єднати під назвою «організаційна політика», що не ототожнюється з терміном «організаційна культура».

Організаційну політику майже неможливо визначити, це система принципів, які застосовуються керівником для ухвалення рішень та досягнення конкретних результатів в організації. Вона існує в усіх організаціях, це нематеріальна реальність, яка формує організаційну культуру і вважається важливим елементом сучасної управлінської практики та організаційної теорії [353]. Політична поведінка в організаційному контексті, на жаль, іноді сприяє нераціональному впливу на прийняття рішень, що, як

правило, тягне за собою самоврядні дії, вчинені окремими людьми одноосібно або групами, та в подальшому стримує організаційну ініціативу, інноваційність, моральність та результативність.

Дослідження Ю. Карагоза показало, що певна політична поведінка впливає на взаємодію людей у структурних підрозділах, в яких керівники проводять авторитарну політику, що призводить до зменшення темпів обміну знаннями, а згодом вселяє розчарування й роздратування учасників та значною мірою втрату контролю над процесом упровадження КМ [392]. Як правило, організаційна політика частіше за все не перешкоджає рівню ефективності управлінської діяльності, однак якщо використовувати її та пристосовувати до відповідного середовища, наприклад такого, що підтримує новий очільник органу державної влади, це може призвести до виконання завдань із нераціональним використанням часу та ресурсів принаймні до тих пір, поки нова бюрократія не набере достатню зрілість для того, щоб добре впоратися з поставленими дорученнями.

Ще одним можливим організаційним бар’єром, на який звертає увагу Ю. Карагоз, є значна вікова різниця кадрового складу органів державної влади, в яких нині працюють три-чотири покоління людей [392, с. 111]. Сьогодні ми перебуваємо в завершальній фазі епохи бебі-бумерів, останні з яких вийдуть на пенсію протягом наступних декілька років, тоді як представники Z-покоління (молодше 1995 р.) тільки починають свою професійну кар’єру на державній службі. Ця істотна різниця між службовцями в організації впливає не лише на поведінку лідера, а й поширюється на взаємовідносини між членами колективу. Очевидно, що є ключові відмінності між старшим та молодшим поколіннями державних службовців під час розгляду нашої проблеми, такі як стилі управління, цінності, переконання, очікування, які суттєво впливають на їх участь у підтримці обміну знаннями.

Нарешті, дефіцит формальних та неформальних просторів для спільного використання, показу чи генерування нових знань або компонування робочих

зон може становити фізичні організаційні бар'єри для інновацій чи негласного обміну знаннями [353].

Технологічні бар'єри. Інформаційні технології були визнані як основні механізми обміну знаннями, й їхня роль набуває все більшої значущості через швидкий їх розвиток. Використання ІТ, таких як електронна пошта, бази даних, вебсайти, соціальні медіа та технології Web 2.0, ефективно полегшують формальну та неформальну передачу знань в організації та за її межами. Проте, як відзначає Ю. Карагоз, співробітники державного сектору звикли до бюрократичних процедур, тому внесення змін для трансформації звичних механічних способів роботи постійно спричиняє опір серед державних службовців [392, с. 113].

Аналіз більшості досліджень показав, що на технологічному рівні для обміну знаннями виникає мало перешкод, а більшість бар'єрів виникає через:

– відсутність знань стосовно нової технології та її впровадження на робочому місці;
– технології, несумісні з робочими процедурами;
– небажання приймати існуючі технології;
– відсутність технічної підтримки [257; 392; 484].

Розглядаючи проблеми інформаційно-технологічного характеру, Ю. Фролов розглядає конструкти, пов'язані із системами, які інтегрують різні підрозділи. Насамперед, він називає проблеми з використанням системи електронного документообігу і, як наслідок, можливості втрати відредагованих у системі документів, неможливість одночасно вносити зміни в документ декількома співробітниками в різних використовуваних системах документообігу. Інша технологічна проблема, яка також показує джерела підвищених часових витрат на обмін знаннями, полягає у відсутності обладнання для конференц-зв'язку з метою здійснення комунікацій між географічно віддаленими службовцями й підрозділами та відсутності офіційно визнаних електронних підписів у посадових осіб, які ще погоджують документи в «паперовому» вигляді [257].

До цих бар’єрів Д. Хижняков додає збій у роботі технічних і програмних засобів обробки та візуалізації інформації; невизначеність місця знаходження певного документа і неможливість його пошуку у великих документальних масивах; відсутність у контрагентів необхідних навичок роботи з інформаційними системами [258].

Таким чином, у процесі вивчення існуючих бар’єрів у певному органі державної влади необхідно провести їх поділ на зовнішні і внутрішні перешкоди і виходячи із цього розробляти стратегії оптимізації процесу обміну знаннями за допомогою як удосконалення інформаційного середовища організації, так і шляхом дослідження інтелектуального капіталу державних службовців, створення системи навчання та правильного мотивування для полегшення процесу обміну знаннями.

РОЗДІЛ 3
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЗНАНЬ ЯК ЗАПОРУКА ЗБЕРЕЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Професійні знання як ресурс формування інституційної пам'яті в органах державної влади

Сьогодні знання перетворилися на вирішальний чинник розвитку економіки, соціальної сфери, політики і культури. Від кваліфікації персоналу та його здатності до швидкого засвоєння законодавчих змін, процедурних нововведень, уміння використовувати різнобічну інформацію, адаптувати найкращий вітчизняний і зарубіжний досвід усе більшою мірою залежать ефективність діяльності і потенціал розвитку будь-якої сучасної організації у приватному або публічному секторі. Новітнє державне управління зважає на ці виклики і застосовує у своїй роботі інновації менеджменту, перспективи нових інформаційних технологій для вдосконалення процесу прийняття рішень, підвищення ефективності внутрішньої діяльності, надання громадських послуг й у цілому для побудови нових демократичних відносин між державою і суспільством.

Проблема обміну досвідом, стимулювання співробітників до участі в процесі накопичення і використання колективних знань, упровадження систем управління знаннями актуальна у всіх галузях економіки [44; 73; 80], оскільки знання в будь-якій інституції не перебувають на постійному рівні, вони можуть як накопичуватися, так і зменшуватися. Подібно воді в ситі знання можуть «витікати» з організації, якщо під час їх запам'ятовування не існувало системи ефективної класифікації, кодування, збереження. Сьогодні для багатьох дослідників очевидним є зв'язок професійних знань співробітників із

ефективною роботою організації, її конкурентоспроможністю в певній сфері економіки. Однак визначенню і розкриттю системи знань у структурі професійної компетентності державних службовців і питань їх збереження в органах державної влади в доробках дослідників приділено недостатньо уваги.

До базових понять, які необхідно використати для подальшого роз'яснення алгоритму формування інституційної пам'яті в органах державної влади, відносяться дані, інформація і знання. Ці дефініції часто ототожнюють, проте між цими поняттями існують принципові відмінності. Термін *«дані»* походить від слова data – факт, тобто сукупність відомостей, які зафіксовані на певному носієві у форматі, придатному для постійного зберігання, передачі і обробки. Перетворення й обробка даних дають змогу отримати *інформацію* (informatio). Зв'язуючи інформацію з попередніми знаннями, вона може бути інтерпретована і стати частиною особистих дій. Отже, інформація є необхідною передумовою для отримання знань.

Як відомо, «*знання* – результат процесу пізнання дійсності, який отримав підтвердження в практиці; адекватне відображення об'єктивної реальності у свідомості людини (уявлення, поняття, судження, теорії)» [68]. Поняття «знання» – багатоаспектне, у різних сферах діяльності людини цей термін інтерпретується по-різному, але здебільшого підкреслюється зв'язок знання з інформацією. Зокрема, знання трактують як «усвідомлені та кваліфіковані факти та дані і розуміння, і теоретичні концепції, і принципи, і процедури отримання інформації та даних, і способи пояснення й т. ін.; знання – це комбінація досвіду, цінностей, контекстної інформації» [44]. Знання також включає різні комбінації нової технології, виробничого досвіду, емоцій, вірувань, значень величин, ідей, інтуїції, цікавості, мотивації, стилів навчання, відносин, здібності довіряти, здатності вирішувати складні проблеми, відкритості, вміння працювати в комп'ютерній мережі, комунікабельності, ставлення до ризику і наявності духу підприємництва [55].

Т. Девенпорт і Л. Прусак відзначають, що «знання – це рідка суміш оформленого досвіду, цінностей, контекстної інформації і поглядів експерта,

яка дає схему для оцінки й об’єднання нового досвіду та інформації. В організаціях вони часто потрапляють не тільки в документи або сховища, а й в організаційні процедури, процеси, практики і норми» [335].

М. Марінічева розглядає знання як «необхідну людям інформацію, яка використовується ними за певними правилами та відповідно до певних процедур з урахуванням ставлення (розуміння, схвалення, ігнорування, погодженість, заперечення) людей до цієї інформації» [102]. Згідно з визначенням О. Чалої, знання – це не лише результат пізнання дійсності, а й постійний процес перевірки практикою отриманого досвіду шляхом аналізу та узагальнення інформації, а також формування дій для уточнення цих результатів у разі виявлення невідповідностей [261].

Таким чином, у загальному розумінні знання – це сукупність даних і інформації, які завдяки думці індивіда перетворюються на його професійні навички та досвід, котрі можна використовувати для постановки та прийняття відповідних рішень. Оцінюючи знання як незамінний, рідкісний та унікальний ресурс, Л. Смоляр і Н. Коба звертають увагу на низку специфічних ознак знання:

– невидимість – полягає у поданні знань нематеріальними потоками і запасами, що ускладнює їх оцінку й управління ними;

– необмеженість – розвиток і вдосконалення знань не мають кордонів;

– зв’язок із діями – тільки за використання знання ростуть, оновлюються, збільшують свій економічний потенціал, їх вартість зростає, в іншому разі вони руйнуються, старіють, стають неактуальними і зникають;

– спрямованість на суспільне використання під час поширення та обміну ними, тому можуть одночасно використовуватися в декількох процесах;

– недоступність для імітації конкурентами, заснована на унікальності традицій і досвіду підприємства [228].

С. Панікарова та М. Власов до основних властивостей знань як специфічного ресурсу відносять таке:

– скільки б знання не використовувалися, вони не витрачаються і не перестають бути корисними;

– знання не мають проблеми товарного дефіциту – володар знань під час їх передачі не позбавляється останніх, він залишається їх власником і може багаторазово з ними ділитися;

– «собівартість» отримання знань не залежить від їх «тиражування» і числа користувачів;

– знання не обмежені простором;

– знання як економічна категорія набувають цінності тільки в контексті конкретної стратегії їх застосування;

– будь-яка економічна діяльність породжує більший обсяг знань (інформації), ніж споживає;

– процес відтворення нових знань непередбачуваний – результати досліджень не завжди залежать від вкладених в їх отримання ресурсів [178, с. 14–15].

До цього переліку слід додати старіння і швидке оновлення, збільшення знань. Так, у 1986 р. середньостатистична особа щодня мала справу з обсягом інформації, рівним близько 40 газетам. Тепер же на середньостатистичну людину щодня припадає близько 350 ГБ інформації. За оцінками, ми отримуємо більше даних за один день, аніж в IV ст. отримували за все життя. І не тільки зростає обсяг доступної інформації, а й темпи її вивчення і створення нової. До 1900 р. обсяг людських знань подвоювався раз у 100 років. За розрахунками компанії IBM, до 2020 р. він буде подвоюватися раз у 12 років [65].

У плані антології зазвичай розрізняють чотири рівня знань: індивідуальні, групові, організаційні, міжорганізаційні. Але для розмежування різних типів знань в організації, насамперед, проводиться фундаментальна різниця між неявними та явними знаннями:

– перший рівень – експліцитний, або явний (формалізований), – знання, які відображені в документах організації. Наприклад, у вигляді статей,

повідомлень, патентів, креслень, довідників, програмного забезпечення, інструкцій, регламентів, правил, відомостей про попередні проєкти, продуктів корпоративного навчання, новацій співробітників і т. д. Явні знання – це знання, що формуються та відтворюються, їх можна передати без труднощів, використовуючи офіційну систематизовану мову, таку як слова та цифри. Це інформація, яка може бути логічно зрозуміла та описана в її застосуванні, тому представляє конкретні або методичні знання;

– другий рівень – імпліцитний, або прихований, – персональні, або неявні (неформалізовані), знання, які можуть бути передані через прямий контакт і є ключовими під час прийняття управлінських рішень. Неявні знання мають особистісну якість, що ускладнює їх «формалізацію» та передачу. Це приховані знання, які важко сформулювати. Окрім того, вони міцно вкоренилися у відповідних діях, обов'язках і внесках під час співробітництва, встановлених у конкретному контексті (ноу-хау, досвід, експертні знання). Відзначимо, що неявні знання в середньому становлять 80% від усіх знань.

Проте Л. Смоляр і Н. Коба вважають, що явні і неявні знання слід виділяти як дві форми існування знання, при цьому не розділяючи їх один від одного як окремі види. Дослідники звертають увагу на те, що чіткої межі між ними не існує. Якщо неявне знання може існувати без явного, то явне знання завжди вимагає неявних знань. На підтвердження своїх слів автори наводять такий приклад: щоб зрозуміти «професійний сленг» працівника певної організації, необхідно мати досвід роботи у цій організації, який являє собою неявні знання. Отже, явні знання є виразом неявних знань індивіда і виступають інформацією для інших людей, які, обробляючи її, формують особисте неявне знання, використовуючи власний досвід, сприйняття та інші знання [228].

Б. Мільнер диференціює знання також залежно від відповідей на різні питання. Так, знання, які відповідають на питання «навіщо?», використовуються для визначення можливостей формування цілей і цінностей. Систематичні знання являють собою відповідь на питання «що?» і

застосовуються для аналізу причин та синтезування нових методів і альтернатив. Прагматичні знання відповідають на питання «як?», використовуються в процесах прийняття рішень і є фактичними знаннями [110, с. 4].

Поряд із класифікацією за ознакою вираження багатьма авторами підтримується класифікація, заснована на функціональному розподілі знань, тобто у вигляді відповідей на такі питання: що? чому? як? коли? де? навіщо? Л. Смоляр і Н. Коба професійні знання класифікують так:

– пізнавальні знання («знаю, що»): дуже добре володіння базовою дисципліною, що досягається професіоналами шляхом інтенсивного навчання та сертифікації;

– прикладна майстерність («знаю, як»): «книжкове навчання» перекладається в ефективне виконання; здатність застосовувати правила, що відносяться до певної дисципліни, для вирішення складних реальних проблем;

– системне розуміння («знаю, чому»): глибоке знання всієї системи взаємовідносин, причин і наслідків, що лежать в основі певної дисципліни;

– особиста мотивація творчості («хочу знати, чому»): охоплює волю, мотивацію і налаштованість на успіх [228].

Із погляду формування інституційної пам’яті в органах влади передусім важливо розрізняти індивідуальні й організаційні професійні знання державних службовців.

Індивідуальні знання прив’язані до людини або до ексклюзивної групи людей. Індивідуальні знання та здібності – це ті здібності людей, які дають змогу здійснювати дії для досягнення бажаного результату з оцінки інформації. *Професійні знання* – це відомості, необхідні для трудової діяльності на певній посаді.

Із точки зору М. Мартиненко, незважаючи на різні підходи до класифікації професійних знань, багато з них не дають змоги виявити зв’язок розвитку тих чи інших знань з ефективністю діяльності підприємства. Як справедливо вказує дослідник, це пов’язано з тим, що автори, приводячи ту чи

іншу класифікацію знань, часто мають на увазі не тільки організаційні, а й усі інші знання [104]. Ми поділяємо його думку про те, що доцільність уведення певної класифікації професійних знань повинна обґрунтовуватися її практичним значенням для управління. З огляду на цю позицію, для формування інституційної пам'яті в органах державної влади вважаємо важливим виділення із синергетичної комбінації всіх професійних знань державних службовців такі основні групи залежно від їхнього впливу на ефективність роботи організації:

1) *базові знання*, що являють собою той необхідний мінімум, яким повинні володіти всі державні службовці на початку професійної діяльності, але ще недостатній для самостійного прийняття управлінських рішень;

2) *функціональні знання*, необхідні для виконання функціональних обов'язків на певній посаді. Різняться залежно від напрямів діяльності, здійснюваної в державному органі, спеціалізації за певними напрямами, категорій і груп посад державної служби. Як правило, ці знання в повному обсязі молодий спеціаліст набуває протягом року;

3) *спеціальні знання,* якими володіє обмежене коло осіб, набуті в результаті отримання спеціальної (додаткової) освіти, а також досвіду практичної роботи. Ці знання повинні відповідати сучасному рівню розвитку публічного адміністрування, дають змогу набагато швидше досягти кращих результатів у роботі;

4) *інноваційні* (а іноді й унікальні) *знання*, які необхідні для заняття лідерських позицій у даній сфері. Дані знання найчастіше формуються завдяки досвіду роботи у відповідному органі державної влади, але вони не обов'язково повинні мати абсолютну новизну (ноу-хау) щодо специфіки діяльності цього органу. Такі знання можуть бути запозичені з інших сфер діяльності або зарубіжного досвіду та адаптовані до практичної діяльності даної організації. Але у цьому разі для окремого органу влади, який отримує поштовх для свого еволюційного розвитку, вони будуть новими. Важливу роль у цьому процесі відіграє обмін досвідом та його цілеспрямоване поширення.

Відзначимо, що в багатьох країнах вимоги до професійних знань державних службовців закріплені в нормативних правових актах. У них перераховані базові знання, наявність яких є обов'язковою у осіб, що приходять на державну службу, а також функціональні і спеціальні знання, що становлять основу кваліфікаційних вимог до посад державних службовців. Зіставлення правових актів різних країн дає підставу стверджувати про різний ступінь законодавчого забезпечення цих вимог. Як приклад розглянемо деякі особливості, відображені в правових актах України та інших країн.

У всіх країнах загальним у вимогах до базових знань державних службовців є обов'язкове знання державних мов, конституції своєї країни, відповідних законів про проходження державної служби, антикорупційного законодавства та законів, що регулюють ту галузь діяльності, де безпосередньо вони виконують свої посадові обов'язки. Разом із тим на додаток до даних вимог у Республіці Казахстан кандидатам необхідні знання стратегічних програмних документів [121; 123]. В Україні для кандидатів на заміщення вакантних посад вищого рангу потрібно знати іноземну мову, яка є однією з офіційних у Раді Європи. У Російській Федерації обов'язковими під час вступу на державну службу виступають вимоги знання основ діловодства та документообігу, а також у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Згідно з Методичним інструментарієм щодо встановлення кваліфікаційних вимог до посад державної цивільної служби, який був розроблений Міністерством праці та соціального захисту Росії в 2015 р., рекомендовані вимоги до знань значно деталізовані. Відповідно до даних, наведених Міністерством праці та соціального захисту Російської Федерації [111], складено Довідник кваліфікаційних вимог до претендентів на заміщення посад державної цивільної служби та державних цивільних службовців, що містить узагальнену інформацію, яка представлена 80 федеральними державними органами і носить рекомендаційний характер. Він включає базові кваліфікаційні вимоги, що визначають загальний рівень кваліфікації для заміщення посад цивільної служби [109]. Наприклад, вимоги до знань

держслужбовців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій включають:

1) загальні знання інформаційних технологій та застосування персонального комп'ютера (далі – ПК):

– маркери знання складників ПК, включаючи апаратне і програмне забезпечення, пристрої зберігання даних;

– загальні знання сучасних комунікацій, мережевих додатків, програмного забезпечення;

– знання основ забезпечення охорони здоров'я під час роботи з ПК, питань безпеки та захисту даних;

2) володіння ПК:

– знання основних команд для роботи з ПК;

– знання основних принципів роботи з робочим столом;

– знання принципів організації файлової структури;

3) знання і навички роботи з офісними програмами:

– знання програм для роботи з презентаціями та слайдами;

– знання для роботи з електронною поштою;

4) розуміння основних принципів функціонування мережі Інтернет, принципів захисту інформації.

Деталізація вимог до базових знань, на нашу думку, є необхідною для визначення найбільш відповідної кандидатури для заміщення вакантної посади в органі державної служби. Тому ми згодні з думкою І. Шпекторенко, який уважає, що навіть під час набору на державну службу обсяг знань повинен бути набагато більшим, аніж елементарні [268].

Вимоги до функціональних і спеціальних знань державних службовців у законодавствах різних країн також відрізняються своїм діапазоном. Так, згідно з Кваліфікаційними вимогами до категорій посад Національного бюро з протидії корупції Республіки Казахстан, для всіх категорій у графі «Вимоги до знань» встановлюються однакові вимоги: «Знання, необхідні для виконання функціональних обов'язків за посадами даної категорії» [122]. Найбільш

повно функціональні знання прописані в російських нормативних правових актах, в яких вони згруповані залежно від напрямів діяльності та спеціалізацій за категоріями і групами посад державної служби. Слід зазначити, що в Республіці Білорусь і в Російській Федерації у вимогах до більшості категорій держслужбовців, окрім іншого, зазначено знання вітчизняного і зарубіжного досвіду щодо вирішення відповідних проблем [108; 124]. Однак деякі знання, які в Росії віднесені до функціональних [125], а в Україні до спеціальних [198], на нашу думку, варто віднести до базових, оскільки дані питання вивчаються в обов'язковому порядку в будь-якому середньому або вищому навчальному закладі. Серед них – знання правил і норм охорони праці, протипожежної безпеки, гігієни праці.

Ретельний опис необхідних професійних знань залежно від категорії посад державних службовців і їх використання у сфері державної влади можуть допомогти не тільки в таких аспектах кадрової роботи, як відбір кандидатів на заміщення вакантних посад, а й формування кадрового резерву, оцінка державних цивільних службовців, їх професійний розвиток і ротація.

Однак незалежно від займаної державної посади знань, з якими службовець вступав на держслужбу, може не вистачити для ефективного виконання службових обов'язків в умовах швидких економічно-соціальних змін, тому необхідність постійного підвищення теоретичного рівня професійної компетентності на протязі всієї службової діяльності держслужбовців передбачає наявність у них цілої системи різноманітних знань. Під час виконання своїх обов'язків співробітники набувають нові знання на основі власного досвіду або переймаючи досвід наставників, знаходячи потрібну інформацію з різноманітних джерел і апробуючи її в умовах даного органу влади, проходячи системно організоване професійне навчання (наприклад, у рамках курсів підвищення кваліфікації, на семінарах і т. п.). У даному разі маємо сенс говорити про унікальний набір індивідуальних знань і досвіду, отриманих та накопичених як у попередній період, так і за час роботи в певному органі влади. У сфері державного управління І. Дробот

розглядає професійні знання держслужбовців не як сукупність усіх знань індивідуума, а тільки тих, які закріплюють процес реальної діяльності і висловлюють такі її моделі, які відповідають за успіх справи [6].

Наголосимо, що створення знань – процес керований. Проте слід відрізняти *управління інформацією*, яка включає управлінську діяльність в організації щодо надання та використання «інформаційного вмісту» (бази даних тощо) та «інформаційних технологій» (апаратне, програмне забезпечення тощо) інфраструктури та систем на її основі. Правильна інформація повинна надаватися в потрібному місці в потрібний час та сприяти досягненню організаційних цілей. Дослідник М. Мартиненко з потоку зовнішньої і внутрішньої інформації, з якою стикається організація, цінною і практично значущою для даного підприємства виділяє тільки певну її частину, яка використовується в діяльності цього підприємства [105]. Наслідком використання такої інформації є досягнення організаційних цілей.

Управління знаннями займається придбанням, розробленням, передачею, зберіганням та використанням знань. Це сукупність організаційних стратегій створення «розумної» організації, які спрямовані на: співробітників (розвиток їхніх навичок та навчальних здібностей), організацію (створення, використання та розвиток колективних знань), технологічну інфраструктуру, яка адаптована до потреб організації [459; 287].

Визначивши основні базові терміни моделі трансформації знань, схематично зобразимо їх інтеграцію на рис. 3.1. Як бачимо, перетворення термінів від даних, інформації та базових знань дає зрозуміти, що лише знання в організаційному контексті не є бажаним кінцевим станом. Для державного управління найбільш цінними є спеціальні та інноваційні знання, які й повинні стати базовою основою для формування інституційної пам’яті її інституцій. Знання набувають цінності для державної служби лише завдяки її цільовому управлінню, оскільки це сприяє підвищенню ефективності та результативності надання послуг.

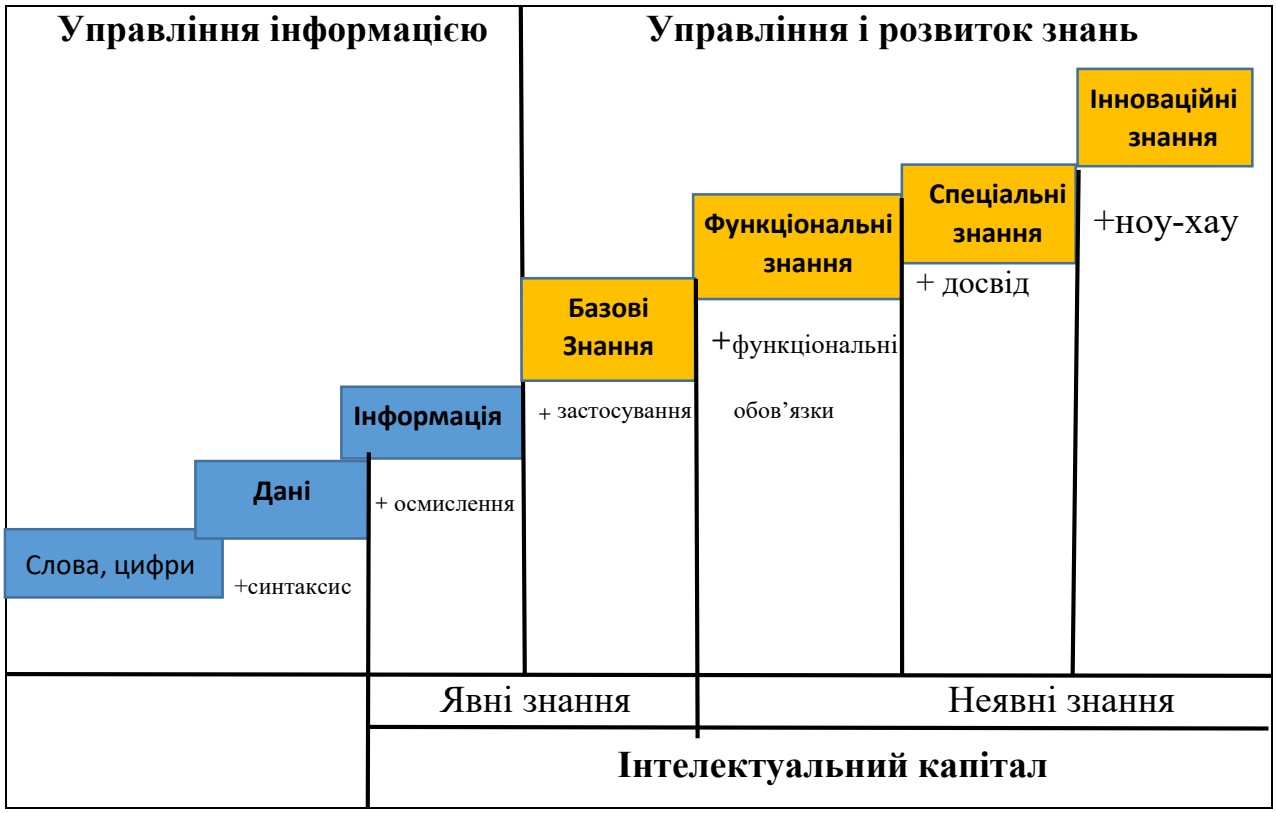


Рис. 3.1. Трансформація знань в органі державної влади

Джерело: [528]

Існує точка зору, згідно з якою рівень організаційного знання – це інтелектуальний ресурс, який складається зі знань індивідуумів, які працюють в одній організації. Але це не просто їх сума, а результат синергії індивідуального і групового досвіду, який міститься у взаєминах між співробітниками установи та акумулюється в процесі організаційної діяльності [246].

К. Баннікова звертає увагу на те, що формування організаційної пам'яті фактично виникає вже під час державної реєстрації організації та формулювання основних цілей її діяльності, положень статуту, визначення керівних органів і уповноважених осіб. Далі процес накопичення знань весь час удосконалюється – від процесу розроблення філософії організації до конкретного введення в процес управління персоналом з урахуванням його специфіки. Як наслідок, субстанції «знання» й «досвід» постійно вдосконалюються, розширюються їх змістовні та структурні складники.

Знання, вміння, навички та компетенції окремих співробітників через певний період часу переходять в активний період становлення людського капіталу організації, тим самим формулюючи динамічну детермінанту соціального досвіду всієї організації [289].

Акцентуємо увагу, що Г. Рейнманн-Ротмаєр та Х. Мандль розмежовують у колективних знаннях розподілене знання та спільне знання. У разі розподілених знань, які необхідні, наприклад, у складних видах діяльності, таких як управління соціальним захистом населення певної адміністративно-територіальної одиниці, знання переважно розподіляються між різними суб'єктами. На відміну від цього загальновідомі знання розвиваються в процесах соціального конструювання, а потім доступні декільком учасникам [472]. Обидва аспекти колективних знань важливі для даної роботи, однак, відмежовуючи їх від індивідуальних знань, основна увага приділяється ідентифікації розподілених знань, оскільки для ефективного функціонування органу державної влади за зміни роботи окремих державних службовців їх утрата може становити певну загрозу.

Розвиток інституційної пам'яті дає змогу зберегти великі обсяги даних, інформації і знань із різних джерел організації. Її важливість зумовлена також тим, що знання, яке не використовується і не зростає, у кінцевому підсумку стає застарілим і непотрібним. Навпаки, знання, яке поширюється, яким обмінюються, генерує нове знання. Однак робота зі знанням – це досить складний багатоетапний процес, який має власний життєвий цикл. Як і будь-який процес, і тим більше складний, він потребує свідомого управління для забезпечення належної послідовності, узгодженості, ефективності [250, с. 41].

Організація сама по собі знання створювати не може. Створення знання організацією засноване на неформалізованому знанні індивідуумів [368]. Організація повинна мобілізувати неформалізоване знання, яке вже створене на індивідуальному рівні. Найбільш сучасний підхід до створення організаційного знання запропонували у 1995 р. Ікуджіро Нонака і Хіротака Такеучі. Дослідники управління знаннями в японських компаніях розробили

модель переходу видів знання і назвали її спіраллю знань. Ідея моделі полягає у тому, що організаційне знання створюється і поширюється шляхом соціальної взаємодії його явного і неявного складників. Цю взаємодію творці моделі назвали трансформацією знань, під час якої відбувається їх якісний і кількісний вимір. Процес характеризується розширенням взаємодії неформалізованого і формалізованого знання з кожним переходом на більш високий рівень. Відповідно до цієї теорії, створивши умови для функціонування зазначених трансформацій, організація має можливість постійно нарощувати і розвивати вже існуючу інституційну пам’ять. Установа в даному разі, вкладаючи кошти в забезпечення умов для створення знань індивідуумами й їх підтримку, отримує власне нове знання його розмноження в рамках усієї організації.

Перетворення організаційних знань реалізується у площині формалізоване (явне) – неформалізоване (неявне) та індивідуальне – колективне такими способами, як соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація. Три з чотирьох перерахованих способів розглядаються в рамках теорії організації з різних точок зору [350]. Соціалізація, наприклад, пов’язана з теоріями групових процесів і організаційної культури; комбінація відбувається в результаті обробки інформації; інтерналізація знаходиться в тісному зв’язку з організаційним навчанням [231]. Як зазначає Е. Ібрагімов, головна мета аналізу способів трансформації знань – розуміння шляхів створення нових видів продукції, моделей управління і втілення їх у нові стратегічні плани [73]. Для нас процес трансформації знань цікавий із погляду формування та розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади для надання практичних рекомендацій щодо поліпшення цих процесів.

Соціалізація (перехід неформалізованого знання у неформалізоване) реалізується у процесі персональної взаємодії носіїв знань неформальним шляхом. Так вчаться майже всі новачки у системі державного управління, якщо у них немає спеціальної фахової освіти з публічного адміністрування на момент вступу на державну службу. Даний процес передбачає передачу знань

у процесі навчання через спостереження, наслідування, спільне виконання роботи [73]. Соціалізація починається зі створення поля взаємодії, яке сприяє поширенню досвіду та інтелектуальних моделей співробітників. Новоприйняті службовці придивляються і швидко переймають прийняті правила гри і норми поведінки (хоча в явному вигляді їм не завжди пояснюють, що прийнято в структурному підрозділі органу державної влади). Наприклад, для того щоб навчитися ефективно проводити наради, керівнику-початківцю просто необхідно пройти стажування у більш досвідчених колег, відвідати проведені ними заходи, придбати свої неформалізовані знання на основі неформалізованих знань колег [408].

Екстерналізація – це перетворення неформалізованих індивідуальних знань у формалізовані організаційні. Тенденція останніх десятиліть – це спроба трансформації знання в уніфіковану і знеособлену інформацію, яка більшою мірою, ніж знання, піддається зберіганню і передачі без викривлення. Справді, знання як таке не може бути без утрат переведене у цифровий вигляд, адже залежить багато в чому від суб’єктивних чинників. Знання спочатку орієнтується не на споживання і використання – хоча воно може бути досить просто використано, – а на розуміння і включення в певну ситуацію [34]. Цей спосіб трансформації знань ініціюється діалогом або колективним роздумом, які допомагають членам команди виразити своє неформалізоване знання, узагальнити досвід і створити концептуальне знання. Саме екстерналізація є ключем до вирішення проблем і створення інновацій [432].

В основі екстерналізації лежить відмова від менталітету, який розглядає знання як власність їх носія, через спільне використання знань. Дійсно, знання завжди пов’язані зі своїм носієм – людиною, а «спеціалізовані» знання індивіда є його особистою цінністю. Розглядаючи питання капіталізації знань в організації, А. Мірошніченко звертає увагу, що колосальна проблема сьогодення – це проблема втрати кваліфікованих фахівців і необхідність відтворення технічних компетенцій. І проблема ця обертається фактично зміною ролі високопрофесійних фахівців: знаючи свою значимість, вони не

хочуть ділитися своїми знаннями, не хочуть розуміти і вирішувати завдання організації і, відповідно, приймати організаційні інновації [113]. Для зміни такого менталітету фахівців необхідно, щоб співробітники організації відчували себе однією командою. Необхідною ознакою команди є прийняття добровільно кожним її членом відповідальності за спільну справу. А це можливо лише тоді, коли наочно демонструється, що успішність кожного співробітника й успішність організації взаємопов'язані один з одним, тому успішність організації сприяє успішності кожного співробітника [34]. Потужним стратегічним інструментом, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, є формування організаційної культури в системі державної влади, що включає у себе необхідність обміну досвідом і знаннями [455]. Щоб цей обмін став культурною нормою, його переваги повинні перевищувати переваги збереження знання в очах зацікавлених індивідуумів. Наприклад, цього можна досягнути, якщо створити умови для того, щоб досвідчені держслужбовці стали більш відомими і запрошувалися для виконання більш цікавої роботи або стали більш помітними (наприклад, претендують на підвищення за посадою), або отримали задоволення від надання допомоги іншим, або отримують винагороду і т. д. Індивідуальні преференції дають змогу визначити, які заохочення будуть важливі для кожного індивідуума [40]. Інструментами передачі досвіду в органах державної влади європейських країн є впровадження системи наставництва, коучингу, організаційні навчання, постійна ротація персоналу, обов'язкове стажування.

А. Мірошніченко наголошує, що знання, якими люди володіють, їх досвід і професійні навички добровільно передаються лише між людьми, які визнають себе рівними і говорять спільною мовою [113]. Для забезпечення ефективності групових комунікацій застосовуються гуманітарні заходи, які організують процес спілкування в групах. До таких заходів можна віднести звичні наради, семінари, конференції, тренінги, а також робочі і міждисциплінарні команди, проектні групи і т. п. Заочні комунікації можуть

відбуватися, наприклад, за допомогою паперових чи електронних документів. Серед інструментів заочного обміну знань в органах державної влади зарубіжних країн широко розповсюджені функціонування спільнот практиків, мережеві, професійні співтовариства, онлайн-наставництво, крос-наставництво [348; 400; 509].

Стикаючись із новим завданням, індивідуум у своїх думках будує деяку концепцію (гіпотезу) рішення даної проблеми, описуючи її образ мовою. У підсумку виходить неточне, але тим не менше явне знання. У процесі діалогу відбувається поширення інтелектуальних моделей і навичок, тобто за допомогою екстерналізації здійснюється фіксація та формалізація знання, накопичується капітал знань організації. У результаті виникають організаційні регламенти, правила, стратегії розвитку, стратегічні плани, прогнози, державно-цільові програми, бюджети, нормативно-правові та інформаційно-аналітичні документи, звіти, аналітичні записки, корпоративні довідники, карти знань тощо [306].

Комбінація означає перенесення явних знань в явні шляхом поєднання і перетворення вже існуючих знань, які належать іншим організаціям, у форму, що забезпечує прямий доступ користувачам. Оперуючи вже наявним явним знанням, шляхом обміну, сортування, аналізу, зміни системи організації знання або комбінації знання, застосовуючи його в різних контекстах, додаючи власні новації, держслужбовці отримують нове явне знання. Цей спосіб трансформації знання полегшується під час використання комп’ютерних мереж і масштабних баз даних, наприклад бази найкращих практик, використання шаблонів.

Найкраща практика (best practice) – це щось, що довело свою ефективність в одному місці і може бути не менш ефективним в іншому. Призначення системи найкращих практик – забезпечення можливості виявлення і використання знань, які вже існують, та пошуку людей, що створили їх у даній організації. У результаті співробітники знають, які знання

їм потрібні і хто може їх надати в повному обсязі. Це інструмент не лише пошуку знань, а й фіксації та поширення знань [34].

Шаблони – це документи (плани проєкту, бюджети або документація), взяті з виконаних раніше документів, звітів. Ці матеріали держслужбовцями постійно використовуються повторно для підтримки узгодженості між ними. Наприклад, для розроблення нового проєкту значна частина часу зазвичай витрачається на створення документації у вигляді планів розроблення, контролю якості та тестування, а також специфікацій вимог і змісту. Обмін шаблонами з колегами допоможе виконавцям програмних проєктів використовувати практичні знання, накопичені під час реалізації минулих проєктів. Плани проєктів або документи з описом вимог, прийняті як зразок, можуть часто повторно використовуватися, їх адаптують до вимог поточних проєктів [454].

Інтерналізація – коли явні знання перетворюються в неявні, це результат багаторазового застосування явних знань для конкретних потреб службовця, унаслідок чого реалізується їх підсвідоме використання. Процес інтерналізації, спрямований на отримання знання, дає змогу впровадити нові методи, технології, прийоми або шаблони робочого процесу в операційне середовище. Прикладом є процес напрацювання досвіду за допомогою навчання на практиці. Навчання, засноване на власному досвіді одержувача інформації, дає змогу аналізувати і долати існуючі бар’єри й досягати за допомогою більш ефективного використання уяви ширшого розуміння, що, своєю чергою, призводить до підвищення компетенції [40]. Перетворення формалізованого знання на неформалізоване буде полегшено, якщо уявити його у вербальній формі: у вигляді діаграм, таблиць, посібників тощо. Виклад думок на папері допомагає людям інтерналізувати досвід, збагачуючи тим самим їх неформалізоване знання. Окрім того, це полегшує передачу формалізованого знання іншим людям, допомагаючи опосередковано переймати чужий досвід.

Інтерналізація може відбуватися й у спілкуванні, коли явне знання однієї людини переходить безпосередньо в неявне його співрозмовника. Так працює сторітеллінг. У правильно складених історіях разом із фактами передається і контекст події, на якому часто не фокусується увага слухача, тому контекст засвоюється відразу підсвідомістю як неявне знання. Але контекст у багатьох випадках відіграє вирішальну роль для застосування знань про факти з розказаної історії [34]. Організаційний сторітеллінг можна застосувати для розвитку інституційної пам'яті в органах державної влади завдяки його ефективності в передачі історій про взаємодію співробітників, про норми, традиції і правила поведінки в закладі, про минулі дії керівництва, практику взаємовідносин із громадянами, іншими установами. Технології пошуку, експертних систем, електронного навчання дають змогу поширити системне знання в його неявному вигляді, ініціюючи створення нового знання. Для створення знання на наступному онтологічному рівні необхідне його поширення серед співробітників компанії (соціалізація), що веде до чергового витка спіралі розвитку знань.

Таким чином, створення організаційного знання – це безперервна взаємодія неявного і явного знання через різні форми трансформації (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Спіраль знань І. Нонака та Х. Такеучі

Джерело: на основі [234]

Соціалізація починається зі створення поля взаємодії – простору для спілкування і спільної роботи. Групові роздуми в ході спільної роботи запускають процес екстерналізації. Різні форми і типи новостворених явних знань включаються в уже існуючий психологічний контекст, і за рахунок утворення зв'язків між ними створюються нові явні знання. Продовження роботи веде до навчання на практиці і запускає процес інтерналізації. Неявне знання накопичується і починає знову передаватися в ході соціалізації з

початком взаємодії з іншим співробітником. Спіраль виходить на новий виток [234].

Німецькі дослідники М. Буміллер, М. Хюблер та Й. Сімен в органах державної влади розрізняють різні формати організаційних знань:

– орієнтаційні знання (наприклад, знання про цілі, стратегію та цінності організації);

– специфічні знання (наприклад, знання з професійної або наукової базової підготовки);

– загальні адміністративні знання (наприклад, знання юридичних та практичних адміністративних процесів);

– знання, засновані на досвіді (наприклад, знання з практичного досвіду розроблення та реалізації проєкту, кризових ситуацій управління);

– екологічні знання (наприклад, знання регіональних та місцевих характеристик, їх ресурсної бази);

– знання методів (наприклад, знання для застосування в комунікаційних ситуаціях, методи управління персоналом) [525].

Проте, на нашу думку, всі знання в органах державної влади потрібно розмежувати, насамперед, так: явні та неявні, індивідуальні та організаційні, внутрішні і зовнішні (рис. 3.3). Зазначимо, що всі вони характеризуються, своєю чергою, різноманіттям, полівалентністю, значущістю, динамізмом і термінами актуальності.

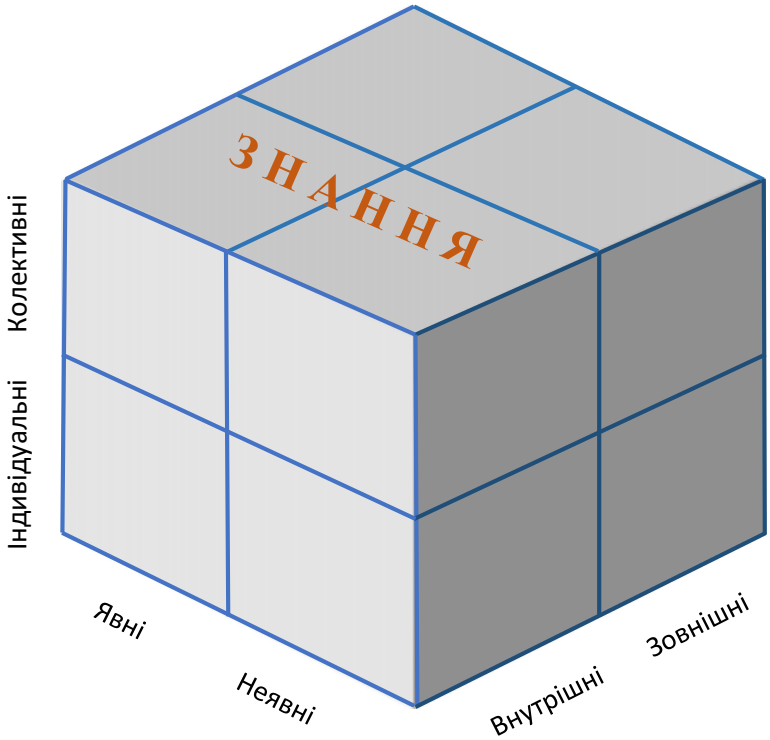


Рис. 3.3. Куб організаційних знань

Джерело: [527]

Явні знання органу державної влади – різновид знань, які легко сформулювати лінгвістично і, отже, легко передавати, кодифікувати у письмовій формі, зберігати. Існують поза особи державного службовця або організації.

Неявні знання органу державної влади – різновид знань, які не можуть бути сформульовані безпосередньо, можуть бути записані письмово лише

обмежено (знаючи більше, ніж можна висловити), значною мірою залежать від досвіду державного службовця, набутого під час виконання специфічних для посади обов'язків.

Внутрішні знання органу державної влади – знання про ключові процеси під час надання адміністративних послуг, про стан внутрішніх комунікацій, знання персоналу організації і кращий досвід їх застосування. Це – інституційна пам'ять органу державної влади.

Зовнішні знання – знання, що мають відношення до підвищення управлінської ефективності органу державної влади, але не доступні в самій організації. Ці знання мають тенденцію до швидкої зміни і розвитку.

Індивідуальні професійні знання державного службовця – це конгломерат вивченої теорії та практичного досвіду, вузькоспеціалізованих знань та загальної освіти, аналітичного й емоційного інтелекту, досліджень фактів і творчого вирішення проблем, навичок планування, оптимізації процесів для реалізації завдань державного управління.

Організаційні знання (або колективні) органу державної влади – це сукупність принципів, методів, навичок, правил роботи певного колективу державних службовців, які інформаційно забезпечують ефективне виконання поставлених перед цією організацією завдань і її ділову активність. В органах державної влади організаційні знання необхідні для прийняття рішень в управлінській діяльності, проте вони базуються на індивідуальних реалізованих формах, що забезпечують їх збереження і поширення в організації.

Для формування і збереження інституційної пам'яті в органі державної влади нагальними завданнями мають стати перенесення неявних знань в явні знання, перенесення індивідуальних знань у колективні знання, а також варто зробити доступними зовнішні знання або інтегрувати їх в організаційну базу знань.

Таким чином, розуміння умов ефективного створення і поширення організаційного знання дає змогу зробити такі висновки:

– процеси отримання, обробки та використання знання в органах державної влади неможливі без комунікації;

– обмін знаннями в процесі спілкування взаємно збагачує держслужбовців і створює додатковий імпульс для їх ефективної діяльності;

– умовою розвитку органу державної влади є створення нових знань, використання найкращого вітчизняного та іноземного досвіду.

3.2. Принципи формування та розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади

Питання збереження інституційної пам’яті в органах державної влади потребує визначення принципів її формування та ефективного функціонування, які є необхідними для координації взаємодії суб’єктів та об’єктів цього процесу. Оскільки наше суспільство стає все більш залежним від знань, управлінці повинні знайти нові способи, щоб генерувати ідеї та знання, які мають стати доступними для всього персоналу організації. Кінцевою метою обміну знань на основі розвитку інституційної пам’яті, на думку Р. Йона, є поява іскор інновацій, які дають змогу службовцям мислити більш творчо і працювати більш продуктивно [396, с. 6]. Виникнення нових знань та їх поширення підтримується постійними досягненнями у сфері комунікаційних технологій, але не обмежується високотехнологічними цифровими новаціями. Як влучно зазначив П. Друкер, «якщо ми будемо застосовувати знання для завдань, які ми вже знаємо, як робити, це називається «продуктивністю», якщо застосувати знання до виконання завдань, які є новими, ми називаємо це інновацією» [цит. за 396].

У державному секторі зарубіжних країн зосереджуватися на потенціалі системи управління знаннями для пошуку інновацій почали понад десять років тому, але це питання залишається на порядку денному й сьогодні. Так, Азіатська організація з питань продуктивності, яка понад десять років сприяє

управлінню знаннями у різних сферах економіки, у 2010 р. почала зосереджуватися на впровадженні даного інструменту в державному секторі для підвищення його продуктивності. Групою експертів з управління знаннями було проведено великі дослідження в Азіатському регіоні, зокрема в урядових організаціях Республіки Корея, Індії, Малайзії, Філіппін, Сінгапуру, Таїланду. Дослідження показало, що, незважаючи на малу конкуренцію, організації державного сектору в усьому світі прагнуть забезпечити більш якісні послуги поруч з обмеженими бюджетами, які продовжують зменшуватися з року в рік.

Громадяни вимагають від держслужбовців максимально результативного використання державних коштів, які витрачаються на їх забезпечення, і всі організації намагаються поліпшити процес прийняття рішень, а також знайти інноваційні способи розвиватися та рости. Окрім того, установи державного сектору шукають інноваційні способи використовувати та застосовувати важливі знання, запозичені в інших сферах економіки. Проте найбільша проблема для організацій державного сектору полягає в успадкуванні «застарілого» мислення управлінців. Перед урядами й усіма організаціями державного сектору стоїть непросте завдання змінитися, адаптуватися та навіть в деяких випадках «винайти» себе і переглянути своє управління [345; 396; 423].

Ресурсом формування інституційної пам’яті є знання, які є невід’ємними від людини, що ними володіє. Однак головним для організації є не наявність у персоналу знань як таких, а людська здатність щось робити із цими знаннями. Результативним рішенням створення інституційної пам’яті є процес збирання знань, їх упорядкування та розповсюдження за допомогою технологій групової роботи.

О. Бабина і Т. Андреюшина наголошують, що інституційна пам’ять не амортизується (не ослаблюється згодом і не знецінюється), тільки якщо постійно нарощувати її потенціал, оскільки знання як актив мають певні особливості. Так, людина, що передає знання, залишається їх власником: одне

знання може передаватися необмежену кількість разів, і під час передачі збільшується кількість його власників. Саме через це науковці роблять висновок, що знання не зношується, скоріше, навпаки, – за постійного використання воно розвивається і стає більш корисним [10]. Приймаючи рішення про розвиток інституційної пам'яті, керівництво органу державної влади повинно розуміти, що це непростий процес, він потребує лідерів.

О. Урсу звертає увагу на правило 100:10:1. Воно означає, що якщо ви хочете, щоб запрацювала мережа знань (або інша система), потрібно мати критичну масу осіб, які утворять мережу – близько 100 працівників, 10 осіб, які активно працюватимуть, та одну особу, яка вдихне у це все життя [255]. Передусім необхідно точно відповісти на питання, навіщо та як це робиться, які результати очікуються, які інструменти краще застосовувати, якого роду ідеї потрібні, вміти дати їм оцінку та вибрати ті, які відповідають необхідним вимогам. Наступна проблема полягає у тому, які умови необхідно створити людям і чим їх мотивувати, щоб знаннями вільно обмінювалися, а ідеї постійно генерувалися. У практичній діяльності домогтися ефективності у цій сфері допоможуть розроблення та прийняття відповідних принципів, під якими розуміють основні вихідні положення, провідні ідеї, правила, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи діяльність. Тобто це ті основоположні засади, які притаманні всім складникам системам управління на всіх етапах її функціонування та розвитку [256]. Розглядаючи роботи вітчизняних та зарубіжних науковців із даної проблеми, нами було встановлено, що здебільшого автори досліджують принципи управління знаннями. Оскільки досить часто інституційну пам'ять вважають структурним елементом управління знаннями, для нашого дослідження є доцільним аналізувати й ці принципи.

Т. Девенпорт розробив десять загальних принципів управління знаннями:

– управління знаннями дорого коштує;

– ефективне управління знаннями потребує таких рішень, які б ураховували як людей, так і технології;

– управління знаннями більшою мірою є політичним рішенням; управління знаннями потребує менеджерів знань;

– для управління знаннями більшу користь приносять карти знань, аніж моделі та ієрархії;

– розповсюдження та використання знань часто є штучними (не природними) процесами;

– управління знаннями – це вдосконалення процесу інтелектуальної діяльності;

– доступ до знань – це лише початок; управління знаннями ніколи не закінчується;

– управління знаннями потребує контракту на знання (наприклад, охоронні документи на інтелектуальну власність) [334].

На думку Т. Павленко і М. Ключнікової, перелік принципів, що запропонував Т. Девенпорт, можна доповнити такими позиціями:

– принцип усвідомлення ролі знань як ключового чинника конкурентоспроможності підприємства;

– принцип системності. Усебічне залучення співробітників підприємства як елементів системи в процес управління знаннями, покращуючи взаємодію і кооперацію між ними;

– принцип ефективності. Витрати на управління знаннями мають відповідати користі, отриманої від використання цих знань;

– принцип балансу доступності та конфіденційності. Охорона наявних цінних знань є важливим складником діяльності підприємств;

– принцип безперервного вдосконалення. Мається на увазі створення сприятливих умов, системи мотивуючих заходів для навчання, підвищення кваліфікації, розвитку наявних на підприємстві знань [175].

А. Воронкова та Р. Вечерковська пропонують такі принципи управління знаннями підприємства:

– принцип програмно-цільового управління;

– принцип саморегулювання і саморозвитку відносно динаміки внутрішнього середовища;

– принцип системності;

– принцип зворотного зв’язку;

– принцип логічної основи;

– принцип моделювання [28, с. 148].

М. Дячкова пропонує розглядати принципи формування та розвитку системи управління знаннями підприємства з погляду законів і закономірностей розвитку соціально-економічних систем, досвіду управління підприємствами, знаннями, інформаційними системами, персоналом, якістю та ін. Тому наведені нею принципи досить деталізовані. Серед них – принципи адаптивності, приватизації, холістичності, самоорганізації, синергетичності знань, науковості, безперервного розвитку, простоти, інформаційного забезпечення, розвитку культури знань, першочерговості людського фактору, доступності, ефективності, організації, мотивації, згуртованості, постійного моніторингу, свободи, постійного оновлення, оптимізації комунікаційної інфраструктури, формалізації, безперервної освіти, лідерства [57].

Більш детально розглянемо принципи, які науковці пропонують управлінцям державного сектору для розроблення відомчих стратегій з управління знаннями, збереження інституційної пам’яті органів влади, побудови організацій, що навчаються, тощо. У липні 2016 р. другим постійним секретарем Кабінету міністрів Великобританії Ф. Райкрофтом було презентовано розробку «Принципи знань для державних установ» [481] для сприяння розробленню стратегій управління знаннями в державних організаціях країни, поліпшенню обміну знань між відділами. Як зазначає автор, передача знань між досвідченими співробітниками та менш досвідченими є ключовим фактором у вмілому використанні колективних знань, яке мінімізує потребу проведення дорогого навчання або перенавчання, витрачання часу на «повторний винахід колеса», повторення помилок, а також

допомагає ввести нововведення для подолання труднощів, з якими стикаються органи державної влади.

Державні службовці мають великий досвід в управлінні інформацією, але знання не мають тієї ж якості, як спільне володіння і використання, тому вимагають іншого підходу до управління. Структурні підрозділи органів державної влади також розрізняються за розміром, організаційною культурою, тобто чинниками, які формують або стримують обмін знаннями. Тому те, що працює для одного, не гарантує успіх для іншого. Через це Ф. Райкрофтом було розроблено комплекс принципів, який призначений для інформування загального підходу до розроблення відомчих стратегій, зберігаючи при цьому можливість змінювати деталі згідно з їх власним унікальним контекстом.

Сім принципів знань, які були ідентифіковані в державному управлінні, представлені в документі згідно з ієрархічним порядком:

1. Знання є цінним активом, який повинен керуватися, зберігатися, захищатися й експлуатуватися протягом усього життєвого циклу.

2. Знання потребують правильного середовища для того, щоб процвітати. Це означає створення умов, у яких знання підтримуються, заохочується вільна їх передача та навчання в інших. Своєю чергою, це вимагає відповідних моделей поведінки і культури; прийняття і сприяння керівництвом і окремими особами; використання різноманітних інструментів, які сприяють обміну знаннями, переконують, що знання мають потенціал, щоб їх використовувати якомога повніше по всій організації; контролю і перевірок.

3. Знання формалізуються, де це необхідно і можливо. Знання повинні бути придатні для вирішення конкретних цілей з погляду його змісту і формату передачі. Формалізація означає фіксування знань, які знаходяться у головах службовців, у явні, документовані знання. Важливо відзначити, що не всі знання повинні бути трансформовані таким чином. Тим не менше деякі знання, особливо ті, які мають широке застосування і/або довгострокове значення, мають бути формалізованими, якщо це можливо, для того, щоб їх було легко знайти. Таким чином, знання збільшує свій потенціал для

повторного використання і до того ж більш захищене в тих випадках, коли воно знаходиться в небезпеці зникнути в організації, наприклад через утрату досвідчених співробітників.

4. Вільний обмін знаннями. Не можна вимагати від співробітників виклад або передачу їхніх знань у наказовій формі. Замість цього організації за підтримки керівництва й індивідуальної поведінки персоналу повинні створити культуру, яка стимулює вільний пошук та обмін знаннями в інтересах усіх. Для повної реалізації знання повинні використовуватися колективно, в іншому разі вони мають обмежену цінність, ними користуються тільки його хранителі.

5. Підвищення вартості знань через повторне використання. Аспекти повторного використання включають у себе внутрішнє повторне використання і зовнішнє. Повна вартість внутрішнього використання знань у рамках організації досягається під час їх використання в усіх сферах: у тих, де результат їх застосування очевидний відразу, а також там, де досягається через якийсь час. Зовнішнє повторне використання – обмін знаннями з іншими організаціями, зокрема в державному секторі або в більш загальному плані з приватним бізнесом і громадянами. Хоча цей принцип і рекомендує повторне використання, важливо розуміти, що, як і з інформацією, повторне використання вимагає ретельного осмислення з урахуванням чинників ризику, захисту конфіденційних знань тощо. Повторне використання знань відкриває нові можливості для економії коштів і часу, підвищення ефективності, допомагає впровадити культуру навчання в рамках організації, сприяючи безперервному підходу вдосконалення і підвищення якості прийняття рішень [333].

6. Знання підкріплює індивідуальне навчання. На відміну від інших видів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації самоосвіта державних службовців залежить передусім від мотивації, міри ідентифікації зі своєю професійною групою, особистих уявлень про еталон держслужбовця та бажання відповідати цим нормам. Для того щоб залишатися фахівцем, набуття

нових знань шляхом індивідуального навчання повинно тривати протягом усього професійного життя працівника, оскільки межі самоосвіти держслужбовців зобов'язані бути ширшими, ніж набуття загальнорозвиваючих знань. Сучасний управлінець мусить стратегічно думати, бути обізнаним у політичному житті держави, слідкувати за найкращими вітчизняними та зарубіжними практиками управління тощо.

7. Знання підкріплюють організаційні навчання. Організаційне навчання у цьому контексті, як зазначає Ф. Райкрофт, – це здатність організації отримати вигоду зі знань її співробітників і застосувати їх для зміни процедур, політики, інструментів, технології для підвищення ефективності і результативності [483]. Існує прямий зв'язок між обміном і повторним використанням знань і поліпшенням в організації, тому формування культури, політики і практики, які сприяють різноманітному обміну знаннями, гарантує, що знання мають потенціал, щоб використовувати їх якомога повніше в усій організації. Завдяки організаційному навчанню орган державної влади має можливість адаптуватися до мінливих умов і проблемних ситуацій навколишнього середовища за допомогою отримання і переробки інформації, необхідної для вироблення і прийняття оптимальних рішень, для спрощення надання адміністративних послуг та підвищення їх якості.

Розкриваючи дані принципи, автор розглядає знання як основу організаційної діяльності, від якої залежать усі інші. На його думку, ієрархія має велике значення, оскільки кожен принцип базується на попередньому. Наприклад, малоймовірно, що знання може бути повторно використане, якщо воно не цінується, недоступне і неформалізоване у випадках, коли це можливо [481].

Своєю чергою, Р. Візер виділяє п'ять принципів формування інституційної пам'яті, яких дотримується організація, в якій діляться своїми знаннями:

- розвивати та зберігати організаційні знання, пов’язані зі своїми ключовими компетенціями, необхідно для того, щоб успішно відповідати на виклики майбутнього;

- визнавати, що її персонал та співробітники/-ці є носіями знань;

- цінувати практики розвитку знань та навчання;

- відкривати доступ до знань та досвіду;

- культивувати культуру постійного навчання [515].

Посібник «Як організувати і зберегти інституційну пам’ять», розроблений у 2015 р. для закладів медицини регіональним бюро Всесвітньої організації здоров’я для країн Північної і Південної Америки, містить критерії, методологію та зміст платформи управління знаннями. Принципи формування та збереження інституційної пам’яті в ньому окремо не прописані, проте аналіз документу дав змогу встановити, що методологія, яка дає можливість записувати, сортувати, зберігати та розповсюджувати знання, базується на принципах лідерства, культури знань, безперервного розвитку, контролю, постійного оновлення, перспективності. Як зазначено в документі, реалізація проєкту зі збереження і використання інституційної пам’яті вимагає від самого початку політичного рішення на найвищому рівні. Установа повинна назначити особу, відповідальну за політику і процедури, пов’язані з моніторингом, переглядом і модернізацією інституційної пам’яті. Збереження і використання інституційної пам’яті визначено обов’язковою складовою частиною організаційної культури установи, що відіграє важливу роль у процесі прийняття рішень. Серед заходів із реалізації вказано на необхідність забезпечити захист конфіденційності важливих знань, розробити методологію роботи з різними форматами знань і включити ці методології до адміністративних технічних та стратегічних інституційних процедур. Необхідним заходом для управління інституційною пам’яттю є визначення нової платформи для накопичення досвіду, застосування найкращих практик і технологічних ресурсів [383].

Таким чином, проаналізувавши різні підходи до розроблення комплексу принципів, які науковці пропонують для розроблення відомчих стратегій зі збереження інституційної пам’яті органів влади, побудови організацій, що навчаються, можемо констатувати, що вони різною мірою деталізовані, проте містять низку спільних базових положень. Серед пріоритетних для органів державної влади, на нашу думку, такі:

- принцип лідерства керівника, від якого залежить стійкий розвиток інституційної пам’яті органу державної влади; створення матриці команд та залучення в неї інших службовців через систему мотивацій;

- принцип актуалізації знань, їх відповідності тим проблемам, вирішення яких відображає найбільшу потребу сучасного державного управління;

- принцип інтегрованого менеджменту знань, який цілеспрямовано включається в усі процеси як частина повсякденної роботи. Це не слід розуміти як ізольоване застосування конкретних інструментів, а скоріше як закріплені в культурі дій чи поведінки членів організації під час обробки інформації та знань;

- принцип культури знань – створення атмосфери, в якій держслужбовці вільно обмінюються знаннями та досвідом, не боячись утратити свою «унікальність»;

- принцип стимулювання навчання та самоосвіти;

- принцип ефективності – функціонування інституційної пам’яті має сприяти вирішенню конкретних проблем, результатом якої повинні бути: зростання продуктивності службовців, інноваційні підходи до виконання службових завдань, поліпшення надання адміністративних послуг тощо. Формулювання стратегії та відповідної системи вимірювання допомагає представити та довести успіх та ефективність уведених заходів.

3.3. Чинники процесу обміну знаннями між державними службовцями

Інституції примножують унікальні та корисні знання по крихтах, набуваючи дорогоцінний досвід, змінюються всередині разом зі змінами зовнішнього суспільно-економічного середовища. Саме на базі отриманих у ході роботи знань і за правильного їх використання будується фундамент майбутнього успіху організації. За визначенням М. Армстронга, «управління знаннями – це те, як передати знання від тих, хто їх має, до тих, хто їх потребує, щоб поліпшити організаційну ефективність», мета обміну знаннями – це накопичення колективного досвіду і розподілення його там, «де він може дати найбільшу віддачу» [8, с. 7].

У кожній організації співробітники так чи інакше обмінюються досвідом. Цей процес може бути несистематичним і неорганізованим, але він є. Наприклад, компанію С. Шудло порівнює з живим організмом, у якому система інформаційного обміну вбачається як кровоносна система: забезпечує харчування, оновлення, своєчасне очищення від застарілого і непотрібного – і це комфортні умови для росту і розвитку [127]. Але якщо прагнення до спілкування властиве людині, то бажання ділитися своїми знаннями необхідно виховувати [193]. В останні десятиліття як в академічному, так і в бізнес-середовищі все частіше визнається, що ключовою умовою для створення інновацій, підвищення продуктивності та посилення конкурентної позиції організації чи компанії є інтенсивний обмін знаннями між співробітниками [222].

Тема поведінки співробітників в обміні знаннями є актуальною і широко обговорюється у різних галузях науки. Обмін знаннями і корпоративну пам’ять А. Журавльов і Т. Нестік [60] розглядають як об’єкти соціальної психології; А. Гапоненко [35], С. Михайлова та Д. Мінбаєва [430] аналізують знання як інтелектуальний ресурс підприємства в теорії управління;

дослідження А. Сергєєвої та Т. Андрєєвої [222] присвячено впливу управлінських практик на обмін знаннями між педпрацівниками; управління знаннями в контексті модернізації публічного управління в Україні досліджує В. Козак [86].

Безпосередньо дослідженню індивідуальних та соціальних чинників передачі й обміну знаннями в організаціях присвячено праці іноземних дослідників: О. Кірілкіної [80], Т. Нестік [115], С. Пітер, Л. Матіассен та В. Вайшнаві [185], Д. Поцелуєва [193], А. Кабрера, В. Коллінс, Ж. Сальдаго [308], В. Чау та Л. Чан [317] та ін. Однак поза увагою науковців залишився розгляд бюрократичних чинників, які перешкоджають обміну знаннями між службовцями й які більш притаманні державному сектору.

Обмін знаннями вважається важливим процесом соціальної взаємодії в організаціях [60; 222, 371; 470; 471] і відбувається на індивідуальному, груповому або організаційному рівнях. На індивідуальному та груповому рівнях обмін знаннями включає «пожертвування» та колекцію знань [80; 115], що передбачає мотивацію працівників до активної комунікації з колегами, а також для консультацій із більш досвідченими службовцями та навчання у них (тобто збору знань). На організаційному рівні обмін знаннями може бути визначений як збір, упорядкування, повторне використання та передача знань, заснованих на досвіді, які знаходяться в організації та роблять ці знання доступними для всіх працівників [60]. Обмін знаннями призначений для перетворення особистих знань на організаційні знання [471].

Сучасні управлінці повинні не лише розуміти, якими знаннями та вміннями володіють їхні службовці, а й організувати взаємодію між ними так, щоб вони активно ділилися з колегами своїми знаннями, наприклад досвідом роботи над певними проєктами чи найефективнішим шляхом вирішення складної виробничої ситуації. У середньостроковій перспективі це дає можливість скоротити й зробити більш комфортним період адаптації нових співробітників, створити працюючу систему підвищення кваліфікації та розвитку талантів усередині організації, оптимізувати витрати на навчання

співробітників, швидко інтегрувати нові підходи й технології у виробничі процеси. Обмін знаннями дуже важливий і необхідний як для молодих працівників, так і досить досвідчених. По-перше, це можливість кількох працівників розширити свій кругозір і дізнатися нові способи, підходи до однієї і тієї ж проблеми або питання. По-друге, це відмінна можливість зайнятися прикладною методикою і розробити особисті методи та прийоми розв'язання певних питань або проблем [190]. За інтенсивного обміну знаннями між співробітниками, як наголошують А. Сергєєва та Т. Андрєєва, організація виграє за рахунок більш ефективного використання вже апробованих рішень, підвищення кількості та якості нових ідей, а також збереження знань усередині закладу у разі звільнення співробітників [222].

Універсального й однаково ефективного способу організувати інформаційний обмін не існує, для кожної організації і команди він свій. Ефективний той спосіб, який органічно вбудовується в робочий процес, базується на звичних для службовців способах взаємодії і забезпечує рівний доступ до знань усім учасникам процесу. Багато інструментів обміну знаннями за своєю природою такі, що їх застосування затверджується на рівні організації, однак є безліч ситуацій, коли розв'язання конкретної проблеми виходить за традиційні для організації рамки [185]. Інструменти можуть бути адаптовані до контексту обміну знаннями, тому що одного інструментарію для підтримки обміну знаннями недостатньо, необхідне поєднання декількох інструментів, їх перегляд і, можливо, заміна.

Протягом останніх років в управлінській літературі керівникам було рекомендовано цілу низку управлінських практик, які (теоретично) повинні сприяти інтенсивності обміну знаннями між співробітниками [60; 86; 115; 185; 222]. При цьому під управлінськими практиками в широкому сенсі розуміється набір методів, інструментів і способів, застосовуваних менеджерами для координації внутрішніх процесів і впливу на персонал для досягнення поставлених організаційних цілей [222]. Як «кращі практики» для управління обміном знаннями пропонується, наприклад: створення

корпоративних бібліотек і баз знань, в які співробітники можуть вносити свої напрацювання, поради та рекомендації; система наставництва; організація тренінгів та навчальних заходів за участю експертів; виплата премій за надання знань (наприклад, за поширення власних напрацювань через корпоративний портал); внутрішньокорпоративні форуми та блоги; сесії «мозкових штурмів», спільноти практиків [115; 222; 314], створення банку прикладів позитивного досвіду розв'язання проблемних питань, з якими стискаються у повсякденній роботі держслужбовці [86] і багато інших управлінських практик.

На перший погляд аналогічні рекомендації виглядають досить обґрунтованими та правильними. Проте під час утілення цих практик у життя управлінці часто стикаються з тим, що багато із запропонованих інструментів передачі знань не працюють. Як убачають дослідниці А. Сергєєва та Т. Андрєєва, проблема багатьох досліджень і рекомендацій у галузі управління обміном знаннями полягає у тому, що вони нерідко засновані на хибному припущенні про те, що якщо застосувати певний управлінський інструмент, то він автоматично призведе до бажаної поведінки співробітників, а саме співробітники негайно почнуть ділитися знаннями. Разом із тим між управлінськими практиками та їх результатом, наголошують науковці, існує вагома проміжна ланка – індивідуальні характеристики й психологічні установки співробітників. Відповідно, для пояснення того, чому втілення однакових управлінських практик призводить до різних результатів, необхідно розуміти, як рішення керівників і прийняті в організації інструменти обміну знаннями взаємодіють з індивідуальними характеристиками співробітників та їх відношенням до інновацій і як ця взаємодія зрештою впливає на їхню поведінку [222].

У зв'язку з тим, що питання обміну знаннями є предметом розгляду в різних галузях науки, таких як загальний менеджмент, стратегічний менеджмент, теорія організації, кадровий менеджмент, інформаційні технології в менеджменті тощо, для пояснення інтенсивності процесу обміну

знаннями в організації науковцями запропоновані різні підходи до визначення груп чинників, що впливають на його хід.

Так, Х. Ай-Чі та В. І-Шун виділяють як ключові чинники обміну знанням в організації відношення топ-менеджерів до знань як цінності, інноваційну бізнес-стратегію і суб'єктивну оцінку співробітниками рівнів невизначеності навколишнього середовища [388]. Дані інших дослідників указують на значущість соціального капіталу, накопиченого в організації: загальну цінність, внутрішню організаційну довіру і щільність соціальної мережі [422]. Дослідження, проведене А. Кабрера, У. Коллінзом і Е. Сальвадо, дало їм змогу вивести три основні групи чинників, що посилюють обмін знаннями: соціально-економічні, організаційні та психологічні. При цьому був установлений взаємозв'язок між участю співробітників в обміні знаннями та низкою психологічних чинників: особистісні властивості співробітників, їх оцінка орієнтації на обмін знаннями у колег та керівників, а також їх відношення до системи управління знаннями, яка впроваджується в установі. Звертає увагу спостереження авторів про те, що зовнішнє грошове стимулювання співробітників надає менш помітний вплив на обмін знаннями, ніж організаційно-психологічні характеристики самих співробітників [308].

Д. Поцелуєв упевнений, що ефективний процес обміну знаннями вимагає здійснення двох дій: забезпечення особи або групи (реципієнтів) потрібними знаннями і сприйняття цих знань реципієнтами. За першу дію значною мірою відповідає інфраструктура знання, друга може бути підтримана відповідною організаційною інфраструктурою, що включає соціальні та культурні аспекти. Однак якщо питанням мотивації в організації не приділяється достатньої уваги, програма обміну знаннями приречена на невдачу [192].

Інші дослідження показують, що сама по собі установка співробітників на обмін знаннями може не переходити в конкретні дії, пов'язані зі зверненням до колег щодо їх знань або з передачею власних іншим. Причиною тому можуть бути як індивідуальні (наприклад, низька самоефективність,

макіавеллізм), так і групові соціально-психологічні чинники [115]. Низка досліджень вказує на важливу роль керівництва в процесах обміну знаннями: стиль лідерства і ставлення до знань як до цінності можуть впливати на готовність співробітників передавати свої знання і звертатися за порадою [465]. Як показує дослідження, проведене Б. Ренцль, довіра до керівництва знижує страх співробітників утратити статус незамінного фахівця і підвищує готовність документувати свої знання [473].

Науковці Т. Нестік і А. Журавльов виділяють індивідуальні, міжособистісні, групові, міжгрупові, інженерно-психологічні, організаційно-психологічні, економіко-психологічні чинники обміну знаннями в організації [60]. Детально розглядаючи групові чинники обміну знаннями в організаціях, Т. Нестік доходить висновку, що в основі обміну знаннями лежать ті ж соціально-психологічні механізми, що і в основі формування соціального капіталу: координація індивідуальних зусиль у вирішенні спільного завдання; ціннісний обмін; міжособистісна атракція і формування соціальних мереж, насамперед так званих «слабких зв’язків»; соціальна ідентифікація; формування міжособистісної довіри й її генералізація на групу та організацію; міжгрупова інтеграція і диференціація; формування уявлення про спільність минулого і майбутнього членів групи. Обмін знаннями дослідник розглядає як сукупність міжособистісних і міжгрупових відносин із приводу звернення за знаннями й передачі знань в організації. Орієнтація особистості на обмін знаннями може бути різною залежно від того, у кого знання запитуються або кому вони передаються – колегам, керівництву підприємства чи організації у цілому. Найбільш вагомим груповим чинником обміну знаннями, зазначає Т. Нестік, є рівень організаційної довіри [115].

Досить слушною є думка О. Кірілкіної про те, що обмін знаннями – це, як правило, обмін рівноцінними інтелектуальними ресурсами між інтелектуально рівними акторами. Якщо йдеться про здійснення ієрархічного, а не рівноправного інтелектуального зв’язку, то слід говорити про передачу знань донором, який володіє особливо цінними знаннями і досвідом,

реципієнту, зацікавленому і вмотивованому опанувати їх, але не здатному надати взамін такий інтелектуальний ресурс, який може зацікавити донора. Таким чином, виникає питання про мотивацію донора, його зацікавленість у передачі дефіцитного знання. Ця мотивація може бути зумовлена різними параметрами: аскріптивними, службово-зобов'язуючими, ціннісно-моральними, корисно-меркантильними [80].

У ґрунтовному дослідженні управлінських практик, які впливають на обмін знаннями, А. Сергєєва та Т. Андрєєва підкреслюють, що під час обговорення чинників впливу слід звернути увагу на рівень аналізу, який розглядають науковці, оскільки у результаті виникає змішання змістовно різних понять, таких як мотивація індивіда до діяльності (індивідуальний рівень) і система мотивації, тобто заохочень, пропонованих співробітникам, яка існує в компанії (організаційний рівень). На переконання авторів, без уточнення рівня аналізу стає неможливо вивчати взаємозв'язок між управлінськими практиками, застосовуваними в організаціях, і індивідуальними характеристиками співробітників, тобто різними за джерелом походження чинниками. Саме тому необхідно проводити грань між макрорівнем і мікрорівнем аналізу процесів обігу знань в організації (рис. 3.4). Макрорівень, зазначають вони, включає у себе управлінські практики (governance mechanisms). До таких практик відносяться формально застосовані в організації інструменти, що знаходяться у сфері контролю керівників і використовуються ними для координації організаційних процесів, наприклад організація системи винагород, проєктування роботи, дизайн організаційної структури, стандартні операційні процедури, інформаційні системи та ін. Ці макрочинники, своєю чергою, взаємодіють із чинниками мікрорівня, а саме з індивідуальними характеристиками співробітників в організації. Для вирішення проблем з теоретичною підставою виділення груп чинників і розподілення їх між аналітичними рівнями А. Сергєєвою та Т. Андрєєвою запропоновано модель, що пояснює трудову поведінку індивіда у цілому (і, зокрема, активність в обміні знаннями на роботі) трьома блоками чинників:

мотивацією індивіда до діяльності, його здібностями до здійснення цієї діяльності та наявними для цього можливостями [222].

Рис. 3.4. Аналіз чинників обміну знаннями в організації

Джерело: розробка автора

Огляд літератури визначив широкий спектр чинників, що впливають на поведінку співробітників щодо обміну знаннями в різних організаціях, при цьому вони частково перетинаються; часто автори не пропонують підстав для систематизації цих чинників, а також застосування висновків досліджень до практики. На основі широкого огляду якісних та кількісних досліджень ми виявили низку чинників, що впливають на поведінку обміну знаннями й які ми можемо застосувати для органів державної влади, класифікувавши їх за трьома вимірами: індивідуальним, організаційним та технологічним.

Індивідуальні чинники

Концепція мотивації до обміну знаннями працівників часто обговорюється з використанням теорії самовизначення [34], яка ґрунтується на прийнятті того, що люди активні, націлені на розвиток, схильні організовувати і спрямовувати свою діяльність, жадають знання,

вдосконалюють свої вміння і розвивають свої здатності. Багато людей володіють позитивними стійкими характеристиками, але також відомо, що людський дух може бути частково скутий, почасти зруйнований і люди в такому разі потребують умов, які сприяють розвитку людського потенціалу та спонукають до дії.

Науковці розрізняють два типи мотивації, що ґрунтуються на різних цілях, причинах, які породжують дію:

- внутрішня мотивація стосується мотивації, яка зумовлена інтересом чи задоволенням від виконання самого завдання або насолодою від допомоги іншим. Вона існує всередині особистості, а не залежить від будь-якого зовнішнього тиску чи винагороди: «Я роблю це тому, що мені це подобається» [13]. Іноді внутрішня мотивація може бути зумовлена аскріптивними параметрами (наприклад, підготовка «свого» наступника на власну посаду перед виходом на пенсію чи підвищенням), ціннісно-маральним аспектом (бажання фахівця з великим досвідом роботи передати свій досвід новому поколінню) [5].

Ще одним переконливим аргументом внутрішньої мотивації обміну знаннями є те, що знання застарівають. Державний службовець, який опікується рівнем свого професіоналізму, повинен пам’ятати, що дані та інформація поступово втрачають свої актуальність та значимість, а у знань короткий період користування. Наприклад, сто років тому половина всіх знань інженера під час отримання диплома могла не підтвердитися або змінитися через 35 років. Сьогодні, за оцінками спеціалістів, період актуальності диплома інженера – два роки. Знання застарівають не лише в динамічних технічних науках, а й у природничо-наукових дисциплінах [65]. Оскільки час знецінення знань скорочується, то цінність знань держслужбовців зменшується. Стає вигідним обмінятися знаннями з колегами, поки свої власні знання не знецінилися. Окрім того, керівники органів державної влади самі повинні охоче ділитися знаннями, показуючи тим самим приклад зацікавленості в професійних, компетентних підлеглих;

- зовнішня мотивація, з іншого боку, є спонуканням до діяльності і заснована на очікуваних зовнішніх вигодах, з якими індивід асоціює свою поведінку, наприклад грошовою винагородою, офіційним визнанням, просуванням по службі тощо: «Я роблю щось, тому що хочу отримати винагороду» [337; 480]. Зовнішня мотивація, як правило, заснована на співставленні затрат (зусиль) та вигоди (винагороди), пов'язаних з обміном знаннями. Якщо отримана користь перевищує або дорівнює вартості затрат, відбудеться обмін знаннями. Як наслідок, багато організацій запровадили систему винагород за мотивацію працівників до обміну знаннями [522].

Важливим критерієм успішного впливу на обмін знаннями через заохочення є вимога про відповідність зовнішніх стимулів індивідуальним мотивам. Завдяки тісному взаємозв'язку між стимулами та мотивами класифікація різних типів стимулів та мотивів має принципове значення, оскільки це забезпечує більш цілеспрямований вплив на поведінку людей, які потребують різних стимулів на основі своїх індивідуальних мотивів або розрахунків.

Очевидно, що традиційні форми матеріальної винагороди (заробітна плата, премії та бонуси) мотивують державних службовців досягати певних результатів, але, як правило, не мотивують до навчання інших членів колективу. Уведення додаткової винагороди за передачу знань, наставництво або коучинг може виявитися недієвим, якщо службовець, передаючи свої знання колегам, ризикує втратити свій вплив у державній організації або роботу взагалі. Матеріальна винагорода за передачу свого досвіду та знань, припускає дослідниця Н. Ситнік, повинна супроводжуватися гарантією перебування на посаді визначеним терміном, проте більш вагомим аргументом, який мотивує до обміну знаннями, є можливість «бартеру знань», коли одна особа, віддаючи свої знання, отримує рівнозначні за цінністю знання від інших членів колективу або одержує за рахунок організації (наприклад, навчаючись за державним замовленням) нові та корисні для себе знання, які в іншому разі були б для нього недоступні [242].

Поділ мотивації на внутрішню і зовнішню важливий з управлінського погляду, оскільки можливості керівника впливати на різні види мотивації для підвищення ефективності діяльності співробітника сильно розрізняються. Зовнішня мотивація, за своєю суттю, знаходиться у сфері прямого впливу керівника органу державної влади, які можуть управляти нею, використовуючи різні форми заохочення. Внутрішня – залежить лише від індивіда, тому вона важко піддається зовнішньому впливу. Проте службовці, які мають внутрішню мотивацію, частіше беруть участь в обміні знаннями, а також працюють над удосконаленням своїх навичок, що можуть підвищити їхні можливості та продуктивність праці [371].

Серед індивідуальних чинників, які впливають на наміри щодо спільного використання знань, слід відзначити можливості індивідів до обміну знань: його вміння спілкуватися з колегами на їхньому професійному сленгі, вміти доступно передавати свій досвід новачкам, можливість до вербалізації й екстерналізації знань, якими вони володіють. Окреме місце серед чинників обміну знаннями займає самоефективність індивіда, яка визначається як «віра у свої можливості організовувати та виконувати план дій, необхідний для управління перспективними ситуаціями» [80; 190; 385].

Довіра також була визнана чинником, що впливає на обмін знаннями. Цей чинник може розглядатися як на індивідуальному рівні (міжособистісна довіра), так і на організаційному або міжгрупових рівнях [317; 371; 471]. Довіру можна визначити як переконання, що інша сторона поводитиметься так, як від неї очікують, і не скористається ситуацією для власного зиску [19]. Соціальна довіра впливає на взаємодію між працівниками, оскільки вони хочуть навчитися один в одного, ділячись своїми знаннями [317]. У зв’язку з тим, що останнім часом усе більше держслужбовців приєднуються до професійних вебспільнот для вирішення проблемних питань, варто розглянути чинники, які впливають на довіру до товариств, члени яких спілкуються в Інтернет-просторі. Так, довіру можна класифікувати на довіру, засновану на економіці, довіру на основі інформації та довіру на основі ідентифікації.

Довіра на основі економіки (наприклад, приєднання до віртуальної спільноти) економить час та витрати на отримання інформації, а також поліпшує власні професійні можливості. Довіра на основі інформації стосується безпеки особистої інформації через можливість використовувати вигадане ім'я користувача та довіри до того, що спільною інформацією не будуть зловживати. Довіра на основі ідентифікації стосується можливості вільного обговорення особистих питань, на які працівник очікує конструктивну відповідь [470].

Організаційні чинники

Організаційна (корпоративна) культура стосується цінностей, переконань та системи прийомів і правил, які можуть заохочувати або перешкоджати створенню та обміну знаннями в межах організацій [430]. Кожна організація має унікальну культуру, яка відображає ідентичність організації у двох аспектах: видимому і невидимому. Видима культура охоплює підтримувані цінності, місію та філософію організації, яка розвивається з часом. Невидима частина стосується норм і цінностей працівників, які керують їх поведінкою та діями [469].

Невіддільність прихованих (індивідуальних) знань від їх носіїв означає, що організація повинна приймати необхідні дії до утримання цінних працівників, наприклад створюючи програми лояльності. Для збереження важкокодифікованих знань Н. Ситнік наголошує на забезпеченні спадкоємності в роботі колективу, щоб у членів групи було достатньо часу для передачі знань новачкам [242].

Незаперечним фактом є те, що організації повинні підтримувати та заохочувати своїх співробітників до обміну та створення знань. Організаційна культура є визнано важливим чинником для впровадження управлінських практик, які допомагають створенню організації, що навчається. Організаційна культура та дружні стосунки між працівниками можуть також формувати їх мотивацію передавати свої знання. Попередні дослідження показали, що існує багато чинників, які заохочують обмін знаннями та

надають стимул для прийняття нових способів спілкування через соціальні медіа, серед яких найбільш важливими є системи навчання та винагород [222; 470], підтримка керівництвом, визначення відповідальної особи [86]. При цьому дуже важливі перебудова свідомості співробітників організації, формування системного мислення [35]. В інших дослідженнях підкреслюється, що відсутність стратегії та нечіткі цілі діяльності організації або відсутність сприйнятих переваг для користувачів виступають перешкодами для обміну знаннями [436].

Отримані в дослідженнях дані дозволяють стверджувати Т. Нестіку, що готовність до обміну знаннями в меншій мірі залежить від індивідуально - психологічних факторів і в більшою мірою - від групових. У ряді групових факторів обміну знаннями особливе значення має групова рефлексивність, під якою розуміється здатність групи до аналізу досвіду своєї діяльності [115].

Кілька авторів досліджували обмін знаннями в різних національних культурах, наприклад [430; 437; 519]. У дослідженні, проведеному Дж. Лорінгом у 2009 р., підкреслюється, що культура організації – дуже потужний чинник, який впливає на щоденну практику роботи. Знання також пов’язані із соціальними структурами та належністю до місцевих спільнот практиків. Лорінг установив, що працівники, які належать до певних соціальних спільнот, мають тенденцію більше взаємодіяти між собою, ніж із несхожими працівниками. Окрім того, у дослідженні науковця підкреслюється, що нерівність у статусі може бути головним бар’єром для обміну знаннями [405].

Звернемо увагу, що, крім внутрішнього обміну знаннями, в органах державної влади велике значення має спілкування із зовнішнім середовищем: споживачами, органами місцевої влади, підрядними організаціями, зовнішніми експертами, партнерами тощо. Організації, які використовують співпрацю з метою ознайомлення з найкращими практиками й отримання передового досвіду, більше ніж інші здатні досягти успіху в отриманні та підтримці конкурентної переваги. Спільні заходи спрямовуються на створення

механізмів успішної передачі знань, технологій, обміну досвідом. Наприклад, державна служба України останніми роками з метою отримання передового європейського досвіду співпрацює з різними закордонними інституціями та організаціями у сфері розвитку державної служби. Так, Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС) підтримує партнерські зв'язки у рамках меморандумів та угод про співпрацю з 13 іноземними партнерами, зокрема щодо вдосконалення підходів до управління персоналом на державній службі, реформування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та налагодження ефективної взаємодії державних органів із громадськістю. У 2019 р. у НАДС впроваджувалося п'ять проєктів міжнародної технічної допомоги за підтримки урядів Канади, Швейцарії, Європейського Союзу та Туреччини [114].

Технологічні чинники

Технології визнані важливим чинником управління обміном досвіду та знаннями в організаціях, оскільки знання в електронних сховищах є об'єктом, який може бути ідентифікований та перенесений у комп'ютерний носій. Використання технології в управлінській діяльності пов'язане з такими чинниками, як функціональність, ефективність, зручність використання [86], економія часу та зусиль [469], спрямованість на потреби користувача [46; 80]. Проте беззаперечним чинником упровадження корпоративної інформаційної інфраструктури повинні бути її достатня простота і зрозумілість для обміну та формалізації знань, координуючою частиною якої повинен стати центр знань. Під центром знань слід розуміти ресурс організації, що включає бази даних, довідники, результати аудиту знань, спільноти, портали знань, навчальні матеріали, практичні рекомендації та інші ресурси, які допомагають працівникам у знаходженні інформації і людей, що володіють необхідним знанням.

Репозиторії (сховища) контенту зберігають документовані знання у централізованій базі даних і використовуються для накопичення інформації в

масштабах усієї організації. Вони допомагають застосовувати наявні знання в нових проєктах і зберігати найкращі практичні рішення і методи у вигляді документально оформлених знань, отриманих за час минулих проєктів, і тим самим сформувати базу знань організації з інформацією, що дає змогу «знати, як» було зроблено те чи інше [185].

Соціальні мережі формують відносини, які сприяють обміну знаннями шляхом спілкування, обговорення і використання загальних практичних методів. Менеджери програмних проєктів і члени проєктних груп можуть здебільшого за рахунок неформальних відносин обмінюватися знаннями більш ефективно, ніж це дають змогу великі репозиторії знань. Люди отримують нові знання і можуть «дізнатися чому» слід зробити так, а не інакше, в особистих бесідах із фахівцями (або наставниками) в певних професійних сферах.

Л. Розмеріта, К. Кірхнер та Т. Набет акцентують, що з розвитком соціальних медіа, які часто використовуються поряд із соціальним програмним забезпеченням, в організаціях розширилися можливості для підтримки як особистого, так і колективного процесу управління знаннями. Соціальне програмне забезпечення включає широкий спектр засобів комунікації, часто заснованих на Інтернет-технологіях (наприклад, обмін миттєвими повідомленнями, текстові чати, сайти, форуми, а також соціальні медіа). Популярними інструментами соціальних медіа, якими користуються організації, є соціальні мережі, блоги, мікроблоги, Google Docs (безкоштовний мережевий офісний пакет), обмін відео тощо. Відповідно до звіту, опублікованого Deloitte, мікроблоги, блоги та соціальні мережі підтримують ідентифікацію досвіду, а Вікі (вебсайти) важливі для збереження організаційної пам’яті [470].

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в органах державної влади – це сукупність сучасних електронних технічних і комунікативних засобів, програмного забезпечення, які представлені не лише засобами інформації на основі комп’ютерів, різними методами вирішення

управлінських завдань, а й новими формами діяльності управлінських структур, що полегшують та прискорюють внутрішні управлінські процеси. Застосування технологій перетворює масиви документів на інформаційні ресурси, їх накопичення та надійне збереження, дають до них вільний доступ і можливість користуватися та обмінюватися інформацією та знаннями, розширювати можливості реалізації власного потенціалу, сприяти суспільному й особистісному розвиткові, підвищувати якість життя та створювати умови для відкритого і прозорого публічного управління.

Україна сьогодні взяла курс на кардинальні реформи, серед цілей і завдань яких – підвищення ефективності роботи державних органів влади шляхом повсюдного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Нині кожний орган державної влади має власний офіційний вебсайт, функціонує низка електронних сервісів уряду, які дали змогу суттєво розширити канали взаємодії як громадян із державою, так і органів державної влади між собою, надали можливість держслужбовцям користуватися необхідною інформацією, розширювати свої професійні знання онлайн. Серед останніх інформаційно-комунікаційних розробок, наприклад, є впроваджена у 2019 р. національна система електронної взаємодії між державними органами «Трембіта» для автоматичного обміну даними. Міністерство цифрової трансформації України у грудні 2019 р. запустило у тестовому режимі бета-версію мобільного додатку «Дія» [45].

Національне агентство державної служби відкрило вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» згідно з Наказом НАДС № 209-19 від 26 листопада 2019 р. Портал управління знаннями – це державна спеціалізована інформаційно-телекомунікаційна система, що забезпечує доступ до безоплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування через Інтернет. Функціональні можливості Порталу забезпечать створення довідників і баз

даних, доступ до бібліотеки і нормативно-правової бази, наукових, навчально-методичних матеріалів із питань професійного навчання тощо [114].

Розглянемо більш детально шляхи вдосконалення процесу обміну знаннями між державними службовцями в ситуаціях соціальної дилеми, яка була опрацьована у попередньому розділі. Аналіз результатів дослідження, яке було нами проведено у листопаді 2019 р. серед 86 державних службовців Бердянської і Приморської райдержадміністрацій Запорізької області, свідчить про те, що лише 47% респондентів охоче, добровільно діляться своїми знаннями і досвідом із колегами (із них лише 33% – з рівними за посадою), проте 96% зізналися, що готові ділитися з будь-ким, якщо вони будуть себе відчувати «як єдина родина», 62% – якщо спільне вирішення завдання вплине на репутацію відділу, 74% – якщо із цього матимуть зиск, переважно матеріальний, це допоможе їхній кар’єрі (65%), це зможе надати їм соціальний статус експерта (64%). Чітка позиція керівника має вирішальне значення для формування поведінки серед працівників державного сектору щодо вільного обміну знаннями. 64% осіб відповіли, що керівництво, яке заохочує обмін знаннями між працівниками, формує сприятливе організаційне середовище. Своєю чергою, відсутність продуктивних указівок та порад між державними службовцями різних рангів відбувається через відсутність довіри між начальником та його підлеглим, переконані 76% опитуваних, до того ж зміна керівників змушує підлеглих на деякий час ставати «більш активними та завзятими» під час виконання посадових обов’язків; 93% службовців готові йому всіляко допомагати, щоб «довести посадовцю свою значимість», але з часом, за відсутності з його боку здорових ініціатив і творчого підходу до справи, знову «остигають» (84%). Тому керманичі, які стають зразком для підлеглих в обміні досвідом, компетенцією та знаннями, можуть заповнити прогалину, створену соціальною дилемою. Емпіричні результати опитування вказують на те, що поліпшення соціального середовища через кадрову політику та практику командної роботи, спрямованої на розв’язання

проблемних ситуацій чи спільне виконання важливого завдання, неминуче зміщує фокус працівників із власного інтересу на колективний.

Дослідження аспектів соціального співробітництва дало змогу виявити багато чинників, які впливають на рівень участі чи внеску в суспільне благо. Ми впорядкували низку цих чинників у три основні категорії. Розглянувши літературу щодо впливу кожного з чинників на співпрацю, ми пропонуємо такі механізми подолання ситуації «соціальної дилеми» в обміні знаннями, які можуть підвищити рівень участі державних службовців у програмах обміну знаннями:

– реструктуризація структури окупності, що полягає у зменшенні витрат, які службовець може зазнати під час передачі знань, збільшенні сприйнятої вигоди або від свого внеску. Один із безпосередніх способів зменшити сприйняті витрати – полегшити обмін інформацією. Добре продумане, зручне для користувачів групове програмне забезпечення спрощує завдання та скорочує час, необхідний для розповсюдження ідей онлайн. Інформація про існування таких систем та наявність можливостей для навчання також може допомогти службовцям більш ефективно використовувати ці системи і, таким чином, зменшити уявлення про вартість. Іншим способом зменшити сприйняті витрати на обмін інформацією є надання працівникам часу та ресурсів, необхідних для передачі знань іншим.

Рішенням для збільшенням сприйнятої вигоди держслужбовцями є вибіркове винагородження окремих внесків за допомогою певної компенсації, що залежить від їх участі. Однак науковці наголошують, що винагорода не повинна бути грошовою, оскільки система з високою дотацією може спонукати працівників до штучного наповнення своїх внесків кількістю, а не якістю [420]. Тому хоча грошові винагороди можуть успішно розширити співпрацю, вони також можуть поставити під загрозу цінність ідей, якими діляться, зробивши це вигідною грою для всіх, окрім самої організації [242]. Негрошові винагороди, такі як соціальне визнання, можуть бути надзвичайно потужними стимулами, якщо вони публічні, нечасті, достовірні та культурно

значущі. У контексті державного управління одним із найбільш прямих способів організації досягти збільшення сприйнятої вигоди держслужбовцями є врахування їхніх внесків під час оцінювання результатів їхньої службової діяльності: оцінюючи службовця, керівник повинен обов'язково відзначити його внесок, який дав змогу найбільш ефективно вирішити поставлене перед усім відділом завдання;

– підвищення ефективності індивідуального внеску держслужбовців у суспільне благо. Люди бажають брати участь у спільних справах, якщо вони вважають, що їхній внесок буде цінним для інших. Одним зі способів підвищення ефективності внеску службовця є його залучення до командної роботи (наприклад, над проєктами розвитку територій), участь у робочих групах із розроблення документів, виступи на організаційних навчаннях. При цьому не обов'язково, що ця особа буде мати відповідну профільну освіту чи посаду. Як зазначає М. Шпак, одні люди володіють енциклопедичними знаннями зі сфери діяльності даної організації, інші за рахунок широти свого кругозору й ерудиції можуть бути корисні не стільки під час виконання конкретної роботи із забезпечення конкретного організаційного процесу, скільки за вільного вибору потрібної інформації та її подальшого аналізу. Треті добре вміють структурувати інформацію і розкладати її «по поличках» (у т. ч. і в процесі спілкування), формалізуючи знання так, що вони потім легко адаптуються для різних груп користувачів. Четверті вміють яскраво й ефективно донести інформацію до слухачів. П'яті, володіючи розвиненим системним мисленням, уміють на базі наявної інформації синтезувати нове знання так, що теми, які здаються важкими, стають більш простими і зрозумілими. А ще зараз не обійтися без фахівців з інформаційних технологій. Також дуже корисними виявляться люди, які володіють інтуїтивною здатністю «притягувати» значиму інформацію, деколи більш корисну для колег і для організації у цілому, ніж для себе особисто. Працюючи над проблемою, вони майже інтуїтивно вибирають необхідне для пошуку даних інформаційне середовище (нерідко в несподіваній для колег сфері) та

алгоритм пошуку в ньому. І в цьому середовищі досить швидко знаходять ту «цеглинку знання», яка згодом ляже наріжним каменем в основу вирішення проблеми [267].

Як було сказано раніше, працівники можуть не відчувати, що їхні внески корисні. Остаточним потенційним рішенням щодо підвищення ефективності сприйняття працівниками свого внеску є навчання, яке допоможе навчити людей, як робити внесок в організаційні знання та як ефективно використовувати інструменти обміну знаннями, як можна найкраще подавати інформацію тощо. Різноманітні професійні тренінги також корисні для того, щоб навчити держслужбовців, як ефективно шукати потрібну інформацію.

Сприяння груповій ідентичності та особистої відповідальності. Численні дослідження соціальних дилем виявили: як тільки групи відчувають спільну ідентичність, люди починають більше ділитися інформацією [311; 417; 514; 522]. Це підтверджує і наше дослідження. Створити відчуття ідентичності для службовців певного органу державної влади, усвідомлення ними колективного «ми» можливо завдяки розвитку організаційної культури. Проте варто зазначити, що вирішальну роль тут відіграє особистість керівника, який накладає відбиток на культуру управління, манеру спілкування, вироблення спільності інтересів персоналу, створення найкращих умов формування внутрішньої мотивації до спільної діяльності, розвитку ініціативи.

Й. Чжу припустив, що «групова ідентичність призводить до почуття необхідності та особистої відповідальності, що посилює самообмеження». І групова ідентичність, і особиста відповідальність виступають як форми соціального контролю, що є потужним способом підтримки співпраці. Ймовірність співпраці зростає у групі, коли взаємодія між учасниками є частою та тривалою, тобто у них є спільне минуле й упевненість у майбутній роботі, а також є достатньо інформації про дії кожної людини [534]. Участь державних службовців у групових заходах повинна збільшити ставки їх внеску або тому, що вони підвищують ідентичність органу державної влади, або тому,

що призводять до зобов'язань зробити свій внесок у спільну діяльність, підвищить рівень співпраці та очікування щодо участі інших.

А. Кабрера та Е. Кабрера пропонують такий інструмент підвищення ідентифікації службовця, як оприлюднення інформації про внески працівників в інформаційну базу даних організації. Наприклад, щомісячний інформаційний бюлетень може містити перелік усіх співробітників, які зробили свій внесок у систему обміну знаннями за останній місяць. Обмінюючись цією інформацією, стає зрозуміло всім, які працівники знайшли час, щоб зробити свій внесок у загальне благо, а які – ні. Ця репутація, безумовно, впливатиме на репутацію працівників, і такий тип соціального контролю повинен збільшити участь інших. Опублікування імен дописувачів слугує додатковою метою вибіркового стимулу у вигляді соціального визнання за внески [309].

Таким чином, механізми створення культури внутрішніх комунікацій, які сприяють, з одного боку, підвищенню ідентичності службовців і особистій відповідальності, а з іншого – передачі знань між ними, можуть бути різноманітними, серед них – заходи з груповою дискусією: збори, наради, організаційні навчання тощо. Мотивування державних службовців на самостійне вивчення теми, яка може допомогти у спільній роботі структурного підрозділу, та подальша презентація найбільш цікавої та важливої інформації для «своїх» дають іншим можливість швидко ознайомитися з передовим досвідом або трендами у певній галузі. Застосування у процесі навчальних заходів методу мозкового штурму надає можливість стимулювати творчу активність кожного учасника та вільно висловити якомога більшу кількість варіантів рішення, при цьому напрацьовані матеріали є спільним результатом усіх учасників, тому підвищує ступінь їх відповідальності за прийняті згодом рішення. Участь у Всеукраїнському конкурсі «Найкращий державний службовець» сприяє підвищенню відчуття причетності до організації, єднання з нею та відповідальності за особистий результат перед організацією, яку він представляє.

РОЗДІЛ 4
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

У багатьох європейських країнах останнім часом спостерігаються спроби переглянути роботу організацій державного сектору з метою поліпшення якості й ефективності державного управління. Ось уже кілька років органи державної влади в усьому світі поступово перетворюються на сучасні, орієнтовані на процеси організації, які слідують основним елементам «доброго врядування».

Вплив на розвиток державної служби надають не лише особливості окремих країн, а й об'єктивні чинники суспільного розвитку. Якісні, глибинні зміни суспільних відносин призводять до корінних змін систем державного управління у світі, висувають нові вимоги до державних службовців і визначають тенденції розвитку державної служби. Організаційно-культурні рамки, особливо поводження з інформацією і знаннями, поступово змінюються і розширюються. Водночас соціально-політичні, економічні зміни теж вимагають переосмислення, а також реорганізації і перебудови адміністративних завдань усередині організації. Зокрема, демографічні зміни і цілеспрямовані вимоги до ефективності і результативності призводять до зміни структури персоналу з ростом потреб населення. Виходячи з вікових груп із високою або низькою народжуваністю, у віковій структурі персоналу по всій Європі відбуваються зрушення, що помітні у великих організаціях, які працюють зі значною кількістю персоналу, таких як державне управління, через особливо сильні хвилі виходу на пенсію. У результаті цих змін у структурі персоналу державної служби майже в усіх європейських країнах до 2028 р. передбачається, що до 48% державних службовців підуть зі служби, тому знання і досвід багатьох десятиліть необхідно буде закріпити і перенести

на поточні процеси [527, с. 3]. На додаток до цього зростає значення мобільності і міжгалузевої ротації персоналу.

Іншим важливим аспектом є виникнення все більш складних проблем, які більше не можуть бути вирішені окремими особами. Односторонні процеси прийняття рішень, які здійснюються тільки невеликою групою людей на найвищому ієрархічному рівні, у сьогоднішніх реаліях зазнають невдачі, тому якість політичних рішень і дій адміністрації, що випливають із цього, багато в чому залежить від того, як суб'єкти державного управління можуть стратегічно збирати, об'єднувати й оптимально використовувати знання. Цей розвиток, спрямований на зміну культури знань і прийняття рішень, має здійснюватися за допомогою сучасного управління знаннями у сфері взаємодії між людиною, організацією і технологією.

У сучасному світі держава зобов'язана вчасно та влучно реагувати на кризові явища, швидкі зміни політичних та економічних реалій, бути гнучкою і реактивною [226, с. 8]. Довгостроковий успіх приватних компаній залежить від здатності створювати і використовувати знання швидше, ніж у конкурентів. Аналогічно, щоб залишатися актуальним та стабільним, уряд будь-якої країни повинен бути в змозі створювати, використовувати і передавати знання у соціальних сферах, таких як охорона здоров'я, освіта тощо [488]. Аналіз світового досвіду передових країн показує, що питання передачі організаційних знань прийдешнім поколінням держслужбовців приділено значну увагу. У країнах Європейського Союзу стійкість інституцій державної влади та громадянського суспільства забезпечує інституційна пам'ять, що, своєю чергою, є умовою незмінності стратегічного курсу та європейських демократичних принципів.

Україна проходить непростий шлях до Євросоюзу, прагнучи повторити успіх європейських країн. Одним із завдань на цьому шляху й є формування стійких інституцій [69]. Отже, поглиблене вивчення найкращих зарубіжних практик та знаходження цінних елементів (включаючи не лише теоретичні підходи, а й процедурно-методичні рішення), які можуть бути адаптовані до

українських умов, набуває особливої актуальності для системи державної служби України.

4.1. Напрями забезпечення функціонування інституційної пам'яті в органах державної влади Австрії

В Австрії державне управління здійснюється федеральним урядом, дев'ятьма землями і 2 098 муніципалітетами. Більшість державних послуг в Австрії надається службовцями регіональних влад, тобто федеральними, державними або муніципальними службовцями. Їх сукупність зазвичай називається державною службою, однак межі цього терміна нечіткі, тому що в останні роки, зокрема, виконання державних завдань було передано підприємствам, установам, фондам і т. д., деякі з яких усе ще можуть уважатися частиною державного сектору [341].

Напружена фінансова ситуація в державному секторі збільшує прагнення австрійського уряду до раціоналізації. Чотири сили, які діють на трансформації в державних органах влади: технологічна революція (Web 2.0), демографічна революція («Інтернет-покоління», «цифрове покоління»), соціальна та економічна революції, призводять до інформаційного перевантаження і ставлять нові завдання перед ними, які необхідно вирішувати за більш короткий час. Демографічні зміни (підвищення середнього віку), зменшення корисності використання людських ресурсів через старіння знань (у разі відсутності генерації нових) посилюють цю проблему [458]. Якщо у 1995 р. найбільшою когортою федеральних службовців були особи у віці від 32 до 34 років, то у 2018 р. саме ці особи, але у віці від 55 до 57 років, залишаються, як і раніше, найчисленнішою частиною персоналу на федеральній державній службі [341].

«Робити більше з меншими витратами» – це девіз, який поставила собі за мету державна служба Австрії нині та в майбутньому, що може бути гарантоване тільки за наявності ефективного адміністрування і добре навчених та мотивованих співробітників. Основна увага в австрійській державній службі приділяється таким цілям, як:

– підвищення кваліфікації всіх співробітників;
– просування лідерства та мотивації;
– підтримка розвитку особистості;
– підвищення комунікативної корпоративної культури;
– сприяння здоров'ю та добробуту на робочому місці;
– підвищення мобільності всередині і поза федеральної служби [453].

У 2015 р. в Австрії було проведено опитування федеральних службовців спільно з усіма відомствами і вищими органами. Понад 22 тис федеральних службовців скористалися можливістю поділитися своїми поглядами і тим самим активно сформували майбутнє федеральної адміністрації. Як і в попередніх дослідженнях (2007 та 2011 рр.), оцінка задоволеності своєю повсякденною роботою була високою, співробітники отримують мотивацію для того, щоб робити свою справу добре, вони знають, яку результативність очікує від них їхній прямий керівник, можуть ефективно використовувати свої навички і мають достатню свободу для незалежного вибору шляхів виконання завдань. Співробітники проявляють готовність підтримувати процеси змін, проте вони акцентують, що часто бувають недостатньо поінформовані. Безпосереднє керівництво більшість державних службовців вважає надійним і таким, що заслуговує довіри, менеджери беруть на себе відповідальність за свої рішення і підтримують недискримінаційний клімат у колективі [292].

Порівняно з обстеженням 2011 р. було відзначено невеликі поліпшення в декількох аспектах, наприклад у питаннях зворотного зв'язку, культури конфліктів і оцінки роботи співробітників. Оцінка робочої ситуації за більшістю напрямів була позитивна, здебільшого співпраця з безпосередніми колегами також у цілому сприймається позитивно. У деяких випадках була

виявлена низька оцінка робочого середовища, наприклад під час висловлення заяв про оптимальну організацію робочих процесів або прийняття пропозицій щодо вдосконалення та нових ідей. Як і в попередніх опитуваннях, співробітники висловилися песимістично щодо кар'єрних перспектив, розвитку можливостей і мобільності. Ця перспектива більш прийнятна для центральних офісів, проте співробітники до 35 років, особливо стажисти, оцінюють робочу ситуацію у федеральній службі з багатьох напрямів набагато позитивніше інших вікових груп та розцінюють її здебільшого як привабливого роботодавця [433].

Нині у федеральних міністерствах і підвідомчих їм відомствах проходять навчання понад 1 300 учнів. Це робить федеральний уряд одним із найбільших уповноважених наставників в Австрії. Дві третини учнів – помічники з адміністративних або податкових питань. Стажування дає молодим людям, зокрема, хорошу можливість почати трудове життя відразу після завершення обов'язкової шкільної освіти. У моделі подвійного навчання (в органі державної влади й у школі) підлітки і молоді люди мають ранні шанси на фінансову незалежність через щорічне збільшення винагороди за навчання і, як наслідок, поліпшення перспектив кар'єрного росту.

Під керівництвом експертів федеральні учні проходять поглиблену підготовку, яка перетворює їх на кваліфікованих працівників як для федерального уряду, так і для приватного сектору в середньому через три роки. Хороша освіта для прийдешнього покоління – важливий чинник у підготовці молодих колег, які мають широкий спектр спеціальних знань до початку кар'єри, особливо коли можливості для їх отримання обмежені. Ці спеціальні знання дають високу вірогідність здати іспит на отримання атестата зрілості («учнівство і атестат зрілості»), а різні додаткові навчальні курси в адміністративній академії й обмін учнями в приватному секторі роблять навчання на федеральному рівні особливо привабливим. Міжвідомча координація різноманітних видів учнівської діяльності здійснюється Федеральним міністерством державної служби та спорту.

Як роботодавець федеральний уряд Австрії пропонує великий вибір програм навчання та підвищення кваліфікації для всіх державних службовців і використовує широкий спектр інструментів розвитку персоналу, таких як атестація співробітників, опитування співробітників, наставництво, мобільність і управління кар'єрою. Заходи зі зміцнення здоров'я у федеральній службі спрямовані не лише на підтримку фізичного здоров'я, а й зачіпають психосоціальні аспекти благополуччя на роботі.

Оскільки одним із фундаментальних процесів у класичному підході розвитку інституційної пам'яті є безперервна система навчання персоналу, останнім часом австрійський уряд значну увагу приділяє питанню підготовки державних службовців, а також підвищенню їх кваліфікації відповідно до корпоративних вимог. В Австрії в 2002 р. фактично була впроваджена нова система підготовки державних службовців, яка враховує основні тенденції розвитку та потреби суспільства. Тепер зміст навчання визначається окремими міністерствами й адміністративними одиницями для того, щоб забезпечити якісну підготовку відповідно до основних потреб сфери управління і розвитку сучасних кадрів. Підготовка державних службовців здійснюється декількома видами навчальних програм:

- базові навчальні програми;
- програми з менеджменту;
- програми з питань європейських справ;
- програми поглибленої підготовки, спрямовані на кар'єрне зростання.

В Австрійській державній адміністрації існує ціла низка установ, таких як: Академія управління Федерального уряду, Академія безпеки Міністерства внутрішніх справ або Федеральна фінансова академія при Міністерстві фінансів, а також академії державного управління в провінціях, які пропонують різні навчальні програми. У відомстві федерального канцлера створено Центр державного менеджменту як навчального центру для молодших і старших федеральних службовців. Його завданням є розроблення

основних навчальних модулів, які охоплюють у першу чергу наскрізні питання і питання міжвідомчого характеру [225, с. 45–46].

Окрім того, у Федеральній адміністрації є установи, які пропонують різні програми підвищення кваліфікації федеральних службовців і працівників за контрактом. До них належать: Освітній центр для співробітників правоохоронних органів, Коледж юстиції, Федеральна фінансова академія при Міністерстві фінансів, а також Центр адміністративного менеджменту у замку Лаудон, який є частиною федеральної канцелярії. Зміст курсів, як і в попередньому випадку навчальних програм, визначається окремими міністерствами та адміністративними одиницями.

Академія федерального управління пропонує понад 500 семінарів із 21 предметної галузі для осіб, які починають працювати в державному секторі чи хочуть поглибити свої знання, підготуватися до керівної ролі або проявити себе як менеджери. Додатково до цього на багатьох курсах є можливість об’єднати низку вибраних модулів так, щоб дати їх учасникам максимум відповідних навичок і нових знань [359, с. 82]. Навчальні програми пропонуються за такими напрямами: коучинг; контролінг; захист даних і безпека даних; електронний уряд; Європа і міжнародна політика; лідерські навички; гендер і рівність; управління здоров’ям; базове тренування; легістіка; виробниче навчання; зв’язки з громадськістю; офіс-менеджмент; управління персоналом і службове право; розвиток особистості і соціально-комунікативна компетентність; громадські фінанси; державне управління; управління якістю і знаннями, управління проєктами та процесами; закон і процедура; мови: англійська, французька, російська; орієнтація на виклики.

Пропозиції постійно розширюється, а у зв’язку з карантинними обмеженнями, спричиненими коронавірусом COVID-19, пропонуються онлайн-семінари та цифрові лекції. Наприклад, у 2020 р. темами семінарів стали: «Лідерство в домашньому офісі», «Менеджер як пілот кризової ситуації – кризова комунікація для менеджерів для підвищення стійкості власної команди», «Інноваційний тимбілдинг – створення спільноти за допомогою

PLAY», «Як ви можете успішніше вести себе у кризовій ситуації з нейролідером», «Ефективне спілкування в складних ситуаціях», імпульсний вебсемінар: «Лідерство, яке підтримує здоров'я, особливо під час кризи», «Мистецтво хостингу і спільноти практикуючих» та ін. [333].

Паралельно з навчальними програмами для федеральних службовців в Австрії широко використовується корпоративне навчання. Саме корпоративна система навчання у відносно короткі терміни може забезпечити адаптацію фундаментальних і прикладних знань фахівця до профілю роботи конкретної організації, до постійно мінливих вимог конкретних робочих місць під час упровадження нових методів роботи, надання нових послуг. Істотне розширення доступу до знань, що стало можливим завдяки сучасним інформаційним технологіям, значною мірою видозмінює характер відносин між професіоналом і непрофесіоналом, організацією і працівником, джерелом і одержувачем знань [250, с. 62].

Розвиток персоналу у федеральній державній цивільній службі Австрії, як правило, організований у децентралізованому порядку, оскільки це відповідальність окремих міністерств. Проте Генеральний директорат Федеральної канцелярії державної служби та Державне управління інновацій створили платформу, де фахівці з розвитку персоналу міністерств можуть поспілкуватися та обмінятися досвідом. Така передача інформації, ноу-хау і приклади найкращої практики поряд із можливістю для обговорення забезпечують методичну підтримку для розроблення і координації заходів у розвитку персоналу. Послуги та інформація в діапазоні відповідних тем для осіб, відповідальних за розвиток персоналу, менеджерів та інших співробітників, доступні на сайті федеральної цивільної служби в розділі Moderner Arbeitgeber, Personalmanagment [359, с. 80].

З огляду на вікову структуру, за прогнозами управління персоналом Федеральної канцелярії Австрії, протягом 2020–2033 рр. на пенсію вийдуть 49% державних службовців від загальної кількості, а це понад 55 тис осіб [358, с. 7]. Визнаючи негативний вплив утрати знань цих службовців на якість

послуг державного управління, збереження важливих знань розглядається в країні як першочергове завдання уряду [359, с. 90]. Окрім того, урядовці розуміють, що технічне середовище стає все більш складним, документи та іншу інформацію можна знайти у багатьох різних формах, редагувати її та робити доступними (Е-право, файл, пошта, Інтернет, Інтранет, а також Вікі та Facebook тощо), тому націлюють державних службовців на послідовне використання цих інструментів, оскільки лише так пошукові зусилля можуть бути оперативними [526]. Доречно зазначити, що, згідно з численними дослідженнями стану розвитку електронного урядування, Австрія займає одне з провідних місць. У країні існує спеціальна Консультативна рада з питань інформаційного суспільства. Її завдання полягають в організації регулярного і безперервного обміну інформацією та досвідом з усіх актуальних питань інформаційного суспільства між представниками федеральних міністерств, груп інтересів у сфері бізнесу, споживачами і провайдерами послуг [58, с. 36].

У федеральній державній службі Австрії значну увагу приділено розробленню стратегії управління знаннями, робота над упровадженням якої здійснюється в кількох федеральних міністерствах і вищих органах. Для нашого дослідження стали найбільш цікавими офіційні документи Федеральної канцелярії Австрії, які стосуються безпосередньо розроблення концепції управління знаннями в державному управлінні [305; 426], праці австрійських учених Р. Габмайера і М. Страндц, що аналізують процес її впровадження в органах державної влади [358; 359].

Позиційний документ «Управління знаннями в державному управлінні», розроблений Центром досліджень державного управління (м. Відень) у 2011 р., став першим офіційним документом, в якому були окреслені перспективи системи управління знаннями в державній службі Австрії й її важливість, зокрема було вказано на те, що її впровадження повинно поліпшити робочу атмосферу і мотивацію співробітників, збільшити їх готовність ділитися знаннями і спільно розробляти нові [458].

У 2012 р. Федеральна адміністрація Австрії взяла на себе зобов'язання активно вирішувати завдання майбутнього і формувати його за допомогою Федеральної стратегії управління знаннями, метою якої було «зосередитися на обізнаності про роботу над знаннями і підтримці знань у поєднанні з належними заходами управління знаннями, а також послідовно інтегрувати управління знаннями в діяльність і робочі процеси адміністрації. Це вимагає прихильності всіх управлінців і активної підтримки всього кадрового складу органів державної влади. Інвестуючи у цю сферу, необхідно активно протидіяти демографічним змінам, забезпечувати стабільність і спадкоємність у розвитку державного управління та готувати інновації для майбутнього найкращим чином» [526].

У 2012 р. Федеральним міністерством у справах жінок і державної служби була розроблена «Федеральна стратегія управління знаннями» (далі – Стратегія), яка розміщена на вебсайті Федеральної канцелярії на спеціальній сторінці, присвяченій сфері управління знаннями. Основна мета Стратегії – полегшити внутрішню адміністративну діяльність органів державної влади та підвищити ефективність надання ними адміністративних послуг. Після реалізації Стратегії очікувалося, що кожен, хто працює у федеральній адміністрації, зокрема менеджери, сприймають знання як ключовий ресурс, до якого вони дбайливо відносяться. Вони збирають і накопичують знання так, щоб інші могли їх швидко знаходити, ефективно використовувати, передавати. Управління знаннями має стати природною частиною адміністративних процесів, а не сприйматися як додатковий тягар, інструменти управління знаннями відомі всім і використовуються належним чином [305, с. 8]. Стратегічні цілі Стратегії були спрямовані на розвиток персоналу, зміни в організаційній культурі та IT-підтримку [305, с. 9].

Упровадження стратегії управління знаннями в організації, як правило, тягне зміни її філософії, самої ролі працівника в ній, тому дуже важливо вибрати правильні шляхи її впровадження. Співробітники, що йдуть з організації, на думку Р. Габмайера і М. Страндц, володіють знаннями, які

набагато корисніші для установи, ніж те, що вони зробили за роки служби (або інші члени організації). У зв'язку із цим важливо ініціювати своєчасний і цільової процес, щоб виявити неявні знання, які приходять із багаторічним досвідом роботи. Тому ключовим кроком у реалізації Стратегії, як стверджують дослідники, повинно стати розроблення стандартизованої процедури (в ідеалі однієї, яка може бути застосована у всій федеральній цивільній службі), яка буде використовуватися кожен раз, коли співробітник збирається залишити орган державної влади. Метою процедури є виявлення і забезпечення запису цінних неявних знань досвідчених співробітників із метою збереження і передачі їх у довгостроковій перспективі. Використання відповідних методів допоможе відтворити ці неявні знання, тобто перетворити їх на явний вигляд, наприклад шляхом проведення поглиблених інтерв'ю, зарисовок, карток знань, блок-схем і т. д. [359, с. 90].

Одним з інструментів розвитку персоналу державної служби Австрії, в основі якого лежить передача знань, є Програма крос-наставництва, яка діє в країні з 2005 р. Програма відрізняється тим, що менеджери (наставники) підтримують колег (підопічних) інших міністерств у розвитку їхньої професійної компетентності, діляться знаннями, отриманими на власному досвіді, дають поради з планування кар'єри і полегшення доступу до професійної мережі. На додаток до роботи в тандемі в рамках програми наставництва (наприклад, на семінарах) забезпечується можливість поспілкуватися з іншими учасниками. Програма постійно оцінюється і вдосконалюється, щоб максимально задовольнити потреби наставників та їхніх підопічних. Протягом десяти років Програма крос-наставництва дуже добре себе зарекомендувала серед цільової аудиторії: у період 2005–2015 рр. приблизно 800 наставників та їхніх підопічних взяли в ній участь. Наставники показали велику прихильність до своїх колег і підкреслили велике значення обміну досвідом та розширення своїх лідерських навичок [358, с. 63].

Хорошим прикладом поширення знань в австрійській федеральній державній службі є публічні конкурси серед органів державної влади, які

проводяться за принципом «мережа – обмін ноу-хау – навчання один у одного». Національні змагання, що проходять кожні два роки, забезпечують можливість організаціям цивільної служби представити свої інноваційні проєкти, а також обмінятися на навчальних платформах оригінальними технологіями, знаннями, вміннями, які ще не стали широко відомими. Вони також дають імпульс для модернізації державного управління, орієнтованої на майбутні розвиток і співпрацю, а також сприяння зовнішній орієнтації державного секторй [359, с. 91].

Відповідно до рішення Ради міністрів Австрії в 2010 р. для координації національних заходів із передачі знань і їх управління був створений Національний контактний центр із передачі знань і використання інтелектуальної власності та три регіональних його філіали, метою яких є оптимізація та розвиток управління інтелектуальною власністю. Мережеві заходи покликані надати органам публічної влади, бізнесу, промисловості конкретну інформацію, кращий і швидкий доступ до нових відкриттів, технологій, ноу-хау і знань. Одне з основних завдань – полегшити пошук партнерів по співробітництву і прискорити реалізацію нових проєктів. Особлива увага приділяється передачі знань у гуманітарних, культурологічних і суспільних науках, а також у мистецтві. Це зміцнює здатність конкурувати в національних і міжнародних умовах і допомагає Австрії розвиватися як «лідеру інновацій». Центри передачі знань фінансуються Федеральним міністерством із цифрових і економічних питань та Федеральним міністерством освіти, науки і досліджень [395].

Дослідження Європейської Комісії з виконання Рекомендації з управління інтелектуальною власністю у сфері передачі знань встановило, що в 2010–2012 рр. Австрія домоглася дуже хороших результатів, посівши перше місце серед усіх спостережуваних країн. Аналіз показав, що Австрія зробила або принаймні запланувала заходи щодо поліпшення передачі знань згідно з 93% рекомендацій Європейської Комісії. Це поставило Австрію набагато вище середнього показника по Європі, який становив 53%, випередивши

Великобританію (87%) і Німеччину (78%). Якщо враховувати тільки вжиті заходи, Австрія посідала друге місце з 85% виконаних заходів, відстаючи від Сполученого Королівства (у середньому по всіх піднаглядних країнах: 48%). Ці результати показали, що передача знань уважається дуже важливим політичним питанням в Австрії.

Серед заходів, які сприяють передачі знань, Європейською Комісією рекомендовані зокрема:

– обмін персоналом;

– пропонування стажувань;

– працевлаштування людей до закінчення навчання у виші чи докторантурі;

– обмін дослідниками у конкретних науково-дослідних проєктах;

– виконання навчальних завдань членами організації;

– співпраця в науково-дослідних проєктах;

– участь у соцмережах, пов’язаних із передачею знань [435].

У рамках програми «Центри передачі знань і використання прав інтелектуальної власності» з 2014 по 2018 р. було виділено близько 20 млн євро на конкретні кроки у цій сфері. Допомога центрам передачі знань на суму 6 млн євро триватиме до 2021 р. з державної скарбниці Національного фонду досліджень, технологій та розвитку [395].

У липні 2019 р. Федеральним міністерством державної служби і спорту було розроблено трудовий посібник для керівників і працівників федеральної адміністрації «Управління знаннями. Керівництво та набір інструментів для збереження знань у разі кадрових змін» [527]. Посібник містить теоретичну частину, яка висвітлює основні принципи управління знаннями. Окрім технічних основ, стратегічні (на основі федеральної стратегії) та оперативні (наприклад, планування та реалізація процесів передачі знань між співробітниками як частина цілісного та інтегративного управління знаннями) аспекти управління знаннями та відповідні рамкові умови пояснюються більш докладно. Практична частина посібника, так званий набір інструментів,

призначена для надання користувачам конкретних інструментів, які підтримуються у різних фазах процесу управління знаннями. У посібнику наголошується, що комплексне управління знаннями повинно цілеспрямовано інтегруватися в усі процеси органу державної влади як частина щоденної роботи. Під цим не слід розуміти ізольоване використання інструментів, а сприймати їх як закріплені дії в організаційній культурі чи поведінці членів організації під час обробки інформації та знань. Аспекти досягнення цілеспрямованого інтегрованого управління знаннями можна узагальнити так:

– формування стратегії та відповідної системи вимірювання результативності допомагає показати та довести успіх управління знаннями й ефективність запроваджених заходів;

– з одного боку, процеси управління знаннями повинні розроблятися та підтримуватися відповідно до конкретних робочих процесів, з іншого – повинні бути інтегровані в систему управління інформацією та знаннями, що використовуються для регулярних робочих процесів;

– ефективне управління знаннями може бути реалізоване лише за умови інтеграції або узгодження стратегій, процесів, систем та галузей управління знаннями.

Наголосимо, що на міжнародному рівні австрійська федеральна адміністрація, а також адміністрації міст та муніципалітетів Австрії мають гарну репутацію та імідж піонера інноваційних розробок та їх упровадження у свою діяльність. У державному управлінні Австрії спостерігається тенденція застосування сучасного менеджменту, економічних методів управління, а також використання моделей і концепцій, які довели свою ефективність у комерційних структурах. Серед них: концепція управління знаннями, система підготовки державних службовців, яка враховує основні тенденції розвитку та потреби суспільства, залучення учнів до стажування в органах влади; широкомасштабне дослідження думки державних службовців щодо їхньої роботи.

4.2. Особливості використання компонентів інституційної пам’яті в реформуванні державного управління Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії

Метою законодавства про державну службу у будь-якій державі є вирішення кількох дуже важливих для створення ефективної державної служби завдань, серед яких – забезпечення аполітичності, стійкості та передбачуваності державної служби (інституційної пам’яті за зміни політичного керівництва держави). Як засвідчує світовий досвід, у разі втрати інституційної пам’яті у результаті світових подій або, наприклад, погано продуманих реформ завжди спостерігається різке падіння ефективності організації [404, с. 343].

Для нашої країни, яка вибрала шлях до європейських стандартів, цікавим є досвід Сполученого Королівства Великобританії в Північної Ірландії (далі – Великобританія) у реформуванні системи державної служби, адже британський уряд Девіда Камерона, який прийшов до влади у травні 2010 р., поставив досить амбітні цілі. Так, серед головних – до 2020 р. у світовому рейтингу конкурентоспроможності країна повинна була піднятися з 13-го на 80-е місце. Для цього національною ідеєю став перехід від «управління людськими ресурсами» до «управління людським капіталом», у тому числі й на державній службі, реформування якої є «невід’ємною і ключовою частиною змін» [464].

Більшість робіт, що присвячені аналізу реформ державного управління, державної служби в Великобританії, опубліковані британськими вченими, такими як Дж. Пэйдж [464], Дж. Пірсон [461], Н. Панчамія та П. Томас [450], Дж. Трафікант [374] та ін. Досліджуючи ускладнення, що заважали ефективному реформуванню британської державної служби протягом останніх десятиріч, Н. Панчамія та П. Томас наголошують, що проблема

полягає у тому, що успіх рідко отримує таку велику увагу, як невдачі, а це означає, що минулі досягнення часто наступниками не визнаються, намагаючись побудувати власний імідж, захоплюючись можливістю винайти дещо нове замість того, щоб ґрунтувати і поліпшувати те, що накопичилося раніше й є ефективним. До того ж слабка інституційна пам'ять у державному управлінні тільки посилювала цю проблему [450, с. 13]. Саме з огляду аспектів формування та розвитку інституційної пам'яті проаналізуємо зміни, що відбуваються у Великобританії під час реформування державної служби.

У період із 2010 по 2016 р. чисельність державної служби Великобританії скоротилася на 19%. У червні 2016 р., коли проводився референдум щодо виходу країни з ЄС, на державній службі працювало майже 385 тис осіб. Це був найнижчий рівень державної служби з часів Другої світової війни, хоча цифри так і не досягли мінімуму в 380 тис осіб, очікуваного Планом реформування державної служби 2012 р. Станом на кінець червня 2020 р. чисельність державних службовців Великобританії, працюючих на умовах повної зайнятості, становила близько 427 тис осіб [324].

Зазначимо, що у британському законодавстві поняття державної служби не визначене, законодавчо лише закріплено, що державна служба здійснює практичну та адміністративну роботу уряду та поділяється на публічну і цивільну. Реформа державної служби у Великобританії має давню історію, починаючи з публікації доповіді С. Норткота та Ч. Тревельяні в 1854 р., що містила нищівну критику діяльності держслужби. Цікаво, що потреба в реформах тоді була зумовлена обставинами, які мають негативний резонанс і сьогодні: «Велике та все зростаюче нагромадження державного бізнесу та наслідки тиску на уряд… Отримання посад на держслужбі особливо жадають люди, позбавлені високих устремлінь, працьовитості та здібностей, оскільки тут вони можуть забезпечити собі гідне існування, не витрачаючи великих зусиль і нічим не ризикуючи» [41]. Результатом стало призначення на державну службу на основі заслуг через відкритий конкурс, а не через заступництво, з чотирма основними цінностями: доброчесність, чесність,

об'єктивність та неупередженість, включаючи політичну неупередженість. Проте також породило іншу проблему – встановлення домінування «обдарованого генераліста» над кваліфікованим експертом.

Цікавим для нашої розвідки є й наступний основний комплекс реформ державної служби, який відбувся в результаті звіту Р. Халдейн у 1918 р., опублікованого наприкінці Першої світової війни. Звіт був спрямований на підвищення ефективності урядової політики та призвів до фундаментальних змін, що торкнулися політиків та інших вищих посадових осіб. Воєнний міністр рекомендував розвивати більш глибокі партнерські відносини між міністрами та посадовими особами, щоб задовольнити вибагливі вимоги більш зайнятого уряду, оскільки важливі виконавчі міністерства з'явилися під час Першої світової війни. Вплив звіту відбувався через дві тісно пов'язані ідеї:

1. Уряд вимагав проведення аналізу думок у всіх відомствах, щоб якісно виконувати свою роботу «для постійного набуття знань та проведення досліджень», щоб «забезпечити належну основу для політики… Минули часи, коли державні законопроєкти та рішення могли покладатися на досвід міністрів, депутатів та сторонні думки. Міністри не можуть самостійно забезпечити опитування та продумані дії уряду, державні службовці теж не змогли б, але партнерство між ними – змогло» [438].

2. Партнерство повинно було бути розширеним за межі групи чиновників навколо міністра, типового для уряду XX ст., щоб охопити цілі департаменти як сховища відповідних знань та думок. Проте Р. Халдейн не уточнив, як слід розробляти такі опитування для виявлення міркувань, за винятком того, що рекомендував, щоб вони базувалися на розподілі функцій між урядовими відомствами, який, по суті, триває й донині. Таким чином, відносини між державними службовцями та міністрами стали взаємозалежними: міністри забезпечують повноваження, а посадові особи – експертизу.

Знову ж таки культура взаємовідносин між вертикаллю влади Великобританії і після виступу міністра Р. Халдейна мала недоліки, які стали

ще серйознішими за останні роки. Відповідальність чиновників перед міністрами, а не перед парламентом, означає, що існує дуже мало ефективного контролю над практичним складником політики міністра. Досить влучно цю ситуацію описав М. Стенлі: «Міністри можуть оголошувати неможливі цілі та програми з недостатніми ресурсами, знаючи, що їх провал, можливо, стане очевидним через декілька років і навряд чи може загрожувати кар'єрі. Експерти, звичайно, будуть критикувати цілі тощо, коли вони будуть оголошені, але ... кому потрібні експерти, коли урядове оточення та офіційні засоби масової інформації співають їм хвалу? Особливо засмучує те, що державні службовці, прекрасно знаючи, що програми мають недоліки, все ж допомагають міністру забезпечити їх захист як у Парламенті, так і в ЗМІ» [499].

Таким чином, усі ключові звіти та ініціативи у Великобританії починаючи з 1918 р. зосереджувалися на управлінні. Навіть далекосяжний звіт комітету Фултона 1968 р. розглядав лише структуру, набір, управління та підготовку державної служби. Його автори скаржилися, що їм не дозволено ширше розглядати такі питання, як стосунки між міністрами та посадовими особами, кількість і розмір департаментів, а також їхні стосунки між собою та кабінетом міністрів.

Із часу публікації першої доповіді щодо реформування державної служби Великобританії низка основоположних принципів діяльності служби не зазнавала змін. Так, у Кодексі державних службовців, що був прийнятий у листопаді 2010 р., до принципів державної служби віднесено: чесний і відкритий конкурс на отримання посади на основі професійних та ділових якостей; причому обов'язком чиновника є надання неупередженого і політично нейтрального сприяння органам влади незалежно від того, якою партією вони сформовані, високі критерії об'єктивності та порядності у професійній діяльності, ставлення професійних обов'язків вище власних особистих інтересів [504]. Однак майже через 100 років залишаються незмінними й інші характерні «якості» державної служби: сьогодні більшість

найкращих спеціалістів у сфері реформування державної служби задіяна у підтримці правлячої партії при владі, а не у формуванні та реалізації політики.

Витяг із доповіді Спеціального комітету з державного управління при палаті громад Великобританії значною мірою характеризує необхідність постійного реформування державної служби: «Державна служба не може застигнути в якійсь формі, що характеризує будь-яку конкретну епоху, навпаки, вона повинна постійно змінюватися і вдосконалюватися, тому що її мета – відповідати на мінливі завдання державного управління. Бездоганний процес виконання службових обов'язків повинен поєднуватися зі стійким і впертим прагненням до досягнення ефективних результатів» [19].

У зв'язку з пошуком найефективнішої моделі державної служби лише за останні два десятиріччя було проведено декілька більш-менш успішних реформ. Уряд М. Тетчер з «Наступними кроками» (1987–1997 рр.) зосередився на підвищенні ефективності великих департаментів із високими витратами та досягнув помітного успіху, включаючи посилений нагляд за використанням фінансів та створенням окремих органів виконавчої влади.

Подальші програми реформ також були, по суті, управлінськими і стосувалися таких питань, як лідерство, управління ефективністю, роль вищого корпусу державної служби та поліпшення якості роботи. Як результат, за ці роки державна служба, безсумнівно, стала краще керованою, ефективнішою та менш скутою у своїх вищих сферах. Але більш гучні програми змін (1999 р. – «Модернізація уряду»; 2002 р. – «Залучення та просування талантів», 2004 р. – «Реформа державної служби: реалізація та цінності», 2009 р. – «Гершон» та «Ліон» – «Поставлення лінії фронту на перше місце», 2005–2012 рр. – «Пошук можливостей») досягли набагато менше, ніж вони могли б це зробити.

Серед позитивних змін, які відбулися в державній службі Великобританії під час цих реформ та вплинули на процес розвитку інституційної пам'яті в державному управлінні, можна назвати:

– розроблення комплексної системи оцінювання результатів ефективності виконання поставлених завдань, яка охоплює всю систему державного управління;

– перейняття кращого досвіду інших організацій щодо планування та способів досягнення цілей;

– навчання та прийняття нових методів роботи, які позитивно вплинули на фундаментальну культуру і поведінку державних службовців;

– постійне перетворення державної служби та наближення її до приватної бізнес-моделі керівництва, але без утрати функцій державного управління [450, с. 78–81].

Проте результати реформування виявилися нижче очікуваних, Н. Панчамія і П. Томас уважають, що у першу чергу це сталося через відсутність корпоративної команди лідерів, які чітко бачать майбутній обрис державної служби і залучають усі методи для її досягнення [450, с. 94].

Із приходом нового уряду у Великобританії було продовжено шлях модернізації державного управління, і протягом останніх років було прийнято низку важливих документів у сфері державної служби. Насамперед це План реформування державної служби (2011 р.), План реформування цивільної служби (2012 р.). Зростаючі потреби суспільства на тлі значного скорочення фінансування поставили вимогу щодо серйозних змін в організації держслужби Великобританії, серед яких: значне скорочення державних службовців; підвищення якості обслуговування клієнтів через збільшення послуг, що надаються онлайн; упровадження сильної культури інновацій і змін, нових методів роботи, що зосереджені на ефективному управлінні на всіх рівнях і невтомній націленості на результат, забезпечення стратегічних цілей розвитку державної служби в напрямі більшої відкритості, різнобічності і професіоналізму [322; 463]. Підсумовуючи результати реформування державної служби за останні роки, голова цивільної служби Д. Хейвуд заявив, що, незважаючи на скорочення державних службовців, держслужба стала

«більш ефективною, досвідченою, більш відкритою і менш бюрократичною організацією» [374].

Згідно з даними Управління національної статистики Великобританії, заходи стимулювання приватного сектору та скорочення в державному секторі виправдовували себе. Наприклад, протягом 2010–2015 рр. збільшення кількості працюючих до 70,9% від економічно активного населення (+0,3%) відбулося виключно за рахунок приватного сектору (+309 тис осіб), в якому зайнятість зростає постійно. Рівень зайнятості в держсекторі, навпаки, падала у цей час (на 898 тис осіб протягом п'яти років). У 2015 р. у ньому працювало 5,394 млн осіб. Лише у другому кварталі 2014 р. на 1 тис скоротилося число зайнятих в органах місцевого самоврядування, на 1 тис – у центральних органах влади, на 5 тис – у в державних корпораціях [461]. Наголосимо, що реалізація завдань реформування держслужби дала змогу в 2013–2014 рр. зекономити 14,3 млн ф. ст. попри те, що зобов'язаннями коаліційної угоди було визначено лише 389 тис ф. ст. [374].

З огляду на те, що кількість державних службовців в органах державної влади Великобританії зменшується, було прийнято низку заходів, які необхідні для забезпечення інституційної пам'яті в державному управлінні. На даному етапі реформування британської державної служби спостерігається зріст конструктивної настанови службовців, насамперед на позитивні організаційні цілі: лояльність до колег, участь у реалізації як власних програм, так і програм колег, розвиток наставництва для тих службовців, які щойно найняті на нову роботу, застосування коучингу для осіб, що перейшли з інших підрозділів або вийшли з декретної відпустки і яким потрібна допомога в адаптації до нових умов праці. Стає більш ясною перспектива службового зростання службовців у кар'єрній системі, стимулом якого є постійне опанування спеціальних знань, умінь та навичок та ефективне використання їх у своїй роботі.

Навчання та розвиток персоналу, що працює у державному секторі, як головний складник розвитку інституційної пам'яті стали важливою частиною

в організації їхньої роботи, необхідною для успішного й ефективного виконання роботи, розкриття професійного потенціалу. Щоб домогтися ефективного результату, службовці також повинні вміти співпрацювати зі своїми колегами з інших відомств держслужби і в недержавному секторі, тому проєктний і програмний менеджмент стає основним напрямом їх навчання. Серед нових вимог, що стоять перед службовцями, є необхідність не менше п'яти днів на рік проходити навчання, яке націлене на вдосконалення професійних навичок. Суттєво змінилася система навчання держслужбовців шляхом переносу навчання з аудиторій на робоче місце в онлайн, для чого було розроблено та впроваджено 184 електронні освітні програми. Це дало змогу знизити вартість аудиторного навчання до 70% та зумовило економію 100 млн ф. ст. на рік. Так, до травня 2014 р. було пройдено 1 530 тис годин електронного навчання, зроблено 300 тис замовлень на проходження курсів протягом 2014–2015 рр. [463, с. 8].

Спеціалісти з політики державної служби Великобританії вважають, що найкращий досвід навчання надається практиками (з усіх професій), які жили і дихали роботою і цінностями державної служби. Щоб допомогти їм розповідати свої історії, професіонали створили низку внутрішніх платформ для обміну знаннями. Внутрішнє навчання відбувається як у формальному суспільному середовищі, такому як щорічний захід Civil Service Live, так і всередині відділів і команд. Наведемо докази того, що такі мережі знань допомагають державним службовцям учитися, що можна створити правильні простори і можливості для поширення знань далі і ширше, ніж зараз.

У 2014 р. офісом Кабінету міністрів Великобританії в рамках дослідницької роботи з нарощування політичного потенціалу було опитано 350 посадових осіб (переважно 6/7 рангу) з метою виявлення думки, як їм подобається вчитися. Їхні відповіді показали, що перевага віддається навчанню «на робочому місці» й у експертів. Кожна відповідь була розділена на певну сферу інтересів для посадових осіб, які займаються політикою, – від розуміння економіки до взаємодії із зацікавленими сторонами. Аналіз

дослідження виявив, що «досвід, утілений у роботі хорошого політика, включає в себе навички, знання і розуміння, відносини і поведінку. Це також включає судження і здатність формувати та підтримувати відносини у мережі» [320]. Дані триденної програми Fast Stream для професіоналів у сфері політики 2017 р. свідчать про те, що новоприбулі на державну службу особи хочуть почути від керівників практичне застосування їхніх знань, особливості роботи від авторитетних діячів, а не лише від теоретиків.

На думу дослідників, щоб забезпечити необхідне навчання, державна служба повинна використовувати зовнішні можливості, але тільки якщо їй не вистачає внутрішніх ресурсів. Зростання факультетів політики департаментів державної служби Великобританії – це приклад того, як державні службовці навчаються один в одного за невеликі кошти порівняно з вартістю зовнішніх курсів, а також за рахунок більш високої якості й актуальності. Таким чином, ця та аналогічні ініціативи, розпочаті у відділі спільнот, використовують таланти й енергію нинішніх державних службовців.

Створення мереж знань і виявлення власного організаційного досвіду може забезпечити створення культури обміну знаннями. Є й інші другорядні переваги цього напряму, такі як встановлення зв’язків на особистому рівні й забезпечення підтримки. Це дає можливість стати державній службі більш мережевим інститутом, який дає можливість цікаво і творчо вирішувати повсякденні проблеми. Обмін важко здобутим досвідом, а також успіхами об’єднує професії та навчає державних службовців так, як ніколи не змогли б підручники.

Робота в державній службі Великобританії викликає інтерес як в академічному світі, так і в урядах інших країн, проте завданням є не лише вияв провідних світових умів у своїх рядах, а й залучення інших. Як влучно сказав Р. Бенкс, «йдеться про стирання академічних кордонів і створення додаткових можливостей для перехресного опилення знань. Справа не тільки в тому, щоб скачувати знання, йдеться про державних службовців, які краще розуміють, що значить бути ефективними в уряді, і діляться історіями, в яких

розкриваються нюанси їх роботи для створення більш гостинної державної служби».

Е. Кібблвайт уважає, що якщо державні службовці будуть працювати разом «...як частина пов'язаної й узгодженої політичної екосистеми, державна служба буде ближче до потужної політичної культури, яка характеризується інноваціями, постійним удосконаленням та обміном передовим досвідом, тим самим стане краще підготовленою для формулювання та рішення проблем, що стоять перед нашою країною».

У 2016 р. Спеціальний комітет із державного управління та конституційних питань (PACAC) провів нове дослідження майбутнього британського уряду. Одним з основних його напрямів стала розвідка залежності ефективності реалізації політики від здатності державної служби «вчитися на успіхах і невдачах». Ще в 2014 р. Рада професійних політиків розглянула оцінку політики як можливість винести уроки з минулого і поліпшити поточну політичну роботу. Замість того щоб хвалити або засуджувати, метою було вивчення культурних і системних проблем, що впливають на результати політики. Результати колегіального вивчення тематичних досліджень фактично спонукали до подальших роздумів про розроблення політики збереження інституційної пам'яті в органах державної влади.

Усвідомлюючи те, що кожен раз, коли хтось звільняється з роботи і забирає із собою частину пам'яті організації, урядовці ставлять перед собою слушне питання: «Як державна служба може підтримувати уряд, керуючи складними системами і реалізуючи довгострокові проекти, не уникаючи минулих помилок?». Сер Н. Макферсон, постійний секретар Казначейства Її Величності з 2005 по 2016 р., добре усвідомлював це під час банківської кризи 2008–2009 рр. Він зрозумів, що «переважна більшість співробітників Казначейства ніколи не переживала навіть рецесії, не кажучи вже про банківську кризу. Тому інституалізація передачі знань – важливе питання не лише для спеціалістів по управлінню знаннями, а й для всіх службовців [293].

Навчання – це не односторонній процес, він також приносить пряму користь тим, хто ділиться своїми знаннями, підтримуючи особисту, професійну та організаційну впевненість у собі». Колишній генеральний директор HS2 Group Департаменту транспорту Д. Прут сказав: «Виступ на цих заходах – один зі способів, за допомогою якого я можу кристалізувати своє мислення... Виступ забезпечує наочність і є дуже реальною і практичною демонстрацією обміну знаннями» [294].

Група підтримки британських фахівців у сфері політики вже багато років створює платформи для обміну знаннями, оскільки бачить цінність навчання державних службовців один в одного. Ці платформи спрямовані на те, щоб максимально спростити процес навчання і підтримати розроблення ефективних підходів до поширення знань. До цих заходів можна віднести: щорічний захід щодо вдосконалення політики для генеральних директорів/ директорів; щорічний захід 4 Націй; щоквартальні програми Leaders Teaching Leaders; Серія знань; базовий табір політиків Fast Stream. Розвиваючі заходи включають: навчання в університетах у Вестмінстері (Блаватник, Лондонська школа економіки і Королівський коледж Лондона); Парламентська програма навчання; майстер-класи під керівництвом Постійного секретаря. Акцент робиться на створенні безпечного простору, де лідери можуть бути чесними і відкритими. Заходи були добре сприйнятими, але вони можуть бути дорогими, тому для державних службовців були запропоновані інші способи поділитися знаннями.

У червні 2014 р. фахівці у сфері державного управління опублікували посібник «Переваги в політиці», демонструючи приклади успішного розроблення політики. У 2015 р. під керівництвом Д. Праута, керівника відділу управління знаннями у сфері політики, послідував Leading a Connected Profession – збірник передових методів обміну знаннями, прийнятих департаментами і розроблених спеціально для політиків. Цінність розробки полягає у тому, що в ній запропоновано різні варіанти, які можна вибирати й адаптувати під певний департамент [499].

Визнавши певні досягнення у реформуванні державної служби протягом двох років, влада Великобританії не зупинялася на досягнутому, адже «як у будь-якій успішній організації завжди є можливості для покращення» [463]. Спираючись на досягнутий прогрес, було розроблено новий План реформи державної служби на 2014–2016 рр., в якому робиться акцент на підвищення ефективності роботи державних службовців щодо надання послуг та використання найкращого вітчизняного та зарубіжного досвіду реформування.

Серед завдань щодо реформування державної служби, з огляду на проблематику нашого дослідження, заслуговують увагу такі позиції:

– розвиток професійної мобільності, що дає змогу значно ширше переміщувати працівників в органах державної влади, якнайкраще використовувати навички, знання і досвід, які повинні бути загальнодоступними для державних службовців [322, с. 31];

– використання цифрових технологій для забезпечення державних службовців сучасними робочими місцями;

– розвиток навичок державних службовців у сфері менеджменту, управління знаннями, управління контрактами, проєктування;

– колективне навчання через створення навчальних електронних мереж як механізмів для обміну найкращими практиками [322, с. 33];

– усунення бар’єрів, які заважають талановитим людям реалізувати свій потенціал.

На виконання останнього завдання у жовтні 2014 р. був оприлюднений План дій щодо усунення бар’єрів для талановитих людей, які бажають працювати у державному управлінні, незважаючи на їх стать, етнічну приналежність, сексуальну орієнтацію або інвалідність. Цим документом передбачено заходи щодо залучення таких осіб через попередній електронний відбір претендентів згідно з їхніми здібностями та професійними навичками, заходи щодо їх адаптації на нових місцях. Заслуговують на увагу такі пріоритетні заходи з забезпечення інституційної пам’яті:

– упровадження прискореної програми навчання для осіб, що зараховані у кадровий резерв (400 осіб у 2015–2016 рр.);

– перейняття найкращого досвіду шляхом стажування (до шести місяців) та наставництва шляхом розроблення плану Топ-200 наставників;

– створення власних комп’ютерних мереж у кожному департаменті;

– жінкам, які вийшли з декретної відпустки, протягом трьох місяців надається можливість розвитку нових навичок та вмінь шляхом коучингу;

– проходження усіма керівниками електронного навчання з подолання несвідомої упередженості до підлеглих (Unconscious Bias);

– запровадження, за необхідності, гнучкого графіка роботи, можливості працювати двом службовцям на одній ставці поперемінно;

– заміна IT-обладнання на робочих місцях [503].

Зазначимо, що останнім часом загальна зайнятість у державному секторі Великобританії зросла на 39 тис (0,7%) у період із березня по червень 2020 р., головним чином, через збільшення зайнятості в Національній службі охорони здоров’я у відповідь на пандемію коронавірусу COVID-19. Зайнятість на державній службі продовжувала зростати у червні 2020 р.; на 459 тис вона збільшилася на 3 тис (0,7%) порівняно з березнем 2020 р. та на 11 тис (2,5%) порівняно з червнем 2019 р.; зайнятість у Департаменті праці та пенсій збільшилася на понад 1 тис осіб, щоб задовольнити попит на універсальний кредит під час пандемії коронавірусу [461].

Для встановлення досягнень і прогалин у реформуванні державної служби та визначення подальших дій щороку серед державних службовців проводиться соціологічне опитування Civil Service People Survey, яке складається з 10 блоків (індекс залученості співробітників; моя робота; організаційні цілі та наміри; мій керівник; моя команда; навчання та розвиток; інклюзія та справедливе відношення; ресурси та робоче навантаження; оплата та пільги; лідерство та управління змінами) та охоплює 80 запитань, які стосуються питань проходження їх служби [320].

Так, останнє анкетування було проведено з 1 по 31 жовтня 2019 р. у 106 державних установах і охопило 308 556 осіб, що становить 63% від загальної кількості співробітників цих закладів (найвищий показник за всі роки опитування).

У табл. 4.1 наведено динаміку змін позитивних відповідей на деякі запитання, які, на нашу думку, стосуються функціонування інституційної пам’яті в органах державної влади; акцентуємо, що кожного року до анкет були включені по декілька питань, що розширюють розуміння та відношення держслужбовців до їхньої роботи. Оцінювання засноване на частці відповідей «повністю згоден» або «згоден» [320]. У таблиці наведено дані останніх шести років.

Таблиця 4.1

Витяг із результатів опитування Civil Service People Survey за 2014–2019 рр.

Запитання	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Мені цікава моя робота	89%	89%	90%	90%	90%	90%
Моя робота дає мені почуття особистого досягнення	76%	75%	75%	77%	77%	78%
Я відчуваю себе залученим у рішення, які впливають на мою роботу	56%	56%	57%	58%	59%	60%
Я розумію, як моя робота впливає на досягнення організаційних цілей	83%	83%	83%	83%	84%	84%
Я регулярно отримую зворотний зв’язок на виконану роботу	65%	67%	66%	68%	68%	69%

Зворотний зв’язок допомагає мені поліпшити мою ефективність	61%	61%	62%	63%	64%	65%
Я можу розраховувати на допомогу моїх колег, якщо у мене з’явилися труднощі в роботі	84%	84%	84%	85%	86%	86%
Люди в моїй команді працюють разом, щоб знайти шляхи для поліпшення надаваних нами послуг	80%	80%	82%	83%	82%	83%
Людей у моїй команді заохочують підходити з новими і кращими способами робити справу	74%	74%	74%	75%	77%	77%
Я можу отримати можливість для свого навчання і розвитку, коли мені потрібно	62%	63%	61%	63%	64%	64%
Навчання, яке я отримав протягом останніх 12 місяців, допомогло поліпшити продуктивність моєї роботи	51%	52%	51%	52%	53%	54%
Є можливості для моєї кар’єри в організації	42%	41%	43%	47%	48%	51%
Навчання допомагають мені розвивати кар’єру	43%	44%	44%	47%	47%	50%

Я отримую інформацію, як можна зробити мою роботу краще	70%	69%	69%	70%	70%	71%
У мене є інструменти, якими я можу ефективно виконувати свою роботу	72%	69%	70%	70%	71%	72%
Моя організація мотивує мене, щоб допомогти їй досягти своїх цілей	43%	42%	44%	46%	48%	50%
Я гадаю, що керівники мого відділу будуть уживати заходи за результатами опитування	45%	43%	46%	50%	49%	51%
Я переконаний, що у результаті аналізу попереднього опитування у моїй організації були прийняті ефективні дії	35%	33%	35%	36%	36%	38%
Я вірю, що мене підтримають, коли я спробую впровадити нову ідею, навіть якщо вона, можливо, не буде працювати	68%	68%	69%	70%	71%	72%
Мою роботу оцінюють виходячи з результатів роботи	65%	64%	65%	66%	68%	68%
Я пишаюся, коли говорю іншим, що я є частиною своєї організації	59%	57%	59%	62%	65%	67%

Результати останніх років свідчать про стійку тенденцію розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади Великобританії шляхом зростання залучення персоналу до ефективного планування та впровадження Проаналізувавши останні реформи державної служби у Великобританії, можемо констатувати, що, як і в Україні, реформування, насамперед, спрямоване на підвищення ефективності діяльності органів державної влади. Проте на відміну від вітчизняних реалій британський досвід модернізації робить акцент на політичній нейтральності державної служби, залученні талановитих кадрів на основі їхніх професійних і ділових якостей, на формуванні та використанні системи навичок, знань і досвіду, які повинні бути загальнодоступними для державних службовців, створення платформ для обміну знаннями між ними.

4.3. Нові тренди збереження знань в органах державної влади Федеративної Республіки Німеччина

На державній службі Федеративної Республіки Німеччина (далі – ФРН) близько третини зайнятих у державному секторі – державні службовці. Так, у 2019 р., згідно зі статистичними даними, у загальній кількості працювало близько 4,9 млн осіб, серед них 185 тис осіб – федеральні державні службовці (це на 1,7% більше, ніж у 2018 р.) Багато в чому це пов’язано зі збільшенням числа кандидатів на держслужбу (учнів-стажистів), оскільки в 2019 р. їх кількість збільшилася на 11% порівняно з попереднім роком [444].

Слід зазначити, що в Німеччині немає поняття «державна служба», як і в деяких інших західноєвропейських країнах, термін öffentlicheDienst перекладається українською як «публічна» або «суспільна» служба, яка охоплює всіх працівників державних установ: дошкільних навчальних

закладів, викладачів державних університетів, залізничників, поліцейських, військовослужбовців та ін. Близько третини зайнятих у державному секторі – державні службовці.

Згідно з Федеральним законом про державну службу (BBG), претенденту для призначення на довічну службу необхідно зарекомендувати себе професіоналом високого рівня на протязі усього випробувального періоду, який визначається так: нижчий і середній службовий рівень − три роки; вищий рівень першого ступеню − чотири роки; вищий рівень другого ступеня − п’ять років [333]. Саме ця обов’язкова норма законодавства ФРН передусім звертає на себе увагу, адже саме перевірка відповідності працівника дає змогу не лише провести звичайний контроль його роботи та її результатів, додержання претендентом внутрішнього трудового розпорядку, а й визначити його професійний потенціал. До того ж сам працівник має можливість оцінити свою роботу, умови праці, психологічну обстановку в трудовому колективі, відносини з безпосереднім керівником. За чималий час випробування майбутній службовець набуває практичних знань, переймає професійний досвід колег, опановує організаційну культуру, тому стає носієм інституційної пам’яті даного органу державної влади.

У ФРН посади державних службовців чітко поділяються на політичні й адміністративні, тому для чиновників, які добросовісно виконують свої службові обов’язки, існує принцип «довічного призначення», система гарантій правової та соціальної захищеності. Класична кар’єрна модель державної служби цієї країни, яка передбачає проведення усього професійного життя в певній організації з конкретною ієрархією посад та забезпечує певний автоматизм його просування службовими сходами, автоматично надає можливість зберігати в органах федеральної влади професійний досвід службовців, проте демографічні зміни у німецькому суспільстві впливають на кадрову політику і вимагають нині від уряду прийняття рішень для адаптації управління персоналом до цих обставин. Це питання стає для країни дедалі актуальнішим, оскільки попри рекордні показники щодо рівня зайнятості у

Німеччині спостерігається значний кадровий дефіцит на держслужбі. Згідно з оприлюдненими в січні 2018 р. даними Спілки держслужбовців, у ФРН бракує загалом 185 тис працівників на державних посадах [527].

Оскільки державна служба ФРН включає у себе федеральний уряд, федеральні органи державної адміністрації, муніципалітети, асоціації муніципалітетів і асоціації спеціального призначення, федеральну залізничну інфраструктуру і так звану непряму громадську службу (Федеральне агентство зайнятості, інститути соціального страхування, юридично незалежні установи в рамках публічного права, установи і громадсько-правові фонди, які підлягають нагляду за федеральними, державними і місцевими органами влади), у рамках нашої теми розглянемо лише федеральну адміністрацію, у якій працюють близько 150 тис осіб [526].

За останні 20 років число співробітників у федеральній адміністрації ФРН, як і у цілому в державній службі, скоротилося приблизно на третину. Це скорочення персоналу, яке було зумовлено цілями заощадження, значною мірою ґрунтувалося на принципі, що вакантні посади не заповнювалися. Сьогодні у федеральній адміністрації мало молодих спеціалістів і все більше людей похилого віку: середній вік співробітників нині становить 45 років і надалі росте, тому що вік виходу на пенсію поступово зростає до 67 років [527]. Окрім того, на ринку праці є невелика пропозиція кваліфікованих робітників на тлі відносно високого їх попиту для заміни персоналу в найближчі десятиліття. У цих умовах спостерігається посилення конкуренції за кваліфікованих і високоефективних робітників між державним управлінням і приватним сектором. Тому федеральний уряд поставив перед собою мету адаптувати управління персоналом в органах федеральної адміністрації до цих обставин для забезпечення сталої здатності федерального уряду діяти і контролювати, а також посилення привабливості федерального уряду як роботодавця для залучення молодих талантів.

Насамперед федеральна служба поставила перед собою завдання завоювати позиціонування державної служби із загальним позитивним

іміджем і зробити її більш помітною для громадськості як роботодавця. Із цією метою створено сайт для державних роботодавців від федеральних, державних і місцевих органів влади з посиланнями на різні децентралізовані вакансії в державній службі, які надають інформацію про умови діяльності на певних посадах.

У рамках урядової програми «Надійне і прозоре адміністрування» було розроблено проєкт «Демографічно чутливе управління персоналом», у якому були розроблені основні принципи, що стосуються управління персоналом: вікові умови працевлаштування, зміни форм навчання, передача знань, гнучкий робочий час та організація роботи; компетентність і кваліфікація, орієнтовані на робоче місце; сучасне управління ефективністю і здоров'ям співробітників із наведенням різних практичних прикладів роботи державних адміністрацій [422]. Для реалізації кожного принципу були розроблені відповідні проєкти, деякі з них ми розглянемо.

Згідно з Федеральним законом про статус чиновників, вони повинні повністю присвятити себе своїй професії, діяти на своїй посаді без користі для себе, найкращим чином. Державні службовці зобов'язані брати участь у заходах професійної кваліфікації, щоб підтримувати або розвивати свої знання та навички [305, п. 60]. Тому одним із пріоритетних заходів у федеральній службі є впровадження проєкту «Безперервне навчання на протязі всього життя». Оскільки ефективність і надійність державної служби багато в чому визначаються кваліфікацією та мотивацією співробітників, проєкт полягає у тому, щоб підвищити якість та ефективність навчання без відриву від виробництва і розширити, зробити більш прозорими та доступними можливості навчання з використанням електронного та дистанційного навчання.

Федеральний університет прикладних наук (HS Bund) створив програму дистанційного навчання (адміністративне управління) для просування державних службовців та найманих працівників для висококласної нетехнічної адміністративної служби. Федеральна академія державного

управління (BAköV) зараз пропонує програму MEGA (магістр європейського управління та адміністрування) як позапрофесійну програму навчання. Також у BAköV тепер є широкий спектр семінарів для навчання важливих комунікацій, співпраці та соціальних навичок для федеральних службовців. Із квітня 2015 р. було розроблено посібник із заохочення неформального та самостійного навчання на робочому місці, який став доступним на вебсайті.

Завдяки своїй демографічній політиці федеральний уряд ФРН переслідує мету створити рамкові умови, що підвищують добробут людей усіх поколінь у країні та надалі поліпшують якість життя. У ході демографічної стратегії федерального уряду «Кожен вік має значення» одна зі створених робочих груп присвятила себе питанню того, як можна гарантувати привабливу та сучасну державну послугу в довгостроковій перспективі. Однією з рекомендацій цієї робочої групи було запровадження систематичного передавання знань у всіх органах влади.

Федеральна адміністрація встановила за мету запровадити систематичну передачу знань в органах влади, яка полягає у тому, щоб уникнути втрати знань через збільшення пенсійного віку. У зв’язку із цим Федеральна академія державного управління вивчила різні інструменти передачі знань, розширила свою кваліфікаційну програму «Розвиток персоналу» за цією темою і нині підтримує владу у створенні інструментів систематичної передачі знань.

Аналіз роботи публічних органів влади Баварії у цьому напрямі в 2015 р. показав, що ключові слова «управління знаннями» у різних організаціях трактуються по-різному і практичне застосування терміна також дуже різноманітне. Це варіюється від обговорень у кавоварці до свят у їдальні, екскурсій, проєктів, конференцій до платформ знань та баз даних для спеціалізованих процедур. Дослідники управління знаннями в державному управлінні ФРН М. Буміллер, М. Хюблер та Й. Сімен уточнюють, що залежно від початкової ситуації, інфраструктури та цілей важливо пропонувати індивідуальні рішення впровадження даної практики, адже кожен заклад публічної влади відрізняється методами роботи [525].

«У найближчі десять років буде замінено 50% наших працівників» – багато органів публічної влади знають цю цитату баварської громади з власного досвіду і розуміють, що з відходом досвідчених та довготривалих працівників велика кількість знань назавжди втрачається, насамперед через те, що багато з тих, хто вийде на пенсію у найближчі кілька років, не звикли документувати свій особистий процес та досвід роботи над проєктами і, таким чином, зберігати їх для своїх наступників. До цього додається тенденція щодо збільшення мобільності німецьких працівників з урахуванням місця їх проживання та роботи. Особливо відчувають міграцію молодих та добре освічених людей до великих міст або до місць розташування «привабливих» компаній із високим коефіцієнтом іміджу, ніж, наприклад, муніципалітети у сільській місцевості. Саме через це гостро стоїть питання розроблення інновацій, особливо для збереження та залучення кваліфікованих робітників з їхніми спеціалізованими знаннями.

Дослідники наголошують, що у багатьох публічних установах ФРН переважає думка, що «активне отримання знань – це не наша робота». З їх точки зору, фактичними установами для нарощування та розповсюдження знань є університети, школи та академії. Тим не менше в певних місцях було створено велику кількість знань і перетворено на технічні та соціальні продукти. Однак наявність коштів, відповідних приміщень або створення спеціальної академії державою або меценатом не гарантують розвиток продуктивної культури знань. На думку М. Буміллера, М. Хюблера та Й. Сімена, повинні бути присутніми інші впливи для того, щоб створити відповідний ґрунт для знань. Учені наголошують, що їх важко назвати і неможливо виміряти. Скоріше це вдале поєднання низки культурних чинників, до яких належать, наприклад:

– публічна культура суперечок у громадських місцях. За умови наявності відповідних місць зустрічей – від ринкової площі до кав’ярні, від бібліотеки до громадського центру;

– конкуренція ідей для вирішення проблем замість партійних позицій; альтернативне мислення замість беззаперечних генеральних планів;

– розгляд пропозицій та зауважень ззовні, які збагачують та урізноманітнюють ініціативи, вказують на недоліки;

– не уникати незнайомців, запрошувати всіх навчатися разом і один в одного [525].

Місцеві політики та місцеві адміністрації можуть подати приклад для культури, яка заохочує створення знань та обмін знаннями. Керівники та їхні радники цілком можуть забезпечити сильну культуру дискусій, публічний дискурс та стимулюючі імпульси ззовні. Вони можуть показати, що знання та обмін ними для них важливі, й продемонструвати, як це робиться. Вихідних точок достатньо, серед яких дослідники пропонують такі заходи:

– створити відповідні місця для обміну громадянами;

– ведення тем компетентними людьми;

– об’єднати існуючі установи знань із компаніями та організаціями;

– створювати стимули через культуру та мистецтво;

– просування творчих та підприємливих людей та груп у всіх сферах державного управління;

– побудувати стартові центри або створити відкриті виробничі лабораторії (так звані FabLabs), в яких надаються кімнати, консультативні послуги та технології для спільних експериментів. Публічні установи з їх громадським простором є середовищем для розмноження знань.

Упровадження систематичної передачі знань у всіх органах влади ФРН рекомендувалося ще в ході роботи робочої групи з формування демографічної стратегії федерального уряду (2012–2017 рр.) під керівництвом Федерального міністерства внутрішніх справ, будівництва та вітчизни (BMI). Проте лише у жовтні 2019 р. була розроблена Концепція структурованої передачі знань у разі виходу на пенсію, мета якої – допомогти зробити кадрові зміни більш плавними, при цьому уникаючи втрати знань [501]. Наголосимо, як зазначено у зазначеному документі, основна відповідальність за успішну передачу знань

в органі державної влади лежить на керівництві організаційного підрозділу та працівникові, який покидає відповідну посаду. Саме він та майбутній наступник повинні вступити в обмін між собою та створити якомога більшу ясність щодо завдань на робочому місці та знань, необхідних для їх виконання. При цьому новачок повинен бути включений до передачі знань якомога раніше, що може бути можливим завдяки контактам та обговоренням на робочому місці до заповнення вакансії [501, п. 3.2.]. Проте дана Концепція має характер пропозиції, тому, на жаль, не є обов'язковою для виконання у всіх органах влади ФРН.

Процес передачі знань держслужбовцям пропонується розпочати приблизно за рік до пенсійного віку. Про це їм повинна повідомити особа, відповідальна за підтримку персоналу. Із метою кращої організації процесу для менеджерів розроблений контрольний список дій, який допомагає забезпечити виконання необхідних кроків у потрібний час. Нагадування стосуються дати виходу працівника на пенсію, можливого претендента на заміщення посади, яка вивільняється, дати приєднання наступника.

На ранній стадії, але не пізніше ніж за шість місяців до виходу на пенсію, керівник відділу повинен пояснити працівнику, що вивільнюється, його дії, які необхідні для успішної передачі знань. Зокрема, йдеться про чітке роз'яснення того, як існуючі знання можуть бути задокументовані та використані для наступника (табл. 4.2).

Для цього власник посади повинен скласти примітку про передачу знань, змістом якого можуть бути: індивідуальний досвід, опис основних завдань робочого місця та (за необхідності) додатки й огляди вибраних процесів, які необхідні для виконання функціональних обов'язків на робочому місці.

Таблиця 4.2

Обговорення з держслужбовцем, який виходить на пенсію, дій, необхідних для успішної передачі знань

Запитання	**Зауваження**	**Виконання**

Обов’язки/завдання		
Над чим зараз працює?		
Що необхідно завершити?		
Що можна/потрібно (тимчасово) делегувати?		
Чи ви є керівником/членом робочої групи? Чи маєте для цього спеціальні знання?		
Обговорення нотаток про передачу знань, які необхідно скласти: – зміст – термін виконання		
Наскільки можливий прямий обмін знаннями між їх власником та наступником?		

Для опису *індивідуального досвіду*, який має величезну цінність для наступника, пропонується, серед іншого, розкрити такі моменти: які були найбільші успіхи, які були найскладніші ситуації у вашій роботі? (коли це було? що змінилося з тих пір? чи правила діють і сьогодні? які чинники сприяли та підтримували успіх? який опір був, що могло бути в майбутньому?); що важливо для успішного виконання завдання (фактори успіху)? які перешкоди? чи можливі конфлікти в майбутньому? чи існують принципово варті уваги неписані правила у закладі?

Короткий *опис найважливіших видів діяльності* на посаді повинен містити інформацію щодо правової основи функціонування відділу; літературу/журнали, які допоможуть у роботі; необхідні контакти осіб/мережі/інтерфейси, як внутрішні, так і зовнішні.

Для *розкриття процесів* виконання посадових обов’язків на робочому місці важливо розробити шаблони концептуальних робіт; перелік документів

та їх місцезнаходження; поточний стан виконання контрольних документів (незавершені проєкти, процеси тощо) з датами або термінами; примітки з необхідними уточненнями.

Інформація про хід роботи з документування передачі знань оновлюється керівником відділу перед самим звільненням посадовця (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Обговорення з держслужбовцем (і, якщо можливо, з наступником) стану справ і передачі робочого місця безпосередньо перед звільненням

Запитання	**Зауваження**	**Виконання**
Чи може наступник взяти участь у нараді щодо передачі знань?		
Які завдання/проєкти були виконані?		
Які завдання/проєкти все ще відкриті/ незавершені?		
Обговорення та передача нотаток про передачу знань (включаючи інші огляди та документи)		
Чи є можливість контакту після виходу на пенсію?		

Складена примітка є основою для переговорів із передачі знань та ведення інтерв’ю на подальшій співбесіді між працівником, який звільняється, та наступником під час безпосереднього контакту, оскільки лише у такому форматі можна пояснити відкриті питання, неясності та, якщо потрібно, дати практичні вказівки. Для кращої підготовки та структурування останньої наради, яка відбувається безпосередньо перед звільненням, можуть бути використані запропоновані принципи співбесіди:

– приділіть достатньо часу й уникайте подальших зустрічей;
– створіть приємну ситуацію для розмови;

– переключіть усі телефони на вимкнений звук та не перевіряйте електронні листи;

– задавайте самі багато питань (особливо відкритих) новачку [356].

У цій розмові аналізується стан справ і передається робоче місце, короткий огляд якого повинен відповісти на такі питання: що можна сказати про організаційну одиницю? які завдання покладені на неї? які завдання конкретного робочого місця? як вони вбудовані в загальний контекст/у завдання організаційного підрозділу?

Якщо наступник не зміг взяти участь у співбесіді та/або переговорах про передачу знань, первинну зустріч із ним/нею проводить безпосередній керівник відразу після початку роботи, на якій буде надана та пояснена примітка про передачу, складена його попередником. Початкова зустріч також є відправною точкою для наступної фази вступу на посаду, в якій слід зробити посилання на зміст примітки. Після того як усі обговорення відбудуться, керівник повідомляє особу, відповідальну за підтримку персоналу, що передача знань завершена [501].

Таким чином, класична кар’єрна модель державної служби ФРН, яка забезпечує стабільну роботу та професійний ріст в одному органі державної влади, автоматично надає можливість зберігати професійний досвід службовців, проте демографічні зміни у німецькому суспільстві впливають на кадрову політику. Нині в державній службі ФРН налагоджена систематична передача знань у всіх органах влади, запроваджуються інструменти, які сприяють якомога ширшому розумінню важливості дбайливого ставлення до колег і шанобливої поведінки на роботі, що, своєю чергою, сприяє передачі досвіду від більш досвідчених колег новопризначеним державним службовцям.

4.4. Різновиди механізмів формування й розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади Французької Республіки

Вивчення практики збереження і розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади Французької Республіки (далі – Франції) пояснюється низкою чинників. Насамперед державне управління цієї країни являє собою певний еталон організації та реалізації державно-службових відносин для сучасної держави, в якій упроваджена ефективна система професійної підготовки державних службовців [11], держава займає лідерські позиції у світовому рейтингу розвитку електронного урядування [106] тощо.

З огляду на те, що державна служба Франції належить до найбільш стабільних та організованих у світі, вивченню її досвіду в різних сферах державного управління приділено значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. В окремих роботах висвітлюється досвід професійної підготовки державних службовців (Е. Бабинова [11], Ф. Салієн [482]), державної політики у сфері розвитку інформаційного суспільства (П. Агості [274], М. Мельник [106]).

За визначенням М. Севілья-Жиро, інституційна пам’ять – набір компетенцій (декларативних і процедурних знань, переконань), які формуються як результат взаємопов’язаних відносин усередині організації для вирішення певних завдань. Саме це визначення, на думку вченого, найбільш повно показує, що пам’ять зберігається в кожній частині організації: знаннях співробітників, документах, устаткуванні, а також створюється в їх різноманітних організаційних взаємодіях [486].

Питання збереження інституційної пам’яті в органах державної влади було й є актуальним для Франції, оскільки президент Ф. Олланд у липні 2014 р. оголосив амбітні цілі щодо залучення молоді віком від 16 до 25 років на державну службу шляхом їх професійної підготовки. Перший набір у кількості

4 тис осіб було здійснено у вересні 2015 р., по 6 тис осіб – починаючи з 2016 р.

Питання збереження інституційної пам’яті в державному управлінні Франції у найближчі часи набуде більшої актуальності, адже реформою державної служби, закон про яку був опублікований у серпні 2019 р. після його оприлюднення Е. Макроном, передбачено скорочення державних службовців, застосування звичайної процедури звільнення державних службовців, які бажають піти добровільно. Щоб полегшити мобільність, реформа передбачає обов’язкове відрядження, яке дає змогу відправити державного службовця в іншу адміністрацію без його згоди. Ця практика буде експериментальною протягом п’яти років для діючих держслужбовців із 2020 по 2025 р. Реформа торкнеться і місцевих органів влади у плані розширення використання контрактних робочих на постійні посади для роботи неповний робочий день.

Станом на 31 грудня 2018 р. на державній службі працювало 1467 300 осіб, з яких 391 100 – за контрактом, 38 600 осіб користувалися субсидованими контрактами, а 57 тис підпадали під інший статус (помічники, підмайстри, офісний персонал). Окрім того, 43 300 осіб займали так звані другорядні посади, тобто посади, зайняті особами, які вже мають основну діяльність на державній службі [440]. До 2022 р. держслужбовців у Франції повинно стати менше на 15 тис (заявлена кількість на початку розроблення концепції реформи була 120 тис осіб). Ця заявлена мета уряду для скорочення державних витрат тим не менше передбачає розширення використання контрактних працівників.

Нині на постійні посади (крім тимчасових замін) зі статусом державних службовців повинні набиратися особи на конкурсній основі. Але в порядку винятку адміністрації можуть наймати робітників за контрактом, якщо не можуть знайти на посаду компетентного службовця. Сьогодні ця можливість відкрита тільки для посад категорії А. Закон спрямований на поширення цього шансу на категорії В і С. Найняті таким чином контрактні робітники можуть підписати строковий контракт на термін менше одного року, це стосується і

керівних посад. Таким чином, можемо передбачити, що часта зміна кадрового складу у результаті реформування державної служби Франції приведе до надмірної плинності кадрового складу, що, своєю чергою, без упровадження інструментів збереження знань може призвести до втрати інституційної пам'яті органів державної влади.

Цікавим фактом є те, що всупереч поширеній думці, згідно з дослідженням Odoxa – Dentsu Consulting, проведеним улітку 2019 р., тільки 6% французів мають дуже погану думку про державну службу, 29% – досить погану, а для 65% французів імідж державних службовців є досить високим. До того ж опитування показало, що громадяни не засуджуватимуть Е. Макрона за відмову від свого плану зі скорочення числа державних службовців до кінця п'ятирічного терміну на 120 тис (як передбачалося спочатку). Майже шість із десяти французів не вимагають скорочення кількості державних службовців, 37% підтримують статус-кво, а 21% навіть виступають за збільшення їх числа [318].

Французька державна служба є досить різноманітною за кількістю представлених професій та статусом працівників. Це зумовлює потребу в різних формах і видах підготовки кадрів. Вища школа державного управління (Ecole Nati on al d'Administration – ENA) є найбільшою серед професійних навчальних закладів. Вона була створена для демократизації та уніфікації способів підготовки посадовців вищої ланки в різних сферах державного управління. Сьогодні головною метою Вищої школи державного управління є набір та навчання людей, які б перетворили державну службу на інститут влади, здатний відповідати зростаючим очікуванням громадян Франції та новим викликам часу [227]. Підготовку вищих кадрів місцевої державної служби здійснює також Національний інститут територіальних студій (Institut national des études territoriales – INET). Державні службовці середньої ланки можуть пройти підготовку в п'яти регіональних інститутах державного управління (Institut r égi on al d'administration – IRA), які розташовані в містах Бастія, Лілль, Ліон, Мец та Нант.

Підготовка високопосадових осіб, які займаються загальноєвропейськими питаннями, здійснюється у Центрі європейських студій (Centre des études européennes de Strasbourg – CEES) у м. Страсбург. Окрім того, у Франції існує 44 спеціалізовані навчальні заклади, підпорядковані різним міністерствам, які готують спеціалістів різних професій державної служби – надають обов'язкові базові курси для засвоєння компетенцій посади та підвищення кваліфікації [227].

У Франції протягом тривалого часу навчання державних службовців розглядається як один з основних інструментів управління людськими ресурсами. Для державно-цивільної служби витрати на навчання становлять 6,6% від загального фонду заробітної плати (3,3% для початкового навчання і 3,3% – для підвищення кваліфікації), зокрема винагороди державних службовців у процесі навчання. Ці затрати є вимірювальними: 6,8 млн навчальних днів на рік, 61% персоналу проходять навчання принаймні один раз на рік. Упровадження нових навчальних курсів, зокрема у сфері вищої освіти, відкриває нові перспективи для майбутніх держслужбовців. Сьогодні 3 354 курси відкриті для навчання для всіх рівнів ступенів державної служби – від I до V. Таким чином, є можливість використовувати навчання в усіх сферах діяльності в державному управлінні [402]. Нині зростаючу увагу приділяється навчанню державних службовців на безперервній основі з наголосом на необхідності освітньої діяльності протягом усього професійного життя. Ця діяльність має на меті супровід процесу змін та допомогу в адаптації до розвитку фахового профілю та управлінського середовища загалом [228].

Навчання протягом усього життя французьких державних службовців слугує декільком цілям. Це дає змогу отримати нові знання, навики або поліпшити ті, які потрібні їм для підвищення ефективності роботи на своїй посаді. Це також сприяє особистому професійному розвитку (наприклад, ведення переговорів, проведення зустрічей тощо), їх мобільності, реалізації особистих проєктів. Професійне навчання, метою якого є підтримка або поліпшення навиків службовця, необхідне для оперативного адаптування до

умов, які передбачувані змінами професійних профілів, або для придбання нових навиків, щоб підготуватися до іспитів та конкурсів, проведення щорічної оцінки навиків, перевірки набутого досвіду.

У 2012 р. майже дві третини державних службовців Франції повідомили про участь принаймні в одному тренінгу за останній рік. Найбільш поширені професійні курси короткого терміну, які тривають від двох днів до одного тижня. Професійна підготовка з ініціативи співробітників є поширеною практикою у Франції, адже більшість опитаних держслужбовців інформована про індивідуальне право на навчання в обсязі 20 годин на рік (75%), відпустку на професійне навчання (62%), існування таких пробних тестів, як перевірка набутого досвіду (77%), оцінка навиків (74%) [468].

Службовці, які працюють в органах державної влади, колективно зберігають їх знання. Але в більшості організацій є особи, до яких звертаються інші, якщо не знають, як щось робити. В установі, де інформацією та знаннями управляють неефективно, єдиним способом одержати відповідь на питання, що цікавить, може бути можливість порадитися з обізнаним колегою. У цьому разі цікавим є досвід Асоціації випускників Інституту політичних досліджень у Страсбурзі. Зареєструвавшись на сайті у розділі «Наставництво: підтримка для випускників Інституту», випускники можуть вибрати собі коуча, який зможе допомогти у певній галузі на волонтерських засадах через онлайн-мережу.

У 2015 р. понад 60 нових наставників, які працюють або працювали на державній службі або у приватному секторі, готові надати власний час для передачі своїх знань та навиків. Наприклад, нині на сайті свою допомогу пропонують спеціалісти у напрямах управління сервісною документацією, інновацій і високих технологій у країнах, що розвиваються, питаннях гендерної рівності у Європарламенті, монтажі проєктів, розвитку кар’єри на міжнародних ринках та ін. Проте важливо пам’ятати, що наставник у ролі тренера відіграє роль «аутсайдера». Він не професійний радник чи вчитель, насамперед він у мережі для того, щоб вислухати підопічного, запитати про

його цілі, плани і на своєму досвіді пояснити, як розвивалася його кар'єра, розповісти про проблеми, з якими стикаються випускники у пошуках роботи, висловити нейтральну думку. Залежно від потреб останнього наставник може відкоригувати резюме та мотиваційний лист, надати свої висновки щодо кроків підопічного, якщо це в його силі, то допомогти у стажуванні, працевлаштуванні, відновленні досліджень тощо. Не обов'язково, щоб наставник працював у тій же сфері, що й підопічний, для його супроводу. Проте неодмінно підопічний повинен вилучили користь із порад наставника, які мають бути актуальним внеском у його кар'єрі. Асоціація дає змогу учасникам самим визначити тривалість та організацію процесу їх наставництва [351].

Організаційні знання зазвичай відображаються в документах. Щодня кожна організація у процесі своєї діяльності створює та обробляє десятки, сотні й тисячі документів. Природно, що в міру зростання організації настає неминучий етап, коли процес документообігу перестає бути ефективним. Як справедливо наголошує М. Роберж, паперові документи в організації можна знайти в картотеках, на полицях, в ящиках і коробках під робочими столами, на підвіконнях у різних офісних приміщеннях або більш-менш організованих сховищах, підвалах, гаражах або в портфелях деяких співробітників. Водночас електронні документи багаторазово розмножуються й осідають на фізичних носіях інформації (жорстких дисках персональних комп'ютерів, колекціях CD-ROM, картах флеш-пам'яті), на вебсерверах, файлах в особистих або колективних поштових скриньках, на соціальних сайтах і блогах тощо [477].

За оцінками досліджень, від 15% до 35% часу співробітники організацій витрачають на пошук інформації. Приблизно половину цього часу службовець шукає потрібні дані сам, а решту витрачає на розпитування колег. На думку Т. Гаврилової та Д. Кудрявцева, проблеми пошуку релевантної корпоративної інформації ідентичні в більшості компаній:

– безліч документів створюються заново замість зміни навних;
– частина документів безповоротно втрачається;

– про наявність деяких документів не знає ніхто;

– достовірність та актуальність знайдених документів викликає сумніви [30].

Оскільки з двох основних складників інституційної пам’яті найбільшу привабливість для органу державної влади мають кодифіковані знання, електронне врядування стає вагомим засобом генерації та надалі формалізації таких знань в інформаційній системі. З урахуванням того, що сучасним органам державної влади властивий швидкий ріст частки інформаційних технологій, а також інтелектуалізації етапів управління, усе більшою мірою підвищується роль інформації та знань, що знаходяться в організації, вводяться певні способи управління процесами, які пов’язані з потоком документів в організації. Потреби оперативного одержання, обробки і збереження великих обсягів різнопланової інформації, колективної роботи з підготовки документів, створення і надання електронних адміністративних послуг, за визначенням С. Радченка, визначають об’єктивну необхідність упровадження в управлінську діяльність державних органів комплексної автоматизації документаційних процесів [212].

Нині розвитку електронного врядування у Франції, формуванню електронного архіву документів на державній службі приділяється значна увага. Згідно з останнім оцінюванням стану розвитку електронного уряду в 193 державах – членах ООН у 2014 р., після Південної Кореї (1), Австралії (2) і Сінгапуру (3) Франція посіла четверте місце у світовому рейтингу розвитку електронного врядування і стала першою серед європейських країн. У 2014 р. Франція стала світовим лідером у сфері надання комунальних послуг в Інтернеті. За даними ООН, у країні спостерігається суттєве поліпшення якості надання державних послуг, сильна інтеграція урядових сайтів, надання консультацій громадянам про адміністративні послуги через Інтернет [493]. Дещо гірше країна виглядала у світовому рейтингу 2016 р. – дев’яте місце серед 193 держав, у 2018 р. Франція залишалася країною з дуже високим індексом електронної участі [511].

Щоб стати одним із лідерів у наданні адміністративних онлайн-послуг, Франція пройшла довгий шлях. Одним із перших кроків французької влади щодо впровадження елементів електронного уряду стала поява по всій країні в 1984 р. терміналів Minitel, які надали населенню можливість віддаленого доступу до державних послуг та інформації. Як ініціатива на державному рівні проєкт електронного уряду був представлений у 1998 р. До 2000 р. всі міністерства і відомства Франції отримали електронні адреси, а для держслужбовців було організовано навчання основ роботи на персональних комп'ютерах та з Інтернетом. Окрім того, у Франції також була реалізована програма «Використання інформаційних та телекомунікаційних технологій урядом» – основа для державних реформ.

У 2004 р. було оприлюднено стратегічний план, відомий у Франції під назвою ADELE Programme. Його метою стало спрощення доступу до послуг органів державної влади в електронному вигляді для всіх користувачів цілодобово, що, своєю чергою, призвело до скорочення державних витрат. Поворотним моментом у становленні системи французького електронного врядування став 2005 р., оскільки був підписаний указ, який регламентує всі аспекти електронних операцій за участю державних органів – міжвідомчий обмін даними, інформацією та документами, а також взаємодія держави, бізнесу та громадян. Саме проєкт створення «інформаційної адміністрації» є пріоритетним (зокрема, й щодо його фінансування) і сьогодні [106].

Протягом останніх п'яти років дослідники наголошують, що Франція стала чемпіоном світу у сфері громадських інновацій. Це суспільне нововведення à la française проявляється в нових просторах, філософії та методах, інструментах, лабораторних мережах і на багатьох інших заходах, які вчиняють соціальне навчання. Рушійною силою було кілька чинників, серед яких – місія уряду з модернізації державного управління, створення ресурсів, громадського руху і сприятливої основи. Форсайт-асоціації (FING), фірми з розроблення державної політики (27-й регіон), громадські технології, цифрові

платформи сприяють діалогу між громадянами і владою, виникненню діалогу, поширенню ідей для стимулювання дебатів [403].

Незважаючи на високі показники розвитку електронних технологій у Франції, згідно з підсумками опитування, проведеного на конференції Documation-MIS – 2015 Французьким інститутом вивчення громадської думки (IFOP), папір усе ж таки залишається найкращим носієм для важливих даних. Електронні документи достатньою мірою поки ще не завоювали довіру не лише в органах державної влади. Якщо дев'ять із десяти французів уважають, що використання електронних технологій заощаджує час, насамперед в обміні документами, то одночасно в захищеності та конфіденційності зберігання даних в електронному вигляді сумнівається третина опитуваних. Також половина респондентів не проявила інтересу до систем колективної роботи, насамперед до корпоративних соціальних мереж. Користь від таких інструментів поки опитуваним незрозуміла [482]. На думку П. Агості, повсюдне використання паперових документів пов'язане з тим, що папір, як і раніше, асоціюється з правовою визначеністю, постійністю, доказовою силою. Подібне ставлення хоча технічно й застаріле, залишається вбудованим у колективну підсвідомість [274].

Ураховуючи еволюцію інформаційних технологій, більш складний, багатогранний і великий за обсягом процес створення документів, обмін інформацією, як державними, так і приватними організаціями Франції проводиться робота з оптимізації виробництва документів, реорганізації своїх технологічних процесів і сприяння зменшенню використання паперу. Так, у березні 2015 р. три міністерства Французької Республіки – іноземних справ та міжнародного розвитку, культури, оборони – запустили програму VITAM із розроблення багаторазової електронної бази Архівування адміністрацій. Це один із найбільших архівно-документаційних проєктів, включених у стратегію створення платформи державного управління. Водночас йдеться не про колективно використовувану платформу, а про програмне забезпечення, яке використовуватиметься як єдина основа усіма цими міністерствами. Програма

є результатом співпраці зазначених органів влади, адже, як зауважив директор міжвідомчої управління інформаційних і комунікаційних систем (Disic) Ж. Марцин, поодинці жодне з міністерств не змогло б фінансувати цей проєкт (15 млн євро), від упровадження якого виграє все державне управління, ґрунтуючись на єдиній електронній базі архівування, що відтворюється з одного органу влади в інший. Упровадження системи дасть можливість індексування, управління та зберігання метаданих, стійкості файлів у даних міністерствах. Проте VITAM не залишиться в єдиному колі трьох структур. Система може бути використана іншими відомствами (для їх архівів і документації), територіальними громадами на добровільній основі. Різні установи можуть інтегрувати власні бізнес-додатки у це рішення, розроблене у вигляді програмного забезпечення з відкритим кодом. Як зазначив Ф. Сальен, VITAM накопичуватиме пам’ять нації й доступ до адміністративних документів, сприятиме повному переходу на електронний уряд [360; 516].

Переходячи на повний електронний документообіг в органах державної влади Франції, П. Агості попереджає, що впровадження вірного рішення щодо переведення документообігу в електронний вигляд і знищення паперових документів вимагають створення під егідою Генеральної дирекції проєктної команди за участю всіх зацікавлених сторін у рамках організації (IT-служба, ділові підрозділи, юридичний відділ, кадрова служба тощо); а також проведення аналізу ризиків, з якими у цьому разі стикається організація, при цьому бажано впровадити систему управління юридично значимими електронними документами [274].

Отже, серед інструментів збереження інституційної пам’яті в органах державної влади Франції перевага надається розвитку електронних технологій, які застосовуються для переходу на електронний документообіг, розвитку соціальних інновацій, процесу наставництва, навчання.

4.5. Досвід організації передачі знань і досвіду між поколіннями державних службовців Канади

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що тема вивчення досвіду організації різних аспектів роботи службовців в органах державної влади Канади стала об'єктом досліджень багатьох вітчизняних фахівців, зокрема С. Держановської та І. Сурай [241], О. Максимової [41]. Проте безпосередньо досвід створення та розвитку інституційної пам'яті, передача організаційних знань у державному управлінні Канади українськими науковцями малодосліджений. Цю інформацію можемо знайти у канадських дослідників. Так, розробленню теоретичного інструментарію щодо вивчення проблем у цій сфері та наданню практичних рекомендацій щодо збереження та передачі організаційних знань присвячено ґрунтовне дослідження науковців Національної школи державного апарату Квебеку Н. Рінфрет, Л. Берньє, Н. Хоулфорт, Л. Лемей, Д. Мерсьє [338]; приклад створення кластерного обміну знаннями наведено у праці В. Бенніса [296]. Розроблені в Канаді практичні посібники щодо організації передачі досвіду публічним службовцям використовуються і в інших країнах, зокрема Грузії, Казахстані [398; 425].

У рамках підготовки Канади до свого 150-річчя (у 2017 р.) було реалізовано широкомасштабний інноваційний пілотний проєкт щодо вивчення проблем Федеральної державної служби, визначення ключових стратегічних питань у наступному десятиріччі та надання пропозицій щодо її модернізації. Результати роботи, які викладені у документі «Проєкт «Канада – 150», містять низку позицій щодо напрямів збереження досвіду в органах державної служби [311].

Передача досвіду в органах державної влади – актуальне питання для Канади передусім через те, що за десятирічний період (2004–2014 рр.) майже 40% робочої сили держслужби було оновлено у зв'язку з виходом на пенсію

працівників, серед яких частка керівників – до 50%. Таким чином, близько 16 тис осіб було найнято як штатні працівники протягом цього часу, не враховуючи великої кількості внутрішніх переміщень, заміни керівництва відділів, робочих груп або експертів на всіх рівнях державної влади [338, с. 2]. На думку федеральних та провінційних службовців Канади, втрата досвіду та інституційної пам'яті – величезний виклик для організацій, які через це схильні до ризику втрати знань, особливо неявних, якими володіють досвідчені працівники [338, с. 1].

Постійне зменшення бюджетів канадської держслужби, налаштування на концепцію «малого уряду» змусили державну службу Канади в 2000-х роках компенсувати ці скорочення пошуком талановитих лідерів та виконавців, наданням їм інструментів, які необхідні для розвитку навиків, ставлячи професійне навчання та передачу досвіду пріоритетним на перших етапах їхньої кар'єри [41].

Починаючи з 2000-років у реформуванні державної служби уряд Канади став використовувати унікальну перевагу країни в глобалізованому світі, яка як магніт притягувала емігрантів з усіх куточків Земної кулі. Саме ця ситуація стала розцінюватися як один із величезних активів канадського державного управління. Як зазначив Б. Клінтон, виступаючи перед депутатами парламенту Канади в 1995 р., «у світі, затьмареному етнічними конфліктами, котрі розривають народи, Канада вибудувала інтеграційну модель із різних культур народів, які живуть і працюють у злагоді, процвітанні і взаємній повазі» [цит. за 311]. Для ефективного використання емігрантів урядом було розроблено декілька програм для залучення кваліфікованих працівників та талановитих іноземних студентів. Комісією державної служби Канади (PSC) в 2005–2006 рр. у рамках пілотного проєкту було впроваджено національну ініціативу наставництва для меншин та корінних народів. Важливість рівноправного набору та просування нацменшин на державній службі була визнана на урядовому рівні. Протягом десятиріччя Комісія державної служби підхід «капіталізації трудової зайнятості» перетворила з реалізації тимчасових

спеціальних програм і позитивних дій на інтеграцію цілей і стратегій рівності у сфері зайнятості шляхом регулярного залучення талановитих кадрів для державного управління.

Керівники вищого рангу визнали цінність менеджменту знань, про що свідчать ключові слова у баченні та заявах місії державного управління в урядових програмах у перше десятиріччя двохтисячних років. Однак вони не були впевнені, як перейти від цього концептуального поняття до плану дій. Культура державних організацій була дуже структурованою, і внаслідок цього управлінці прагнули теоретичні моделі трансформувати у практичну діяльність, яка базується на знанні. Наведемо один із прикладів подолання проблеми державного значення, яку було вирішено завдяки новому підходу до управління науково-технічними та науковими технологіями.

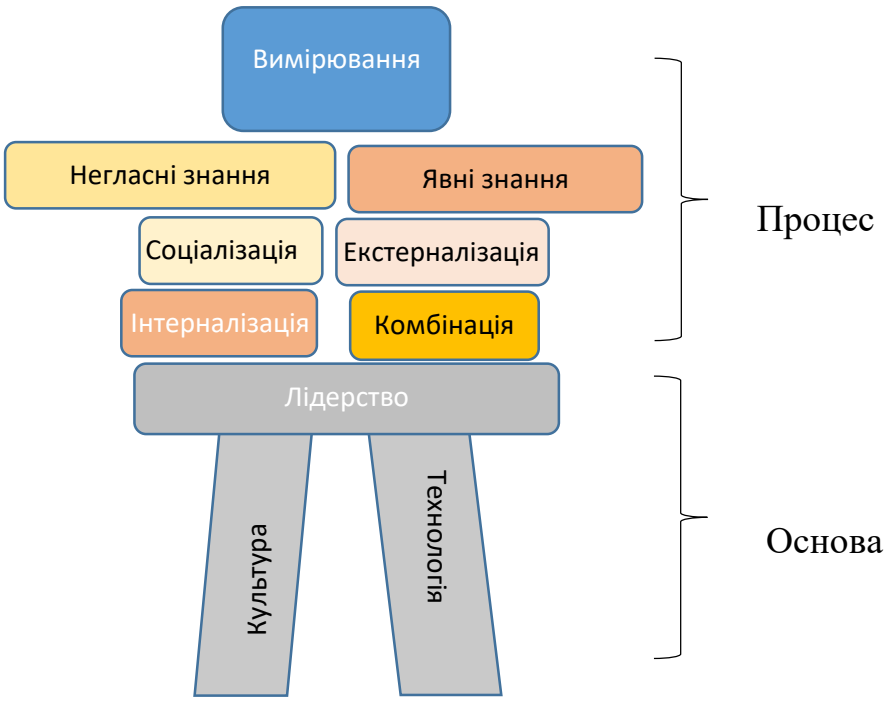
Реагуючи на події вересня 2001 р. у США, федеральним урядом Канади було визнано загрози безпеці Північної Америки та негайно вжито заходів щодо підвищення національної безпеки за рахунок збільшення витрат у точно визначених сферах. Особливу стурбованість викликала здатність та спроможність реагувати на хімічні, біологічні, радіологічні або ядерні терористичні напади. Федеральне співтовариство в галузі науки та технологій запропонувало об’єднатися в нову міжгалузеву модель, яка б вирішила цю проблему.

Хоча на цей час існувало декілька затверджених моделей менеджменту знань, проте жодна з них не могла в повному обсязі заповнити прогалини у створенні дієвого механізму вирішення управлінських проблем, основаного на управлінні організаційними знаннями. Спочатку протиставлення різним моделям приписували опір змінам, однак подальший огляд висвітлив більш глибоке занепокоєння, цільова аудиторія просто не могла асоціюватися зі складниками моделей. За іронією долі, аналізує Д. Жирард, це було пов’язано не через зміст моделей, а скоріше з тим, що не вистачало «почуттів» моделям [362].

Для вирішення цієї кризи ідентичності була розроблена модель, заснована на результатах кількісних досліджень, але була у формі, яка була б сприйнятою для організаційної культури. Вибраною іконою був інуїтський Інуксук – символ, з яким більшість канадців мала б асоціюватися. Це композиція з каменів, покладених один на одного, яка часто нагадує форму людини. Інуксук використовується для вказівки дороги, повідомлення про небезпеку, позначення шанованого місця тощо. Ці кам'яні стовпи втілюють міцні духовні та предкові зв'язки (прототип нашої кам'яної баби). Не менш важливим є те, що він нагадує людей, оскільки це підсилює те, що управління знаннями стосується взаємозв'язку людей із людьми. Дуже швидко Інуксук був прийнятий як керівництво відомства щодо середовища знань. Однак наступне питання, на яке потрібно було відповісти: чи працює ця практика чи це просто інша академічна теорія, яка не працює в реальному світі? Щоб відповісти на це важливе питання, було розпочато тематичне дослідження для вивчення канадської організації державного сектору щодо системи організаційних знань.

Модель, розроблена та впроваджена в Канадському відділенні національної оборони, показана на рис. 4.1 і містить активатори управління знаннями моделі Інуксук. Визнаючи необхідність нового підходу до управління науково-дослідними технологіями, такого, який би руйнував традиційні канали та переходив їх межі, вище керівництво у сфері науки та національної безпеки запустило в травні 2002 р. Ініціативу досліджень і технологій (далі – CRTI), місією якої було посилення підготовленості Канади, запобігання та реагування на терористичні дії за рахунок інвестицій у науково-дослідну діяльність. Це було досягнуто через рамки, які засновані на принципах та компонентах, притаманних науковому підходу до системи управління знань. Розглянемо кожен елемент даної моделі.

Рис. 4.1. Інуксук, канадська модель для КМ



Джерело: [331]

Культура. У CRTI були розроблені рамки для сприяння створенню спільнот, що складалися з членів різних, раніше невзаємопов'язаних організацій.

Завдяки складу членів Керівного комітету, який налічував 19 департаментів федеральних урядів та відомств, структура управління активно залучала різноманітні групи науково-технічних працівників як членів Керівного комітету. Окрім того, чотири лабораторні кластери (хімічний, біологічний, радіологічний/ядерний та криміналістичний) зібрали службовців із понад 40 державних лабораторій та оперативних спільнот для роботи в команді для розширення потенціалу канадських наукових працівників у відповідних сферах.

Основна мета CRTI – це конкурентне дослідження та технологічний процес, у якому науково-дослідні проєкти повинні мати міждисциплінарну та міжорганізаційну співпрацю, об'єднуючи нетрадиційних партнерів з усіх національних науково-технічних секторів для спільних цілей. Деякі категорії проєктів потребували незвичних виконавців із промислового сектору, інші –

спеціалістів із двох і більше федеральних науково-дослідних департаментів або агенцій для спільної роботи, що було рідкістю в минулому. Шляхом оцінки потреб члени лабораторних кластерів визначили вимоги до порталу технологічних знань для збору, обміну та створення нової інформації, пов'язаної з їхньою роботою в CRTI. Окрім «Інфопорту», кластерами було ініційоване розроблення Лабораторної системи управління інформацією для збору даних та обміну даними під час комунікаційних заходів. Потреба в безпечній та надійній обробці організаційних даних між декількома партнерами призвела до досліджень інформаційних рішень щодо захисту інформації.

Технологія стала особливо важливим інструментом для спілкування між учасниками CRTI, а також із багатьма різноманітними групами зацікавлених сторін, включаючи канадську громадськість. Оскільки програмна інформація повинна бути доступною партнерам по всій країні, багато з яких ніколи не зустрічалися особисто, технологічні рішення для обміну та передачі цих даних стали дуже важливими. Що стосується інформаційного боку, то технологічна платформа для обміну підтверджених, якісних знань була цінною для наукового персоналу, а також для колег, які надавали свої відповіді.

Рамка CRTI визначила важливу роль *лідерства*, спочатку включивши експертів із науково-дослідної діяльності CBRN у штат федерального уряду, а потім призначивши старших учителів-керівників на ключові посади в лабораторних кластерах або керівниками проєктів. Однак у структурі організації було достатньо місця для тих ініціативних людей, які проявляли себе, розвивалися і, як результат, відіграли ключову роль у просуванні цілей та бачення CRTI. Спираючись на чотири основні ознаки успішного лідера, які були запропоновані В. Беннісом, у CRTI з моменту його створення вони проявилися у підтримці обміну знаннями так:

– перші концептуальні лідери доносили мету тим, кого вони очолювали, прищеплюючи важливість підготовки та контролю над науковою діяльністю CBRN для безпеки та добробуту канадської громадськості;

– у лабораторних кластерах і в основному офісі CRTI керівники кластерів та інші службовці вищого рангу планували навчання та інші заходи, які давали змогу члену команди дізнатися один про одного, тим самим породжуючи та підтримуючи довіру;

– підтримка надії та оптимізму, ініціативності, спонукання учасників працювати над досягненням досконалості в галузі науково-дослідних технологій неодноразово досягалося завдяки неформальним лідерам;

– перш за все керівництво орієнтувалося на результати для того, щоб зосередити увагу на технологіях для кінцевих споживачів.

Процес генерування знань у CRTI був надзвичайно динамічний і найкраще описується за допомогою моделі Нонаки та Такеучі у контексті соціалізації, екстерналізації, комбінації та інтерналізації. Негласне та мовчазне перетворення знань (процес соціалізації) відбувалося в лабораторних кластерах протягом першого року існування, коли його члени зустрічалися в умовах внутрішнього середовища, на нарадах, воркшопах та симпозіумах. Щоб визначити свої можливості та рівень готовності, вони здійснили як настільні, так і живі вправи, щоб спільно працювати над колективними реакціями на можливі терористичні заходи. Це стало можливістю для створення довіри та надійності завдяки соціалізації процесів знань, продемонструвавши значне просування в спільному досвіді та згуртованості кластеру.

Під час екстерналізації (перетворення мовчазних знань на явні) у науково-дослідних проєктах та кластерах колективні наукові знання були перенесені у нові технологічні вироби та парадигми. Це сталося шляхом дуже чіткого захоплення «засвоєних уроків» із вправ. Одними зі способів цього процесу є результати дискусій, семінарів із вирішення проблем, розроблення документів для використання членами спільноти. Звичайною практикою стало обговорення подій, завдяки якому отримується додатковий аналіз і перетворення на плани майбутніх дій.

У процесі комбінації явні знання чи інформація перетворюються за допомогою аналізу або «перепакування» в іншу версію явного перетворення. Для CRTI це почало відбуватися шляхом формалізації стандартів та протоколів, передачі інформації у різні формати комунікацій для різних зацікавлених сторін та побудови бази знань. Наприклад, уроки, отримані на вправах і в лабораторіях, переформулювалися в протоколи майбутніх навчань або подій. Завдяки виконанню цих завдань або засвоєнню знань явні знання стають інтерналізованими.

Вимірювання – це фінальний етап у моделі Інуксук. Це єдиний елемент, який дає змогу зацікавленим сторонам визначити, чи сприяла організація системи менеджменту знань досягненню стратегічних цілей організації. Як ініціатива федерального уряду Канади CRTI підзвітна йому за свої результати. У рамках управління, орієнтованого на результати, були визначені короткострокові, проміжні та фінансові результати і, відповідно до них, заходи, що пов’язують конкретно бажані наслідки з діяльністю в галузі управління КМ.

Вимірювання задоволення різноманітних споживачів організаційних знань у моделі Інуксук приймало різні форми. Дослідження, проведені для CRTI Університетом Макгілла у 2006 р., розглянули ініціативи КМ для визначення впливу на показники роботи CRTI. Результати опитувань та їх аналіз показали, що діяльність, спрямована на сприяння співпраці та обміну знаннями, мала високий успіх у розширенні як співпраці, так і навчанні. Технологічні ініціативи були менш успішними та вимагали коригування для поліпшення комунікацій [331]. Додаткові дослідження лідерства показали, що в складних ситуаціях, які траплялися в CRTI, сильні керівники повинні мати інший набір інструментів, ніж ті, що застосовуються в традиційних ієрархічних структурах, найчастіше пов’язаних зі структурами публічної служби. Постійний аналіз соціальних мереж також повинен давати уявлення про ефективність моделі КМ [419].

Як зазначається у стратегії розвитку державної служби до 2017 р. «Канада – 150» (далі – «Канада – 150»), найбільший її актив – це чверть мільйона осіб, більшість з яких є глибоко зацікавленими своєю роботою і присвятили себе служінню своїй країні та суспільству. Проте підтримка цього зобов'язання залежатиме від можливості модернізувати роботу органів державної влади відповідно до умов сьогодення. У своїй доповіді у 2009 р. прем'єр-міністр Тайної Ради Клерк відзначив, що «оскільки державна служба продовжує грати свою надзвичайно важливу роль у житті країни, то ми повинні навести довгостроковий фокус на оновлення робочої сили – не лише на мобілізацію нових співробітників, щоб змінити тих, хто виходить на пенсію, а й на розвиток обдарованих людей, які переслідують цілі щодо власного кар'єрного зростання та пошуку нових навичок і нових способів праці для задоволення майбутніх потреб» [311].

Хоча протягом останнього часу концепція рівності поширюється, проте залишається незмінним принцип заслуг, згідно з яким особа повинна бути призначена на певну посаду лише кваліфікована, незалежно від того, належить вона до тієї чи іншої пільгової групи чи ні [377].

Цей підхід продовжується й сьогодні. Відповідно до Закону про державну службу зайнятості та Положення про працю суспільного обслуговування для зайняття вакантних посад на державній службі Канади, пріоритет мають особи, які згідно з категорією заслуг займають вищі кваліфікаційні позиції у рейтингу кандидатів. Виконання даної програми та дотримання нормативних вимог у сфері кадрової політики контролює Комісія державної служби Канади, яка є незалежним агентством, проте грає провідну роль у всіх федеральних організаціях країни. Вона проводить моніторинг кадрових практик в органах державної влади та їх відповідності цінностям призначення, а також підтримку адміністративної інфраструктури з метою поєднання пріоритетних кандидатів із робочими місцями [280].

У 2010–2011 рр. Комісія державної служби провела оцінку виконання Програми адміністративного пріоритету, проаналізувавши дані 833

призначень (із 984), які підлягають реєстрації в інформаційній системі пріоритетів управління (PIMS), протягом останніх двох звітних періодів аудиту (2009–2010 та 2010–2011 рр.). Аналіз результатів перевірки засвідчив високий рівень (89%) дотримання встановлених норм. У ході перевірки було також проведено інтерв'ю з керівниками даних інституцій та виявлено, що органи державної влади намагаються влаштувати в межах своїх організацій співробітників, які підпадають під скорочення або з інших причин мають залишити певну службову посаду, до часу їх реєстрації в інформаційній системі PIMS. Це дає змогу утримувати талановитих службовців та зменшити фінансові й кадрові втрати, що певним чином впливають на ефективність діяльності даних інституцій.

Результати інтерв'ю дали змогу встановити три ключові умови, які підтримують успішне розміщення постраждалих співробітників:

– Сильне керівництво. Успішне розміщення будь-яких постраждалих співробітників та/або справедливе встановлення службових пріоритетів в організації є результатом сильного лідерства та участі старшого менеджера.

– Робота спеціальних комітетів з управління гарантує, що співробітники, які постраждали від змін у структурі органу державної влади, розглядаються у першу чергу для влаштування в організації, ці працівники добре поінформовані про свої права та забезпечені необхідними інструментами для подолання кадрових пертурбацій.

– Налагоджена система пріоритетів адміністрації. За допомогою адміністрування системи пріоритетів в організації проводиться моніторинг співробітників, які потребують влаштування в рамках органу державної влади до їх реєстрації в системі PIMS. Консультанти та менеджери з найму повинні шукати їх через організаційні системи пріоритетів перед тим, як оголошувати про вакантну посаду [280].

– Звернення до професійних мереж і функціональних спільнот. Інтерв'ю засвідчило, що органи державної влади використовують професійні міжвідомчі мережі та функціональні спільноти держслужбовців для того, щоб

знайти можливості влаштування постраждалих службовців за межами організації та сприяти досягненню мети справедливої зайнятості [280].

Як зазначають І. Сурай та С. Держановська, сьогодні Канада досягла стабільності та мобілізує всі зусилля на досягнення досконалості в державному управлінні, головним чином, завдяки потужній системі політичної, державно-управлінської освіти та системі науково-практичних заходів, які створені задля зближення науки, ініціативи, новаторства, з одного боку, і практичного досвіду – з іншого. Таким чином, спостерігається подолання прогалин між інтелектуалами та практиками, спроможними об'єднувати зусилля у співпраці з метою досягнення найкращих показників у процесі реалізації національної політики [241].

Як зауважує О. Максимова, оскільки Канада має дві державні мови – англійську і французьку, – то одним із пріоритетів держави є спрямування зусиль на те, щоб усі державні службовці вільно володіли обома мовами. Держслужбовцям пропонуються широкі можливості щодо мовної підготовки, а саме: самостійне вивчення мови онлайн; вивчення мови під керівництвом викладача онлайн; аудиторний мовний курс [226, с. 40].

Групою науковців Національної школи державного апарату Квебеку в 2010 р. було проведено дослідження серед 50 менеджерів (працюючих та тих, хто вже перебував у відставці) різних ієрархічних рівнів державної служби з метою визначення бар'єрів, які заважають передачі досвіду прийдешнім поколінням держслужбовців. Опитуваних розподілили на шість категорій, серед яких були пенсіонери; службовці, які у найближчий час виходять на пенсію; службовці вищої ланки уряду Квебеку, які прийняли участь у тренінгу по лідерській програмі «Дії для менеджерів», запропонованої спеціально для кадрів цієї категорії з 2006 р. (ENAP); менеджери, що є учасниками обов'язкової програми навчання у сфері державного управління (DSDP) та ті, що пройшли таке навчання декілька років назад; державні службовці, що є новачками. Учасникам кожної фокус-групи було роздано анкети із шістьма відкритими питаннями, що стосуються реалій управління та передачі знань від

колег, які, можливо, залишать свої робочі місця, проблем, що виникають під час збереження організаційних знань, тощо.

Опитування дало змогу встановити різноманітні бар'єри, які створюються у процесі передачі знань в органах державної влади, а саме управлінські, фінансові, психологічні. Зокрема, організація передачі досвіду вимагає додаткових зусиль від менеджерів, які через свою зайнятість не приділяють уваги цьому напряму. Своєю чергою, держслужбовці нижчої ланки переконані, що процес передачі досвіду є досить вагомим чинником для молодих спеціалістів на початку професійної діяльності та має виступати не як поодинокі ініціативи співробітників, а саме менеджери повинні нести відповідальність за визначення вразливих робочих місць та їх підтримки людськими ресурсами.

По-різному сприймається передача досвіду різними опитуваними групами. Більшість держслужбовців у відставці зазначила, що через можливі скорочення були досить обережними, щоб документувати та передавати важливі знання іншим. Однак особи, котрі виходили на пенсію за віком, сприймали передачу особистого досвіду як спадок для ретроспективи свого професійного життя, можливість підвести підсумки, які дали змогу визначити, що вони змогли залишити після себе, як і кому. В органах державної влади, де було прийнято рішення призначити відповідального за передачу досвіду, відзначається покращення усвідомлення важливості наступності знань, розуміння їх як цінного активу організації. Під час розгляду фактору успіху цієї справи керівники старшого та середнього рівнів відзначали важливість визнання роботи тих, хто передає свій досвід, тому необхідна відомча політика врахування практики передачі знань під час оцінювання роботи держслужбовців.

Незважаючи на позитивні приклади ефективного планування наставництва у деяких органах влади Канади, все ж таки ця ініціатива, на переконання дослідників, повинна бути підтримана на державному рівні та зафіксована у відповідних законодавчих актах [338, с. 11].

Аналізуючи результати анкетування, науковці відзначають такі рекомендації щодо організації передачі досвіду між поколіннями державних службовців. По-перше, розвиток організаційної культури в органах державної влади сприяє передачі знань, тому мусить стати важливим імпульсом для їх керівництва. Адміністрації повинні розвиватися як організації, що навчаються, проте уникати при цьому потенційного ризику «інформаційного перевантаження». По-друге, капіталізація досвіду може нарощуватися шляхом виявлення, збору, узагальнення, систематизації та класифікації неявних знань, які приймають форму доступних баз. По-третє, використання найкращих практик, таких як наставництво, аналіз зворотного зв'язку, спільноти фахівців державного управління, відгуки про ефективність роботи в групах, полегшує передачу знань [338].

І хоча більша частина заходів із реструктуризації системи державного управління, яка пов'язана з людськими ресурсами, уже зроблена, залишається чимало завдань з пошуку та впровадження активних й ефективних інструментів для змін усередині органів державної влади Канади. Сутність таких змін, як зазначається у документі «Канада – 150», не повинна фокусуватися на процесах, бюрократії або процедурах, а зосереджуватися на зміні світогляду державних службовців. Заходи з модернізації державної служби націлені на розширення можливостей службовців для того, щоб вони могли запроваджувати інновації, співпрацювати та добиватися успіху в рамках своєї організації, на урядовому чи міжнародному рівні [311, п. 4.1].

Для того щоб стати роботодавцем, який зберігає кваліфікованих працівників, модернізована державна служба Канади до 2017 р. повинна запропонувати гнучкі умови праці, інноваційні й мотивуючі. Багато державних службовців уважають, що вони дійсно роблять суттєвий внесок у досягнення цілей своєї організації, інші думають, що є лише гвинтиками у механізмі державного управління. Проте кожний співробітник має талант і визначений набір навиків, які іноді роботодавець використовує не повною

мірою. Це призводить до втрати можливостей як для працівника, так і для органу державної влади [311, п. 4.2.3].

Завданням управління персоналом на державній службі Канади є забезпечення як сьогодні, так і в майбутньому задоволення унікальних потреб кожного співробітника. Переважна більшість службовців хоче, щоб їхня праця зробила значний внесок у розвиток країни. У 2017 р. вони бажали бачити гідну оцінку своїх досягнень, незважаючи на те, п’ять років вони пропрацювали в організації чи тридцять п’ять. Працівники мріють про таку організаційну культуру в органах державної влади, яка винагороджує тих, хто забезпечує хороші результати та накладає корелюючи заходи на неефективних співробітників, дає можливість керівникам інструменти та підтримку, які необхідні для досягнення цих цілей [311, п. 4.2].

Для ефективного виконання ролі, яку будуть очікувати від державних службовців, необхідно постійно оновлювати їхні навички й адаптуватися до нових умов. Щоб домогтися цього, навчання повинно бути невід’ємною частиною професійного життя. До 2017 р. уряд уважав, що навчання стане:

– елементом культури державного службовця, а не питанням необхідності для письмового звіту;

– мотивацією для працівників і стратегічним ресурсом для працедавця;

– засобом для виявлення та розвитку талантів у всіх співробітників, а не лише тих якостей, які вказані в описі вакансії.

Організація навчання для спеціалістів нижчої та середньої ланок мусить бути невід’ємною частиною органу державної влади, яка діє всередині неї та легко вписується у робочий час держслужбовців. Для цього передбачається:

– розроблення щорічних планів підготовки кадрів або професійної спеціалізованої підготовки відповідно до потреб кожної посади у рамках організації;

– розширення прав та можливостей керівників і співробітників на проведення навчання для інших держслужбовців;

– встановлення щорічної серії днів для самостійного навчання, протягом яких співробітники можуть відвідувати семінари, проходити курси з перепідготовки, навчатися дистанційно, вивчати іноземну мову;

– надання держслужбовцям можливості суміщати тимчасові посади у приватному секторі як засіб запозичення нових ідей у державне управління;

– дати змогу персоналу паралельно навчатися за іншими спеціальностями, ніж того потребує їхня посада.

Для навчання керівників або менеджерів необхідно передбачити найм штатних тренерів на робочі місця (не добровільних радників), які будуть працювати з групою від 50 до 100 нових службовців вищої ланки на термін від одного року для того, щоб розвивати навички, необхідні для успішного керівництва, кадрового забезпечення, розроблення та впровадження проєктів [311, п. 4.2.2].

Для збереження досвіду в органах державної влади особлива увага канадським урядом приділяється перетворенню органів державної влади на організації, в яких керівники створюють придатні умови своїм підлеглим для ефективної роботи та запобігання витоку кадрів. Багато учасників підготовки документу «Канада – 150» відзначали, що керівники створюють широкий спектр робочих умов, починаючи з оточуючого середовища, в якому службовець має бажання працювати до своєї відставки, проте якщо умови не сприятливі, то службовці починають підшукувати нову роботу вже з перших тижнів працевлаштування. Тому для утримання підлеглих перед керівниками стоїть завдання:

- інвестувати час і ресурси, необхідні для адекватного інформування кожного нового співробітника про організацію та його роль у ній;

- довіряти підлеглим виконувати свою роботу і проявляти творчий підхід до пошуку рішень;

- надавати співробітникам свободу мислити нестандартно. Їхні питання та проблеми, смілі рішення не сприймати як наївні або занадто активні, а як інноваційні або цікаві;

- дати змогу підлеглим у розумних межах управляти людьми на більш високих рівнях у проєктних командах;

- ставити цілі для заохочення альтернативних режимів роботи (зжатий робочий тиждень, гнучкий графік роботи, Інтернет-робота і т. д.);

- проводити співбесіди з кожним працівником, який виходить на пенсію або з інших причин залишає державну службу, з метою виявлення причин або відповідних рекомендацій щодо змін у роботі організації [311, п. 4.2.3].

Для успішного впровадження культури співробітництва керівникам органів державної влади рекомендовано запрошувати молодих співробітників на їх засідання. Це допоможе молодшому персоналу розробляти більш ефективні інформаційні документи, розуміючи динаміку роботи організації та подальші потенціальні кроки керівника. Із метою передачі знань запропоновано створити центральну бібліотеку уряду Канади (реальну та віртуальну), в якій будуть зібрані книги, довідникові матеріали, періодична література і до якої усі держслужбовці можуть одержати доступ для використання інформації у своїй повсякденній роботі [311, п. 4.3.1].

В умовах інформатизації ефективність діяльності органів державної влади в стратегічному плані все більше визначається станом інформаційного забезпечення процесу управління й тим, наскільки воно інтегроване в управлінську діяльність [3]. І хоча ІТ-технології не є ні панацеєю для ефективного управління, ні заміною відносин і важливих особистих контактів, дослідження дають змогу вважати, що використання прогресивних технологій є не лише корисним, а й стало необхідним компонентом у системі державної служби [311, п. 4.3.3]. З утворенням і використанням е-технологій в останні роки відбулося багато змін, що дало великий простір для отримання нових знань, обміну досвідом. Одним із нових ефективних методів для забезпечення навчання та виховання своїх працівників для організацій стає електронне наставництво, перевагами якого є взаємодія більш досвідчених осіб із менш кваліфікованими особами незалежно від місця їх перебування, його низька вартість, економія робочого часу, доступність, гнучкість тощо [3]. Саме цей

метод став дедалі ширше використовуватися в процесі передачі досвіду між канадськими держслужбовцями. Як зазначається у документі «Канада – 150», у своїй роботі державна служба повинна навчитися завдяки е-технологіям використовувати колективні знання регіональних колег, налагоджувати особисті контакти між регіональними співробітниками та працівниками центральних органів влади [311, п. 4.3.1].

Для передачі неформальних знань державна служба Канади націлена на запровадження в органах влади культури співробітництва. Для цього визначають, наскільки державні службовці повинні бути готові до того рівня ризику, компромісу та невизначеності, який він за собою тягне. Початковий етап упровадження дасть можливість одержати досвід у спільних процесах, визначити різні методи роботи та критерії, які мають бути прийняті до уваги під час планування співробітництва; скористатися існуючими резервами у різних секторах шляхом створення партнерства; дослідити бар’єри на шляху взаємодії, як усередині, так і за межами державної служби, які перешкоджають або стримують можливості службовців співпрацювати зі своїми партнерами; сприяти створенню «нейтральних ігрових просторів» для обговорення з метою стимулювання співпраці, інновацій і творчості.

РОЗДІЛ 5
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Згідно з висновками до розділу 1, було виявлено проблему, яка полягала в тому, що не існує моделі, яка б відображала передачу знань в організаціях так, щоб її можна було використати як допоміжний засіб для відповіді на запитання, сформульовані нами в розділі 2 щодо збереження інституційної пам'яті в органах державної влади, особливо в період реформування державного управління. Таким чином, метою наступного етапу роботи є розроблення такої моделі самостійно. Для цього ми спиралися на ідею структурувати попередні висновки щодо теми передачі знань, принципи формування та розвитку інституційної пам'яті, шляхи вдосконалення процесу обміну знаннями між державними службовцями, які описані в розділі 3, щоб забезпечити основу для створення власної моделі інституційної пам'яті в органах державної влади. Проведений огляд зарубіжного досвіду в розділі 4 дав нам можливість виявити різновиди механізмів формування і розвитку інституційної пам'яті, які будуть нами також використані як інструменти впровадження розробленої моделі.

Зазначимо, що модель інституційної пам'яті в органах державної влади повинна враховувати лише основні носії знань (див. підрозділ 1.3): державні службовці, організаційну структуру, технологічні процеси, організаційну культуру, екологію робочого місця, зовнішні архіви; процеси, які необхідні для формування, розвитку та зберігання інституційної пам'яті, та сучасні технології, які сприяють цьому. Очевидно, що це передбачає безліч різних видів діяльності та різних інструментів, тому увагу необхідно звернути на модель, яка пропонує орієнтацію на практику, може організовувати різні заходи різних суб'єктів і проста у використанні.

У зв’язку з плинністю персоналу та просуванням державних службовців сходами всередині організації нагальною проблемою стає пошук методів для ефективної організації передачі знань від одних співробітників іншим. Для систематичного збереження знань важлива реалізація структурованої передачі знань. Цю необхідну умову для підтримки працездатності всіх організаційних одиниць забезпечує міжвідомча співпраця, яка робить вирішальний внесок в успіх спільної роботи. Однак формалізованих знань для передачі знань недостатньо. Знання в організації повинні передаватися й особисто. Формалізовані знання – це лише 20–30% від усієї наявної інформації, необхідної для роботи. Іншу її частину становлять неформальні, інтуїтивні знання, які не завжди можуть бути вивчені за допомогою регламентів, інструкцій і кодексів. Формалізованими знаннями, як правило, є інформаційні тези, підсумок колективного досвіду. Деякі навички найкраще передаються через підходи, які припускають підтримку й особистий контакт.

Хоча розглянуті теоретичні моделі дають хороший огляд процесу трансформації знань та їх передачі, окремі компоненти цих процесів, як правило, відокремлені один від одного. Результати емпіричних досліджень дають можливість представити поточний стан проблеми, а отже, і потреби на практиці. Щоб краще зрозуміти, як знання, котрі становлять інституційну пам’ять органу державної влади, мігрують в організації, які інструменти формування та збереження більш ефективні у практичній діяльності державних службовців, ми проаналізували результати проведеного нами в 2017 р. анкетування «Передача професійних знань в органах державної влади» серед державних службовців, які були слухачами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України та в 2019 р. – серед державних службовців двох органів державної влади Запорізької області. Тематичні дослідження проводилися у різний час для того, щоб після кожного конкретного дослідження міг проводитися перегляд та коригування розробленої моделі для певної організації на основі фактичних даних.

Оскільки кінцева мета й основні завдання передбачали аналіз, усебічний опис та інтерпретацію стану соціального феномена, що вивчається в єдності його внутрішніх взаємозв'язків, а також апелювали до образних та асоціативних уявлень респондентів, дослідження було проведене з використанням методу напівформалізованого анкетування. Для забезпечення системності та цілісності дослідження зібрано думки трьох категорій респондентів із різним стажем роботи в органах державної влади (до трьох років, від трьох до десяти років та більше десяти років).

Використаний метод напівформалізованого анкетування дав змогу детально вивчити уявлення учасників та з'ясувати відмінності у розумінні особливостей передачі професійних знань в органах державної влади. Також цей метод дав змогу уточнити позиції учасників щодо досліджуваної проблеми і деталізувати її.

Обґрунтування вибіркової сукупності: використовувалася цільова вибірка як відбір інформаційно багатих типових випадків для детального вивчення за певними критеріями, тому така вибірка не потребує визначення відсотку похибки, але виникають обмеження у поширенні висновків на генеральну сукупність. У даному разі висновки можуть бути поширені на групу/пи, що за основними параметрами (критеріями відбору) схожі або повністю відповідають вибірковій сукупності.

Цільова група дослідження: зібрано 287 анкет від представників цільової групи. Критерії залучення до опитування:

1. Стаж роботи в органах державної влади: до трьох років, від трьох до десяти років та більше десяти років.

2. Займана посада: керівник, заступник керівника, начальник структурного підрозділу, спеціаліст тощо.

3. Вікові межі: від 25 до 65 років.

4. Стать.

В опитуванні взяли участь 287 осіб, що працюють в органах державної влади, із них 57,6% становлять жінки та 42,2% – чоловіки.

Рис. 5.1. Розподіл респондентів за статтю, %

Важливим критерієм відбору респондентів був стаж роботи в органах державної влади. За цим показником 48,1% опитаних мають стаж роботи від трьох до десяти років, 27,9% працюють не більше трьох років та 24,0% вказали, що їх стаж перевищує десять років.

Даний критерій був для нас важливим, оскільки у ході аналізу результатів ми звернули увагу на те, що у відповідях державних службовців, які мають різний стаж роботи, простежується тенденція наявності різних переваг у вікових групах. Так, для молоді відносини з колегами виявилися пріоритетними, ніж відносини з керівником, що пов’язано із ще недостатнім досвідом роботи в команді. Особи старшого віку, навпаки, надають перевагу відносинам із керівництвом, аніж із колегами, вони більш лояльні до будь-яких їхніх рішень, менш ініціативні. Для молоді комфорт на робочому місці не відіграє такого значення, як для осіб із більшим стажем роботи. Можна припустити, що це пояснюється відсутністю зацікавленості працювати на державній службі навіть у перспективі через високі професійні амбіції. До того ж у відповідях опитаних, які мають стаж роботи до трьох років, спостерігається впевненість у своїх силах, знаннях, що не завжди підтверджено досвідом роботи.

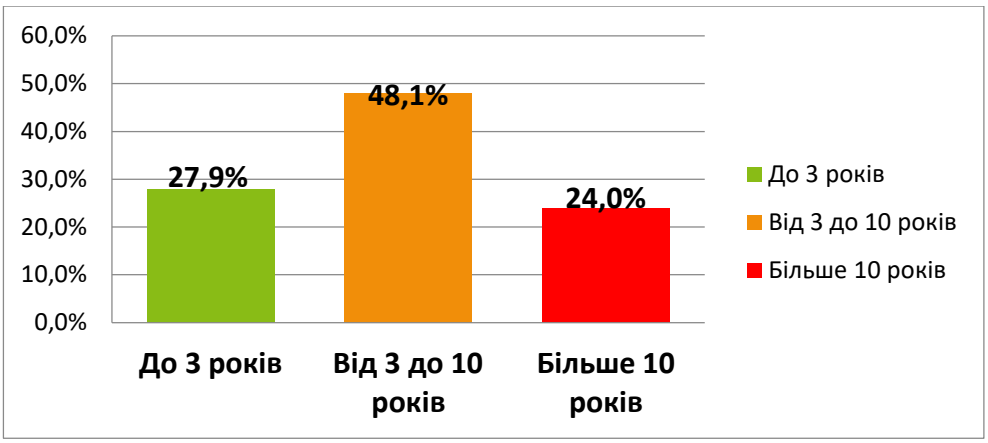


Рис. 5.2. Розподіл респондентів за ознакою досвіду роботи в органах державної влади, %

Ще одним чинником відбору учасників був критерій займаної посади, при цьому в дослідженні було забезпечено пропорційне представництво респондентів, що займають посади керівників, заступників керівників і начальників структурних підрозділів та спеціалістів. Відповідно посаду керівника займають 1,4% опитаних, заступника керівника – 4,5%, начальників структурних підрозділів – 21,6%, 72,5% від загальної кількості опитаних становлять учасники, що займають посади спеціалістів.

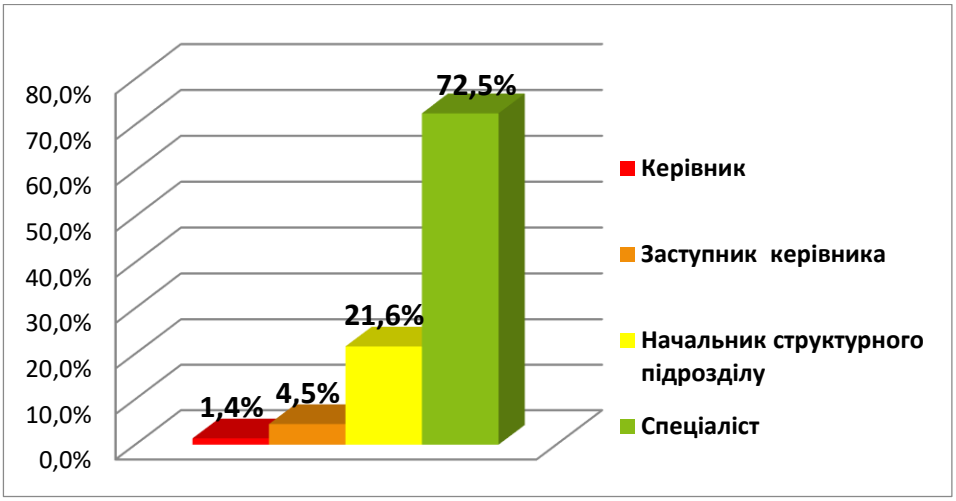


Рис. 5.3. Розподіл респондентів за ознакою займаної посади

5.1. Теоретико-методологічні засади функціонування моделі інституційної пам’яті в органах державної влади

Із теоретичних основ цієї роботи було виявлено, що основою інституційної пам’яті в органах державної влади є явні та неявні знання, носіями яких є: державні службовці, організаційна культура, управлінські процеси, структура органу державної влади, екологія робочих місць, зовнішні архіви. У центрі уваги формування інституційної пам’яті нами визначено сім операційних компонентів, які фактично управляють знаннями: виявляти, генерувати, формалізувати, оновлювати, передавати, використовувати та зберігати знання.

Проте, оскільки нами доведено, що для розроблення моделі формування і розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади базисом необхідно вважати процеси соціалізації, в яких передаються організаційні знання, тому для ефективного проєктування моделі інституційної пам’яті, насамперед, необхідним є визначення діяльності чи дій із передачі знань. Рамкові умови, що впливають на ці дії, враховуватимуться після цих міркувань. Цифри в дужках у кінці речення представляють ті дії, які також ідентифікуються цифрами у рамках на рис. 5.4. Заголовними літерами будуть означені інструменти для досягнення результатів у певних процесах. Елементи, які є частиною моделі та пояснюються в тексті, наведено курсивом.

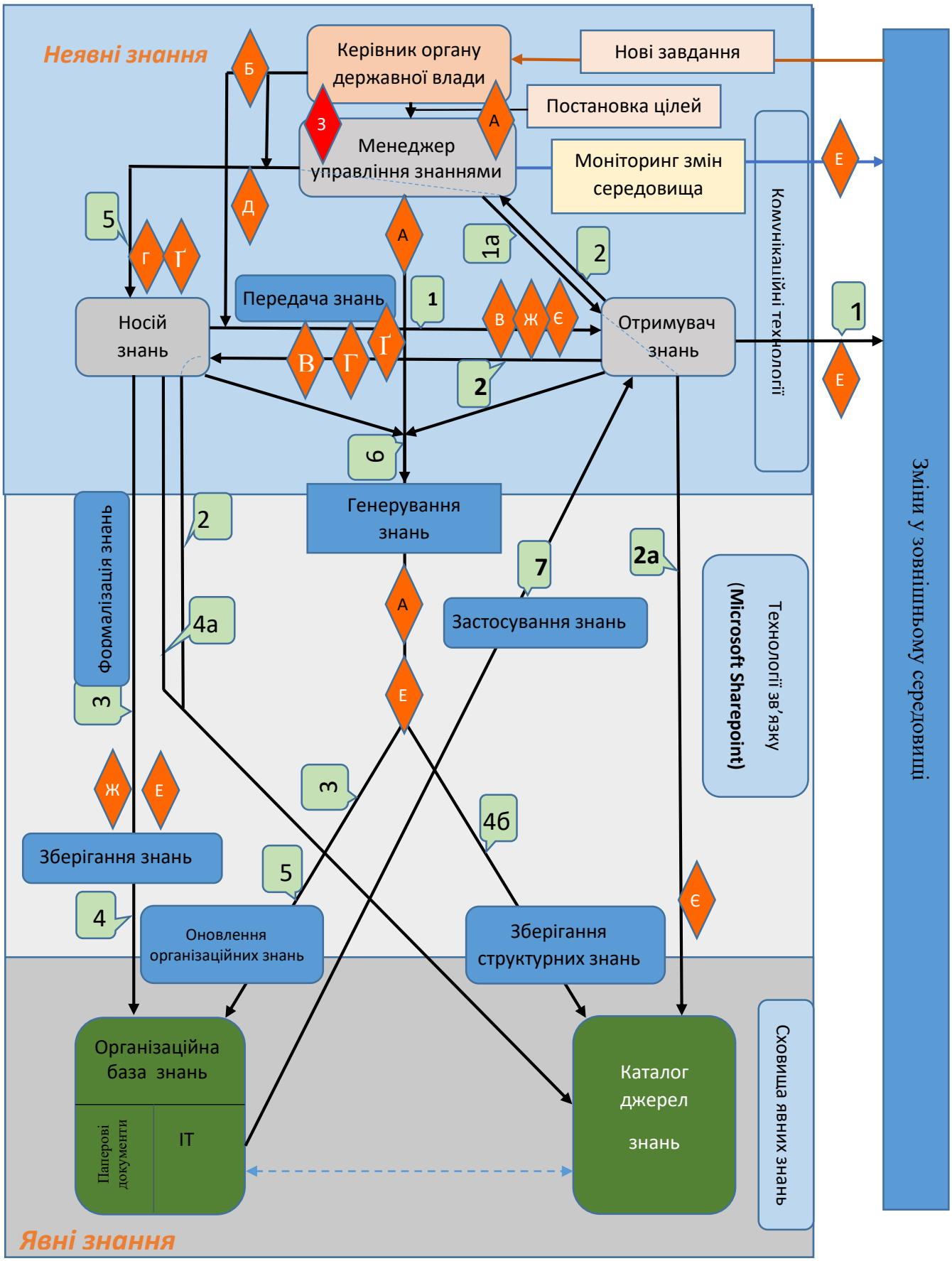


Рис. 5.4. Функціонально-структурна модель інституційної пам'яті органу державної влади

Джерело: розробка автора

Згідно з поясненнями в підрозділі 3.1, передача знань у вужчому розумінні є насамперед процесом спілкування, в якому беруть участь носій знань та принаймні один отримувач. Носій знань формулює свої знання, передає їх у формі усного повідомлення одержувачу, який інтерпретує отримане повідомлення і, таким чином, отримує для себе нові знання. Тому першу дію в контексті побудови моделі інституційної пам'яті в органі державної влади можна визначити як *передачу знань* у вужчому розумінні між двома державними службовцями (1).

Початок передачі формалізованих знань в органі державної влади, як правило, є запитом, який походить від людини. Тому *виявлення знань* визначається як друга дія під час передачі знань (2). Наголосимо, що отримувач знань може їх одержувати, не приймаючи роль шукача знань у тому ж контексті. Це той випадок, коли знання передаються людині без її зацікавленості (наприклад, під час організаційних навчань (Г) або призначення офіційного наставника (В), до якого новачок відноситься формально).

Процес запиту – це також процес комунікації, проте повідомлення (попит на знання) передається від шукача знань до особи, яка має необхідні знання. У той момент, коли людина передає запит на знання одержувачу, він бере на себе роль шукача знань. Шукачі знань зазвичай намагаються розв'язати проблему, яку вони не можуть вирішити самостійно через різні обставини та чинники. Відповідно, особа бере на себе роль споживача знань, коли отримує знання і використовує їх у своїй діяльності. Однак, оскільки з погляду запитувача на момент спрямування запиту не зрозуміло, чи має особа, з якою він контактує, насправді необхідні знання, можна говорити й про потенційного носія інформації.

Як уже згадувалося, в органі державної влади існують або повинні існувати не лише надавачі та одержувачі знань, а й ті посадові особи, які виступають посередниками між ними та зближують обидві сторони. Цих осіб

надалі будемо називати менеджерами знань. Діяльність цих внутрішніх посередників знань включає не лише встановлення контактів між різними державними службовцями чи групами, а й передачу сформульованих знань між сторонами, а також виконання координаційних завдань, підтримку в генеруванні нових знань. У рамках цієї роботи відсутня ідея, згідно з якою менеджер знань володіє знаннями, які він сам передає, а також адаптує та передає одержувачу за необхідності. Тому під цим визначенням ми маємо на увазі лише тих осіб, діяльність яких спрямована на те, щоб допомогти шукачеві знань знайти джерело знань. Вони об'єднують тих, хто цікавиться знаннями, та тих, хто має та пропонує знання. В органі державної влади, на нашу думку, цю роль не можна перекладати на керівника структурного підрозділу, який відповідає за ІТ-підтримку органу державної влади, бо цих фахівців не навчають адміністративним технологіям, вони не завжди сприймають важливість організаційної культури в процесах управління знаннями. Це, насамперед, спеціалісти з пошуку явних, формалізованих знань, їх зберігання, надання даних для подальшого використання. Тому менеджерами з управління знаннями слід призначати осіб, які відповідають за організаційне навчання, групову роботу та передачу знань, наприклад керівників відділів організаційно-кадрової роботи.

Найважливішим процесом, за допомогою якого шукачі знань та носії знань можуть бути об'єднані, є передача джерел знань (1-а). На цьому етапі менеджер знань відповідає не на запит про знання, спрямований на неї за змістом, а за посиланням на одне або декілька джерел знань, які могли б містити шукані знання. Не має значення, чи має людина сама знання, які були б необхідними для відповіді на питання щодо змісту. Можливі ситуації, коли людина, яка виступає носієм знань, могла б відповісти на запитання, звернене до неї, з погляду змісту, але не робить цього з різних причин. У такій ситуації держслужбовець вибирає не роль носія знань, а роль посередника знань, направляючи шукача до іншого джерела знань (1-б).

Знання про те, де знайти знання з певних тем, узагальнено під терміном «структурні знання». Структурні знання – це знання на мета-рівні, які стосуються не фактично запитуваного змісту, а шляху до тих джерел знань, які можуть задовольнити конкретну потребу в знаннях. Такими знаннями володіє більшість керівників структурних підрозділів органу державної влади, оскільки, приходячи в організацію, вони намагаються з'ясувати, які знання мають державні службовці та в якій сфері, хто які виконує завдання та з якою результативністю.

Усі описані дії – це комунікаційні процеси, що відбуваються між державними службовцями, оскільки знання про зміст або структурні знання передаються у вигляді повідомлень у цих процесах. У кожній із цих дій особа бере на себе роль шукача або відправника знань на додаток до описаних ролей носія знань, отримувача та посередника знань. Ролі та дії цього процесу графічно показані на рис. 5.5 (у наступному підрозділі).

Із погляду шукача знань попит не обов'язково повинен бути спрямований на людину. Оскільки двоє або більше службовців безпосередньо взаємодіють у передачі знань, їм не обов'язково обмінюватися своїми знаннями за допомогою мови, у цьому процесі можуть передаватися не тільки явні, а й неявні або фактичні знання. Знання також можна отримати у цілому від об'єктів, тобто від даних, що зберігаються в ІТ-системах та друкованих матеріалах. Особи, які є авторами знань, можуть сформулювати та задокументувати, тобто *формалізувати* (3) ці знання на паперових чи ІТ-носіях, таким чином, зробивши їх доступними для інших осіб. Саме ці особи відносяться до основних носіїв знань або експертів, які мають досвід і здатність успішно застосовувати знання для розв'язання проблем та нових завдань. Запити, спрямовані на друковану продукцію, такі як книги, спеціалізовані журнали або архіви різних документів, можуть виконуватися будь-яким запитувачем без спеціальних знань. Для запитів до ІТ-систем, як правило, потрібні спеціальні знання щодо роботи відповідної системи.

Існують ІТ-системи, призначені для фіксування сформульованих знань у вигляді даних та надання їх доступності для пошуку. Такою корпоративною Інтранет-мережею є, наприклад, Microsoft Sharepoint, яка може розширити можливості співпраці за допомогою динамічних внутрішніх сайтів для кожної проєктної команди державних службовців чи структурного підрозділу, проєкту чи заходу для обговорення різних питань і матеріалів. Потужні функції пошуку Sharepoint уміють зберігати формалізовані знання та надавати шукачам знань незалежний від інших співробітників доступ до елементів організаційних знань, швидко знайти все, що потрібно: дані з excel-файлів, баз даних, онлайн-джерел, експертні думки й аналітичні відомості, необхідні для прийняття обґрунтованих рішень. Окрім звичайних вебсторінок з коментарями і файлами, у Sharepoint можна створювати форуми і блоги, календарі та завдання. У кожного користувача Sharepoint є профайл – особиста сторінка з фотографією, персональними даними, на якій можна знайти зв’язок людини з іншими співробітниками, котрі працюють у відділі, тощо. Це корисно, коли не знаєш, у кого в організації отримати відповідь на своє питання (2а).

За допомогою ІТ формалізовані (явні) знання можуть зберігатися протягом більш тривалого періоду часу, ці системи використовуються для зберігання знань незалежно від носіїв знань, таким чином, сформульовані раніше знання захищаються від утрат, наприклад через міграцію носія знань. Об’єкти цього типу, призначені задовольнити запити людей на знання за змістом, беруть на себе завдання бази знань. Замість сховищ знань можна також говорити про сховища даних. Однак, оскільки не можна зробити висновок, що всі дані є сформульованими знаннями, термін «сховище даних» використовується нами як каталог джерел знань. Таким чином, носії знань та бази знань підпадають під термін «джерело знань» – це особистий або матеріальний ресурс, до якого той, хто шукає знання, може звернутися для задоволення своїх потреб у знаннях. ІТ-системи не обов’язково повинні бути розроблені так, щоб вони могли відповідати на запити про знання з погляду

змісту. Як описано раніше, існують також системи, які використовуються для зв'язку людей та надання контактних осіб. Ці системи не містять необхідних знань, а лише зберігають посилання на джерела знань, які можуть містити необхідні знання. ІТ-системи, які видають посилання на інші джерела знань за запитом, виконують роль каталогу. Друковані матеріали, які можуть взяти на себе завдання каталогу, можна знайти, наприклад, у формі друкованих карт знань, що містять посилання на те, які знання зберігаються в яких об'єктах та у якій формі. Отже, ІТ-системи та друкована продукція можуть бути розроблені так, що вони можуть взяти на себе завдання як сховища знань, так і каталогу. Наприклад, документи, що зберігаються Інтранет-системі, можуть містити сформульовані знання, щоб відповіді могли відповідати на рівні вмісту, а також містити посилання на інші джерела знань.

Оскільки знання зберігаються на рівні вмісту, процес зберігання спрямований виключно на об'єкти, які можуть взяти на себе завдання зберігання знань (4), тому неможливо зберегти знання, пов'язані з умістом, у каталозі співробітників. Як пояснювалося раніше, існують також об'єкти, які функціонують лише як каталоги, в яких зберігається інформація про джерела знань, і сприймаються шукачем знань із погляду їх функціонального обсягу. Структурні знання потрібно спочатку ввести в об'єкт паперовий чи ІТ-сформований, щоб джерела знань могли бути передані споживачам через них. З одного боку, ці структурні знання можуть бути введені безпосередньо носієм знань (4а), який оголошує себе експертом із певної теми, однак тут носій знань не повністю передає фактичні знання з певної теми, а лише вказівку на те, що він має відповідні знання. Таким чином, носій знань свідомо чи несвідомо переслідує мету зробити себе відомим в організації як джерело знань. З іншого боку, ввести дані може посередник знань, який таким чином робить свої знання про джерела знань доступними для інших людей (4б). Однак в обох випадках одержувачем структурних знань є не людина, а об'єкт, який бере на себе завдання каталогу джерел організаційних знань.

Збереження знань вимагає не лише відповідних систем та баз даних, а й постійного процесу відбору та оновлення знань (5) у процесі їх застосування (7), що мають відношення до ефективності. Цей процес зачіпає всіх державних службовців, а також є центральним завданням державного управління. Основною проблемою тут є вибір знань. Зокрема, у сфері основних процесів органам державної влади слід зберігати лише ті знання, які також можуть бути актуальними в майбутньому. Зберігання вибраних знань може відбуватися на індивідуальному, організаційному або електронному рівні, внаслідок чого зберігання на індивідуальному рівні несе найбільші ризики щодо втрати знань.

У табл. 5.1 наведено короткий опис семи дій щодо передачі знань, які представлені в функціонально-структурній моделі.

Таблиця 5.1

Елементи функціонально-структурної моделі інституційної пам'яті в органах державної влади

Дії	**Короткий опис**	**№**
Виявлення знань	Ідентифікація знань використовується для створення огляду наявних даних, інформації та навичок як в організації, так і за її межами. Також можна провести поділ відповідно до того, наскільки актуальними є існуючі знання для організації (при цьому збереження знань повинно бути зосереджене на знаннях, що мають вирішальне значення для успіху). Не роблячи існуючі знання прозорими, існує ризик прийняття повторних рішень та створення паралельних структур.	2
Оновлення знань	Шляхом набуття нових знань організацією ззовні. Це може бути зроблено шляхом найму експертів, нових співробітників, набуття знань шляхом підвищення кваліфікації, стажування. Знання також можна отримати шляхом придбання відповідних продуктів знань (баз даних, спеціалізованих довідників, видань тощо).	5

Генерування знань	Одержання нових знань є внутрішнім процесом: знання виробляються окремими держслужбовцями у формі індивідуальної чи колективної діяльності. Індивідуальні процеси, які повинні підтримуватися керівництвом за допомогою заходів контролю або мотивації, – це або творчі підходи, або розвиток знань у рамках процесів вирішення проблем. Процеси розвитку колективних знань орієнтовані на колективне навчання та створення нових знань шляхом поєднання в робочі групи. Метою є розширення навичок працівників, удосконалення бази знань організації та її здатності вчитися, сприяння інноваційним процесам.	6
Формалізація знань	Для забезпечення збереження та передачі важливої інформації необхідно узагальнити та документувати знання. Залежно від вимог своїх професійних завдань держслужбовці шукають різні способи обробки даних, інформації, знань. Це можуть бути складні технічні системи для управління документами або проєктами та проста, але структурована подача на папері.	3
Зберігання знань	Ті органи державної влади, які мають вікі, платформу Sharepoint або інші інструменти для обміну внутрішніми знаннями й активно використовують їх потенціал, більш захищені від утрати знань через кадрові коливання.	4
Передача знань	Стосується розподілу знань в органі державної влади за допомогою різних методів (наприклад, семінари, організаційні навчання, наставництво). Спочатку організація повинна визначити, кого слід інформувати, як і якою мірі про наявні знання. Інструменти розподілу знань повинні враховувати тип знань, що поширюються.	1

	Головне завдання – повторне використання раніше створених знань для вирішення нових проблем.	
Застосування знань	Постійне застосування збережених знань є центральним чинником підтримки та подальшого розвитку бази знань, основна увага приділяється впровадженню знань у конкретні дії. Сюди входять такі процеси, як застосування знань у рішеннях та діях, а також перетворення знань у послуги державних організацій. Використання нових зовнішніх знань для певного держслужбовця представляє особливий виклик у цьому контексті, для чого потрібно подолати перевірені рутини та враховувати такі чинники, як доступність, якість та довіра до наданих знань.	7

На практиці наведені елементи не завжди відповідають представленому хронологічному порядку і не можуть бути реалізовані ізольовано один від одного. Скоріше метою моделі інституційної пам’яті в органах державної влади є інтеграція окремих елементів, які супроводжують повсякденну роботу державних службовців. Хоча теоретично можна запустити циклічний процес на кожній фазі, слід зазначити, що це вимагає певної міри зрілості в існуючій системі та високої якості підготовки відповідних фахівців. Керівник організації відповідає за ініціювання, просування та розвиток процесу забезпечення знань, що мають вирішальне значення для успіху й які мають зберігатися в організації, але для успіху цього циклічного процесу необхідно залучити весь колектив, оскільки всі держслужбовці виконують основні функції в контексті управління знаннями та забезпечення знань.

Як і у всіх процесах упровадження нових принципів у діяльність органів державної влади, існує потреба більше зосереджуватися на обізнаності щодо роботи зі знаннями та збереженні знань у поєднанні з відповідними заходами управління знаннями. Це вимагає не лише прихильності всіх

керівників та активної підтримки їхніх працівників, а й підготовки відповідних спеціалістів – менеджерів знань, робота яких повинна бути зосереджена на забезпеченні зберігання цінних організаційних знань та сприянні спільному доступу до них. Розроблення керівних принципів та набору інструментів для їх упровадження є першими важливими кроками у бажаному напрямі. Активне використання інструментів функціонування моделі інституційної пам'яті органів державної влади у повсякденній роботі державних службовців, тобто постійні роздуми щодо зберігання, обміну та передачі знань, робить вирішальний внесок у підвищення якості адміністративних дій та подальший інноваційний розвиток державного управління.

На функціонування і розвиток моделі інституційної пам'яті значною мірою впливають різні чинники, тому представлений алгоритм починається з постійного моніторингу стану зовнішнього і внутрішнього середовища органу державної влади на предмет пошуку проблемних ситуацій, викликаних змінами. Він може здійснюватися за допомогою різних каналів зв'язку між державними службовцями як усередині організації, так і з представниками зовнішнього (по відношенню до органу державної влади) середовища. Серед каналів зв'язку можна відзначити такі: громадяни – отримувачі адміністративних послуг, органи влади вищого рівня, зміни законодавства тощо. З огляду на складність функціонування в умовах змін зовнішнього середовища, керівник органу державної влади на виклики нових завдань має можливість своєчасно і гнучко реагувати і коригувати поточні оперативні управлінські дії з метою досягнення поставлених цілей у перспективі, а структурні підрозділи повинні спиратися на більш різноманітну інформацію, постійно генерувати нові знання (6), щоб приймати ефективні рішення. Ті знання, які призвели до хороших результатів, необхідно впроваджувати, адаптувати і поширювати в існуючі технології й управлінські процеси.

Для того щоб модель інституційної пам'яті в органах державної влади та взаємозв'язки між елементами моделі адекватно відображали реальність передачі знань, нами було проведено два тематичні дослідження. Тематичні

дослідження дали змогу оцінити та коригувати функціонально-структурну модель у процесі її проєктування. Наголосимо, що для цієї оцінки та коригування тематичні дослідження були вибрані як метод дослідження основної структури інституційної пам’яті в органах державної влади, на яку ми не маємо впливу. Проте тематичні дослідження дали змогу перевірити твердження теоретичної бази, забезпечити аналіз рамкових умов, знайти еквівалент у реальному світі для кожного елементу розробленої моделі, врахувати аспекти передачі знань, які на початку не знайшли відображення.

Таким чином, основними носіями знань в органах державної влади є державні службовці, формалізовані знання в організаційній базі знань та каталогах джерел знань. Описані у підрозділі 1.3 інші джерела знань – організаційна культура, організаційна структура, екологія робочого місця – є опосередкованими джерелами, оскільки передача знань в органах державної влади відбувається в певних рамках, визначених організацією. Ці рамкові умови пояснюються в підрозділах 2.3 і 3.3 та включають, серед іншого, бар’єри й чинники, які впливають на передачу знань: мотивації, вільний час, який надається працівникам на діяльність із передачі знань, відповідні ІТ-системи та комунікаційні технології, наявна технічна і адміністративна інфраструктура, які можна використовувати для офіційного або неофіційного обміну. Рамкові умови також включають стимули, що надаються керівництвом органу державної влади для здійснення діяльності з передачі знань, а також корпоративну культуру, в якій люди відкриті один до одного, є корисними, приймають зовнішні знання та мають здатність робити висновки зі своїх помилок. У наступних підрозділах нами розкрито основні інструменти функціонування та розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади, які можуть забезпечити продуктивну підтримку відповідних процесів.

5.2. Менеджмент знань у контексті публічного управління

Наші знання допомагають нам розбиратися в різних ситуаціях, вирішувати і виконувати складні завдання, вчитися на своєму досвіді та відповідно коректувати свою поведінку. Якщо ми працюємо в організації, то наші знання в поєднанні з навичками наших колег сприяють її успішній діяльності. У цілому організаційні знання відображають унікальний досвід взаємодії організації із зовнішнім середовищем, а також взаємовідносин працівників усередині організації. Зростаюча економічна вага знань та їх основна роль у конкурентній боротьбі збільшили їх значення [369; 370; 429; 468]. Компанії, усвідомлюючи це, зацікавлені в зберіганні і нарощуванні своєї інституційної пам’яті, тому починають нарощувати інвестиції у створення, збереження, використання організаційних знань так само, як вони традиційно нарощували, зберігали і використовували інші свої ресурси. І навіть більше того, бо знання сприймають як найважливіший стратегічний ресурс у забезпеченні конкурентних переваг [250, с. 23–24]. Тому управління знаннями має справу з будь-яким навмисним набором практик і процесів, призначених для оптимізації використання знань.

Досить часто синонімами інституційної пам’яті вважають терміни «інституційні знання», «управління знаннями» [404, с. 343]. Проте більшість дослідників уважає інституційну пам’ять структурним елементом управління знаннями [19; 31; 72; 252]. На противагу цьому А. Новічкова процес управління організаційними знаннями визначає як джерело корпоративної пам’яті [119]. Саме з її думкою ми погоджуємося, адже процес формування інституційної пам’яті включає у себе не лише «організований процес» одержання та передачі знань, а й приховані знання співробітників, цінності і традиції, що сформувалися в організації неконтрольовано.

Менеджмент знань (англ. knowledge management), або управління знаннями, – сфера теоретичної і практичної діяльності, яка почала

формуватися на початку 90-х років і отримала найбільше поширення у форматі розвитку економіки знань. Термін «менеджмент знань» був уведений К. Віїг у 1986 р. і загалом позначає систематичне формування, оновлення і застосування знань із метою максимізації ефективності підприємств [25]. Поняття менеджменту знань сьогодні, як і раніше, пов'язують переважно з діловим сектором, що є зрозумілим та правильним. На практиці більшість організацій, зокрема великі бізнес-підприємства, прийняла управління знаннями як центральну стратегічну ініціативу [87; 92; 396; 481].

Сьогодні знання – це найважливіший актив сучасної організації, яка не лише це розуміє, а й ефективно управляє ними, адже знання – ресурс, який постійно збільшується й який володіє сильним синергетичним ефектом [298]. Робота зі знанням – це досить складний багатоетапний процес, який має власний життєвий цикл. Як і будь-який процес, і тим більше складний, він потребує свідомого управління для забезпечення належної послідовності, узгодженості, ефективності [250, с. 41]. За визначенням Л. Вітта, концепція управління знаннями відноситься до числа тих розпливчастих понять, які можуть одночасно здаватися як всеосяжними, так і не означають нічого конкретного. За останні роки цю концепцію ототожнювали то з управлінням документами, то з інформаційними системами для бізнесу, то із засобами колективної роботи, то з корпоративними порталами і багатьма іншими модними новинками. Але система управління знаннями – це не просто окремо взятий продукт. Скоріше йдеться про всеосяжну стратегію організації, мета якої – виявити і звернути на користь установи всю наявну в ній інформацію, досвід і кваліфікацію співробітників, щоб підвищити якість обслуговування клієнтів і скоротити час реакції на мінливі умови сьогодення [217; 285].

Із кожним днем у мережі Інтернет з'являється все більше інформації про впровадження програм, що стосуються формування і практичного використання систем управління знаннями в корпоративному середовищі. Актуальність цього питання показує, що керівники приватного сектору розуміють, що ефективне управління знаннями знижує ризики ведення бізнесу

і поліпшує якість та швидкість прийняття управлінських рішень, а також сприяє інноваційній активності. На жаль, це твердження поки не стосується вітчизняних органів державної влади. Більшість наукових статей і фундаментальних праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників присвячено різним аспектам упровадження управління знаннями саме в комерційному секторі [1; 62; 98; 217; 249; 250]. Серед нечисленних робіт, присвячених передумовам і сучасному стану імплементації управління знаннями в публічному управлінні в Україні, слід зазначити дослідження Т. Маматової [101], В. Рача, О. Медведєвої [214].

Разом із побудовою суспільства знань необхідно говорити про знання в інститутах держави та місцевого самоврядування. Оскільки державний сектор є частиною економіки будь-якої країни, він базується на формації та активно використовує знання. Посилення тиску громадян на якість та кількість наданої інформації створює ствердне припущення про необхідність запровадження системи управління (менеджменту) знаннями і в державному управлінні. Зростаючі вимоги громадян до швидкої та точної інформації від органів державної влади є природним явищем, яке виникає внаслідок збільшення суспільних потреб, змін у навколишньому середовищі. Державні органи влади в усьому світі стикаються з адміністративними проблемами, оскільки законодавчі, виконавчі і судові органи продовжують перетворюватися на електронне робоче середовище, яке працює в умовах постійного скорочення витрат з одночасним зростанням робочого навантаження з меншою кількістю персоналу, швидким збільшенням електронних каналів зв’язку для їх використання платниками податків і громадянами.

Урядові організації часто знаходяться в авангарді необхідності прийняття нових підходів до електронного управління інформацією. Інструменти менеджменту знань усе частіше визнаються більшістю урядів світу як стратегічні ресурси у державному секторі. Деякі із загальних проблем, які впливають на державний сектор, включають підвищення ефективності всіх державних установ, поліпшення підзвітності, прийняття обґрунтованих

рішень, розширення співробітництва та стратегічного партнерства із зацікавленими сторонами, отримання знань від старіючих кадрів, а також підвищення якості роботи. Низка авторів також наголошує, що менеджмент знань грає імперативну роль у забезпеченні стратегій і методів управління контентом електронного уряду, щоб зробити знання більш зручними і доступними.

В Україні, як зазначає Т. Маматова, у сфері публічної влади концепція управління знаннями залишається маловідомою. Однак нагальна потреба в її розробленні й упровадженні існує, що підтверджується емпіричними даними. Опитування компетентних фахівців у сфері підготовки кадрів для публічного управління з різних регіонів України свідчить про відсутність ефективної системи комунікації між органами влади, інформації про наявні знання і носіїв цих знань, відсутність ефективних методів трансляції знань навіть у тому разі, коли потреби в знаннях сформульовані. Учасники опитування солідарні в тому, що в їхніх організаціях відсутня впорядкована система накопичення й зберігання знань, інформації і даних. Необхідність упровадження системи електронного управління, яка дасть змогу оперативно отримувати знання й інформацію, здійснювати поточне планування, акцентувалася усіма опитуваними. Серед основних проблем концепції управління знаннями в органах публічної влади України за результатами цього дослідження були визначено такі:

- відсутність мотивації до обміну знаннями;
- у мережі Інтернет існує величезний масив корисної для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування інформації, але він несистематизований, відсутні посилання на її джерела або носії;
- відсутність доступу до інформації про найкращі практики управління [101].

Управління знаннями – це мистецтво пов’язувати між собою дуже різних суб’єктів з огляду на спільно розроблену мету. Проте, на думку Я. Бучкової, управління державною службою не працює навіть із відомими

методами та інструментами управління, оскільки має зовсім інший цикл прийняття рішень, він не стикається з правилами економічної раціональності, ступенем невизначеності та ризиками, як менеджери в бізнес-секторі. За словами дослідниці, є три основні сфери, в яких державні та приватні організації (незважаючи на неодмінне зменшення різниці) відрізняються:

- державні установи функціонують на основі оцінки політичних потреб, а не на основі попиту, визначеного на ринку;

- оцінка результатів діяльності приватного сектору виникає внаслідок існування мотиву – отримання прибутку, в державному секторі цей підхід не працює, оскільки не існує чіткої системи вимірювання результативності, яка б адекватно фіксувала ефективність роботи органів державної влади;

- різне правове середовище, в якому працює керівництво обох секторів дає різні можливості для розвитку організації та прийняття рішень. До того ж великий вплив на рішення керівників державних установ та їх контроль надається громадськості через пресу та засоби масової інформації [304].

На думку І. Нонаки, К. Ічійо та В. Крога, управління знаннями підтримує створення та розподіл знань із такими основними завданнями:

– формулювання бачення щодо необхідних знань, яке впроваджується в дії та функції організації;

– сприяння обміну інформацією, за якого інформація надається у вільному доступі через правила комунікації;

– підтримка людей, які ставлять під сумнів факти і тим самим стимулюють інновації;

– приведення організаційної структури у відповідність із баченням та стратегією менеджменту знань;

– зробити інноваційні знання загальнодоступними [517].

Для комплексного розкриття даного процесу пояснимо англо-американський термін «управління», який, відповідно до В. Штале, можна розділити на два напрями застосування цього значення:

– «Підхід до управлінських функцій» розуміє управління у функціональному сенсі і включає процеси та функції.

– «Підхід до управлінських ролей» описує управління в інституційному розумінні, яке пов’язане з групами людей, їхньою діяльністю та ролями під час виконання завдань [498].

Таким чином, із функціонального погляду метою управління знаннями можна вважати процеси надання інформації, знань та досвіду, доступних в організації для всіх працівників. Управління знаннями, як влучно визначили І. Нонака та Р. Тояма – це «більше управління людськими ресурсами, ніж дисципліна, заснована на технологіях … це не просто найсучасніші технології, що використовуються для підвищення ефективності знань. Скоріше це правила про те, як людей можна мотивувати, найкраще використовувати свої знання, досвід та покращувати творчі здібності, використовуючи найсучасніші технології» [441].

Управління знаннями в органах державної влади зорієнтоване на вирішення двох головних завдань: підвищення ефективності та впровадження інновацій. Важливо відзначити, що в теорії менеджменту сформувалося декілька підходів до управління знаннями:

– у рамках інформаційного підходу, який базується на підсилення ролі ІТ-технологій, управління знаннями трактується як управління базами знань та інформаційними технологіями у цілому і передбачає формування корпоративної інформаційної системи, складниками якої є структурні підрозділи з управління знаннями, організація інформаційної структури знань, налагодження інтелектуальної взаємодії та спільного використання знань [16, с. 68–72];

– персоніфікований підхід ґрунтується на розумінні того, що носіями знань є люди, здатні до їх генерації, накопичення і розповсюдження, створюючи тим самим єдині знання організації. В управлінні знаннями акцент зроблений на виявлення, зберігання і використання знань співробітників через їх постійну взаємодію в процесі робочих нарад, у разі проведення тренінгів, у

рамках коучингу. Складниками процесу управління знаннями є формування принципів, управлінських структур управління знаннями, застосування комп'ютерних систем, розроблення системи мотивації співробітників, яка спонукає до обміну знаннями і передбачає оцінку результатів цього обміну [53, с. 118];

– прихильники третього підходу розглядають інформаційні технології та технології управління персоналом як рівнозначні елементи управління знаннями [29, с. 77]. У сучасних умовах нагальною потребою стало розроблення системного підходу з виділенням пріоритетів в інформаційних технологіях і технологіях управління персоналом.

Таким чином, реалізація будь-якого підходу до управління знаннями передбачає визначення пріоритетів у знаннях та описує свідоме, цілеспрямоване та систематичне використання знань в організації як ресурсу. Якщо управління знаннями в органі державної влади додатково поділити на окремі компоненти, то люди, організація та технологія належать до центральних елементів управління знаннями, як показано на рис. 5.5.

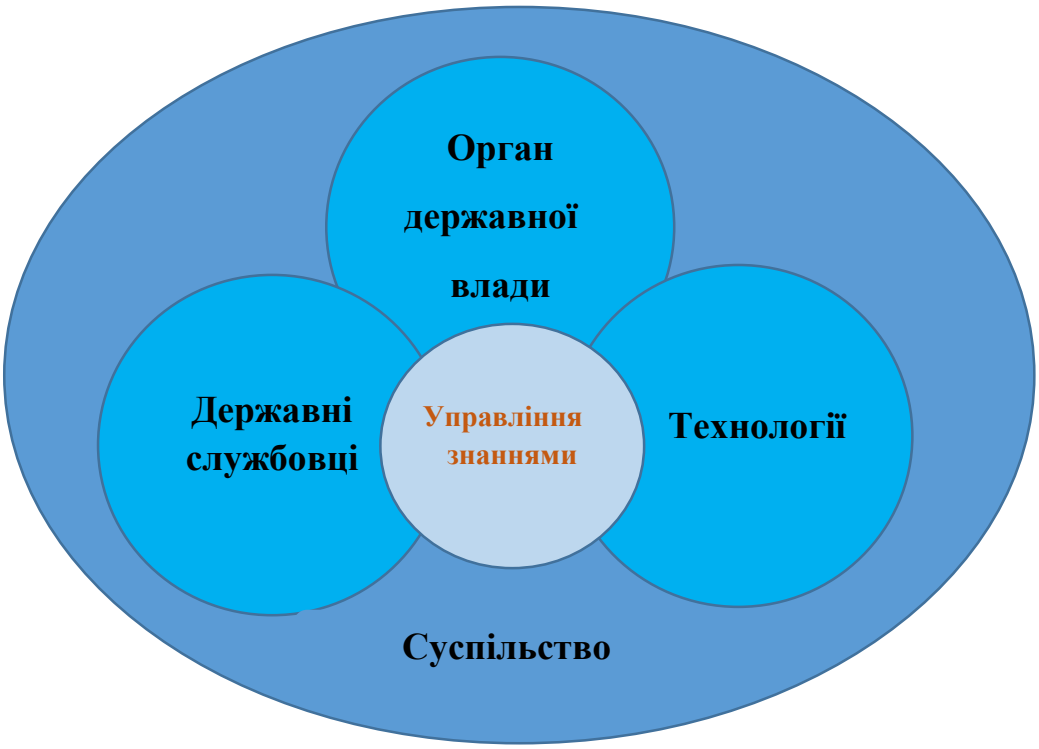


Рис. 5.5. Компоненти управління знаннями

Людський компонент. В управлінні знаннями людський вимір виникає насамперед у таких процесах, як забезпечення та обмін інформацією, а також створення та використання знань. Окрім того, нові знання та ідеї створюються за допомогою нової організації управління людськими знаннями.

Організаційний компонент. Методи набуття, зберігання та передачі знань повинні розроблятися в органі державної влади. Сюди входять закріплення завдань, відповідальність та компетенція щодо управління знаннями в організації, а також урахування фактору знань в управлінських процесах, визначення та впровадження методів управління знаннями.

Технологічний компонент. Однією із цілей управління знаннями є можливість надавати доступну інформацію та дані саме там, де вони потрібні. Цю вимогу можна задовольнити впровадженням та розробленням інформаційно-комунікаційних технологій, пристосованих до організації, які є центральним середовищем для майбутньої роботи над знаннями: вони є носіями інформації, служать для обміну та розподілу знань, освітніх мереж та спільнот.

Систематичне управління знаннями потребує людських, фінансових і технічних ресурсів, а в державному секторі вони часто бувають недоступними. Схематично основні відмінності в управлінні приватним та державним секторами з погляду впровадження системи менеджменту знань представлено в табл. 5.2. Велика кількість досліджень підкреслює, що управління знаннями в державному управлінні включає не лише програмну та апаратну інфраструктуру, а й наголошує на важливості організаційної культури та співробітників [276; 277]. Тому для функціонування системи управління знаннями необхідно, щоб усі три компоненти взаємодіяли. Наприклад, під час використання технічних рішень для управління знаннями співробітники повинні мати мотивацію для їх упровадження та, відповідно, відкриту організаційну культуру. Розроблення нової бази даних або використання нової технології не призводить автоматично до створення, обміну або передачі

знань. Для цього важливий людський вимір, оскільки саме люди генерують, передають та використовують знання. Окрім того, мовчазні знання як основу людських думок і вчинків не можна відтворити в комунікаційних технологіях і замінити інформацією. Перераховані компоненти також вбудовані у соціальний розвиток, і, отже, управління знаннями в кінцевому підсумку також може розглядатися як виклик для суспільства у цілому.

Таблиця 5.2

Можливості керівників державного та приватного секторів у контексті управління

Менеджери державного сектору	**Менеджери приватного сектору**
– обмежена виконавча та адміністративна автономія керівників через закон і жорсткий контроль	– більше свободи та більше вибору в інструментах управління працівниками
– обмеження окремих практик управління та діяльності	– не змушені обґрунтовувати свої рішення, наприклад рішення про розмір винагороди
– тенденція до розширення нормативних актів для впровадження ініціатив	– спрощення процесів прийняття рішення
– менша автономія та гнучкість у прийнятті рішень	– більша гнучкість менеджерів
– обмежений бюджет	– ефективне управління.

Упровадження системи управління званнями в органах державної влади, незважаючи на добре підготовлену теоретичну базу, не буде результативним без її підтримки керівником організації, адже йдеться про заходи, що змінюють культуру. Вищий менеджмент не лише повинен визнати важливість управління знаннями, а й активно вимагати та помітно підтримувати його. Необхідно пам’ятати, що управління передачею знань вимагає

довгострокового планування, тому платформи знань немислимі без відповідальних осіб. На рис. 5.6 зображено інфографіку, що дає змогу прослідкувати роль керівника в обміні досвідом та знаннями в організації згідно з нашим дослідженням.

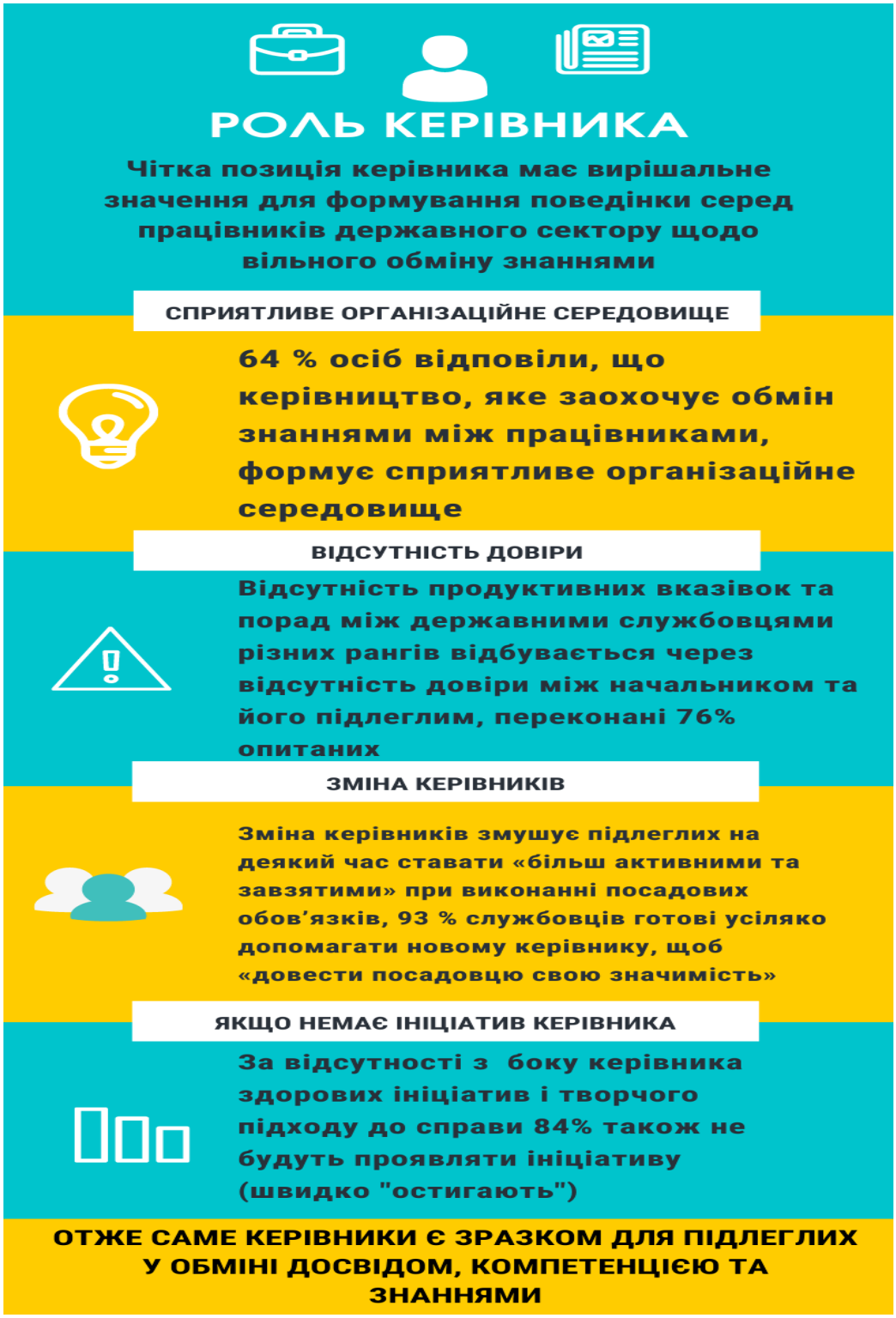


Рис. 5.6. Аналіз ролі керівника у процесах обміну знаннями та досвідом

Отже, управління знаннями в органі державної влади означає вдосконалення організаційних навичок на всіх рівнях шляхом кращого використання теоретичних основ знань як ресурсу. Управління знаннями формує інтегровану концепцію втручання, яка створює структури, котрі дають змогу генерувати, розповсюджувати та використовувати інформацію та знання з метою забезпечення навчальних здібностей організації та підвищення її ефективності, компетентності, швидкості реакції та здатності до інновацій.

5.3. Формування в державному управлінні організаційної культури, яка орієнтована на знання

Процес розроблення й розвитку інституційної пам’яті – це вагомий організаційний компонент, який дійсно важливий для збереження передового професійного досвіду. Інший компонент – самі співробітники організації, які в ідеалі повинні становити єдину команду. Потужним стратегічним інструментом, що дає можливість орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати й полегшувати спілкування, є організаційна культура. Саме вона робить організацію унікальною, формує її історію, правила комунікації, впливає на прийняття загальноорганізаційних рішень та ефективність провадження в ній інноваційних методів роботи.

Організаційну культуру в приватному секторі визнано як потужний важіль в управлінні персоналом, однак у державній службі України вона лише нещодавно отримала належну увагу з боку як науковців, так і практиків державного управління. Як стверджує В. Мартиненко, це пояснюється особливостями управління персоналом у сфері державної служби, адже воно здійснюється в межах єдиної системи влади й державного управління, що

суворо регламентуються законами та нормативно-правовими актами й забезпечуються бюджетом. Наявність цих чинників, на думку автора, не сприяє будь-яким ініціативам стосовно глибокого вивчення та належного використання у сфері державної служби такого феномена, як організаційна культура [103]. У цьому контексті актуальним є питання формування нової організаційної культури державної служби України, яка б відповідала сучасним соціально-економічним вимогам та забезпечувала розвиток індивідуальних і групових організаційних цінностей, збереження інституційної пам’яті органів державної влади, що, своєю чергою, впливають на ефективність функціонування органів державної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дає можливість установити, що останнім часом увага науковців до проблематики, пов’язаної зі специфікою формування й розвитку організаційної культури державної служби, помітно зростає. Вітчизняні науковці у сфері державного управління, такі як Є. Бондаренко [18], С. Малахай [100], Н. Нижник [116], В. Москалу та ін. [51], І. Перелигіна [180] та ін., розглядають державну службу як культурний інститут із морально-етичних позицій. Організаційну культуру як об’єкт управлінської діяльності у сфері державної служби досліджує В. Мартиненко [103]; Є. Бондаренко [17] звертає увагу на чинники формування організаційної культури. Безпосередньому дослідженню організаційної культури в контексті управління знаннями присвячено роботи Т. Андрусенко [5], М. Сокуренка [232], О. Тинянової та С. Китін [251]. Питання про ступінь впливу організаційної культури на успіх організації залишається відкритим. Однак зрозуміло, що відносини між культурою та результатами роботи організації багато в чому залежать від змісту тих цінностей, які затверджуються конкретною культурою в організації. Так, Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 р. 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 [240].

Кожна організація створюється для реалізації конкретних завдань, а процес їх реалізації потребує наявності певних засобів, соціальної бази, які саме надають ознак самобутності цій організаційній системі. Для науковця безумовний інтерес і практичну значимість має розгляд характеру системи взаємодії та відносин членів організації (персоналу) у цьому соціокультурному аспекті. Більшість авторитетних фахівців у сфері менеджменту погоджується з тим, що організації, як і загалом нації, мають свою культуру.

Для опису цього поняття використовують різні терміни, близькі за змістом, а саме: «організаційна культура», «ділова культура», «корпоративна культура», «внутрішня культура компанії» [8]. Як пояснюють С. Малахай та І. Родченко, якщо йдеться про відкрите акціонерне товариство, доцільно вживати поняття «корпоративна культура». Проте якщо правова форма фірми інша, краще використовувати більш загальний термін «організація» (хоча й корпорація – це також організація). Отже, говорячи про оргкультуру, можемо мати на увазі будь-яку організацію – від приватного підприємця до транснаціональної корпорації [100].

Науковці сходяться на тому, що культура організації являє собою складну композицію важливих припущень, які часто не піддаються формулюванню, бездоказово приймаються та поділяються членами групи чи організації. Організаційну культуру трактують як прийняті більшою частиною організації філософію й ідеологію управління, ціннісні орієнтації, прийнятий кодекс поведінки, укорінені ритуали та норми, набір поведінкових, емоційних і психологічних механізмів, які члени організації сприймають та увічнюють, часто несвідомо. Організаційною культурою є соціальна реальність, яка сигналізує співробітникам, що саме вони повинні робити, відчувати й думати [508]. Вона дає змогу значною мірою згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи спільний

культурний простір [94]. Таким чином, організаційна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме так, а не інакше.

Організаційна культура може мати свої особливості залежно від роду діяльності, форми власності, займаної ніші на ринку чи в суспільстві. Говорячи про органи державної влади, можна говорити зазвичай про існування бюрократичної організаційної культури, а також про організаційну субкультуру в певних сферах діяльності (наприклад, під час роботи з персоналом, із громадянами, з організаційними надбаннями тощо). Так, організаційну культуру державної цивільної служби Л. Калмиков трактує як культуру корпоративного співтовариства цивільних службовців, загальними основами й ознаками якої є загальний нормативно-правовий статус, єдині вимоги до проходження державної служби, стратегічні цілі та завдання, наявність самоідентифікації держслужбовців, схожих цінностей, норм поведінки, сприйняття, а також ідентифікація із зовнішнім соціальним оточенням (громадськістю) та навіть наявність схожих проблем (корупції, надмірного бюрократизму) [78].

Є. Бондаренко наголошує, що організаційна культура державної служби – це система моральних норм, цінностей, традицій, ритуалів, символів, правил, заборон та уявлень, притаманних державній службі, які формуються в процесі спільної діяльності державних службовців у межах певної організації [18].

Якщо культура організації координується з її загальною метою, вона може стати потужним стратегічним інструментом для розвитку організаційної ефективності, більш лояльного сприйняття інновацій, мобілізації ініціатив співробітників і забезпечення їх продуктивної взаємодії. Значимість проблеми формування організаційної культури органу влади, як зазначають О. Тинянова та С. Китін, зумовлена тим, що така культура, з одного боку, є певною оціночною категорією стабільності відповідного політичного інституту, а в низці випадків (особливо якщо йдеться про його організаційні цінності й норми) – індикатором якщо не ефективності, то хоча б громадської

прогресивності його функціонування. З іншого боку, організаційна культура того чи іншого політичного інституту, формуючись протягом усієї історії його існування, виступає не просто невід'ємним атрибутом його функціонування, а найважливішим елементом «цивілізаційної ідентичності» державного управління [251].

В. Дороніна звертає увагу на те, що управління організаційною культурою державних цивільних службовців має деякі особливості. По-перше, діяльність держслужбовців чітко регламентована, але здебільшого у їх посадових інструкціях не прописані норми, що стосуються організаційної культури. Тому, стверджує автор, нерегламентованість організаційної культури є однією з основних проблем в управлінні нею. По-друге, визнані суспільством або декларовані цінності суперечать практичним службовим інтересам звичайного чиновника. По-третє, особливістю виступає відсутність відділів в органах влади з управління організаційною культурою державних цивільних службовців. Звичайно, у розвитку організаційної культури головна роль належить керівництву, але без спеціальних відділів або навіть просто співробітників і фахівців знижується ефективність цього процесу [50].

Окремою сферою, на яку значною мірою може впливати організаційна культура, є формування та розвиток інституційної пам'яті в органах державної влади, за допомогою якої зростає створений персоналом інтелектуальний капітал організації. З огляду на таке твердження, доцільно навести визначення організаційної культури Е. Штейна. На його думку, цей феномен організаційної поведінки є «патерном колективних базових уявлень, який стає надбанням групи під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища й внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб уважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття та розгляду проблем» [269, с. 31].

Заслуговує на увагу також думка М. Сокуренка, що система елементів організаційної культури державної служби складається з трьох підсистем, в основі яких лежать знання, а саме таких:

1) особистісної системи знань, цінностей, норм і зразків, які регулюють поведінку й діяльність державного службовця (моральна, естетична, політична, гуманітарна культура держслужбовця як духовний потенціал, ступінь розвиненості індивідуальних здібностей, зв'язку з культурною спадщиною);

2) локальної системи знань, цінностей, норм і зразків, що виникають під час проходження служби (субкультура, що виникає у визначеному оточенні, проходить життєвий цикл від зародження до занепаду);

3) соціальної системи знань, цінностей, норм і зразків (формально прийняті, функціонально корисні, закріплені в суспільній практиці, досвід поколінь, результат діяльності всіх соціальних груп, творців і користувачів) [232].

Наголосимо, що орієнтація на знання закріплена в деяких функціях організаційної культури, зокрема освітній, або розвиваючій, а також інтеграційній та функції орієнтації на споживача. У цьому плані Т. Андрусенко розглядає організаційну культуру як культуру знань, що створює таку атмосферу, яка залучає до процесу систематичного накопичення, широкого поширення знань і регулярного обміну ними всіх співробітників організації. Розглядаючи культуру знань як корпоративну філософію, автор звертає увагу на те, що вона закладає в діяльність організації такі норми, як постійне генерування ідей, інноваційний підхід до розвитку, інформаційна відкритість, готовність до змін, освіта в найширшому сенсі [5].

Під час дослідження особливостей організаційної культури в органах державної влади у листопаді 2019 р. було проведене опитування 100 державних службовців Бердянської і Приморської РДА Запорізької області та отримано такі результати.

Перше питання анкети стосувалося оцінки респондентами організації з урахуванням виконання поставлених перед нею завдань (рис. 5.7).

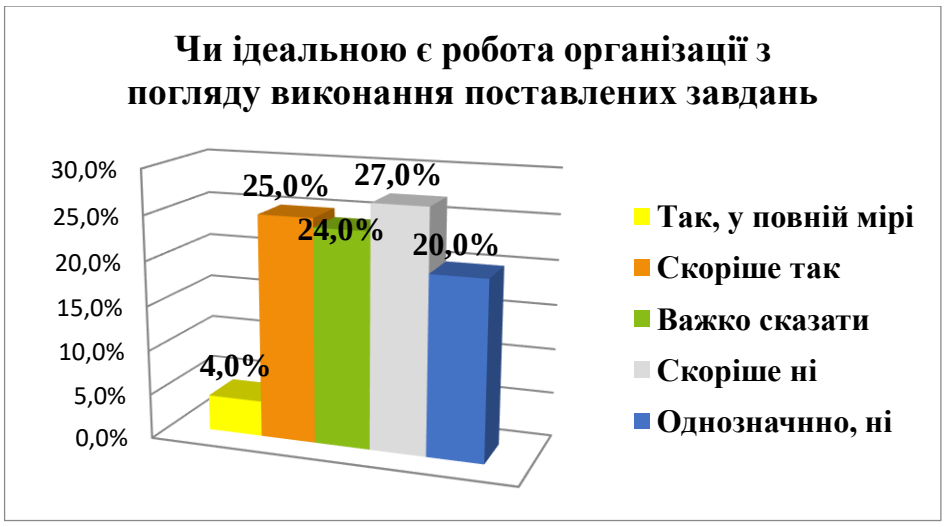


Рис. 5.7. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Чи можна назвати вашу організацію ідеальною з погляду виконання поставлених завдань?»

Так, на питання: «Чи можна назвати вашу організацію ідеальною з погляду виконання поставлених завдань?» 27% опитаних відповіли «Скоріше ні», ще 20% виваріант «Однозначно ні»; якщо поєднати ці дві категорії, то загалом негативну оцінку організації в даному аспекті відзначила більшість учасників дослідження – 47%. Ще 24% не змогли визначитися з оцінкою, 25% вибрали варіант «Скоріше так» і лише 4% повною мірою погодилися з тим, що їхня організація ідеально виконує поставлені перед нею завдання.

На питання, що діагностувало емоційний складник психологічного клімату в колективі («Чи вважаєте ви, що у вашому колективі сформовано доброзичливе середовище?»), відповіді опитаних розподілились так: 52% відповіли «Ні» та 48% – «Так» (рис. 5.8).

Рис. 5.8. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Чи вважаєте ви, що у вашому колективі сформовано доброзичливе середовище?»

Далі респондентам було поставлене питання про те, чи були вони ознайомлені під час вступу на державну службу з правилами внутрішнього розпорядку та етичними нормами в колективі. 47% опитаних відповіли, що не були ознайомлені, 22% відзначили протилежний варіант відповіді, ще 31% вказали, що не пам’ятають (рис. 5.9).

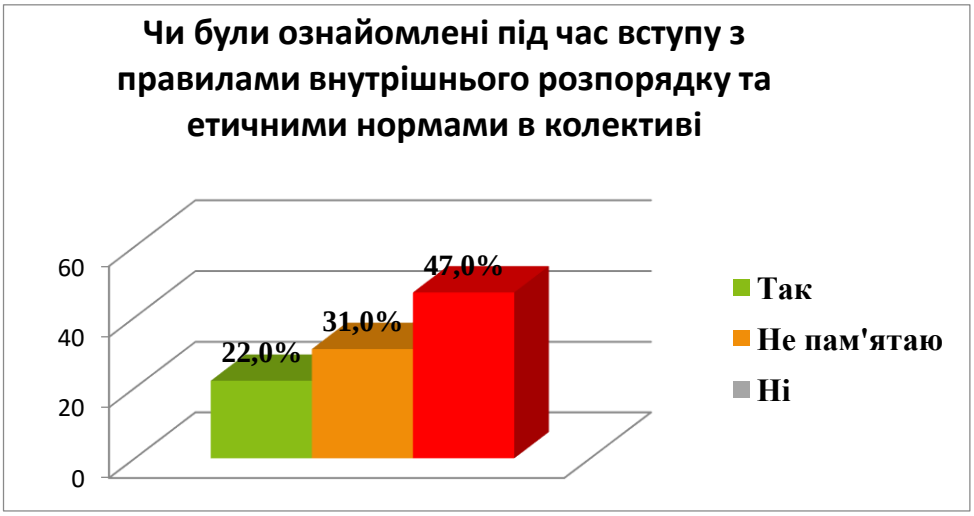


Рис. 5.9. Розподіл відповідей на питання: «Під час вступу на держслужбу чи ознайомили вас із правилами внутрішнього розпорядку, етичними нормами в колективі?»

На питання про те, чи цікавиться безпосередній керівник їхньою думкою щодо вирішення певних завдань, більша частина опитаних (52%) відповіла «Ні», 32% вибрали варіант «Рідко» і 11% – варіант «Так» (рис. 5.10).

Рис. 5.10. Розподіл відповідей на питання: «Чи цікавиться ваш безпосередній керівник вашою думкою щодо вирішення певних завдань?»

Не хочуть вступати у конфронтацію з керівником за різних поглядів на вирішення проблеми 62% опитаних, а відстоюватимуть свою точку зору, якщо власне рішення вважають більш ефективним, 38% респондентів (рис. 5.11).

Рис. 5.11. Розподіл відповідей на питання: «Якщо у вас із керівником різні погляди на вирішення проблеми, чи будете ви відстоювати свій?»

На питання: «Чи впевнені ви, що ваші колеги підтримають вас у впровадженні нової ідеї на роботі?» більше половини опитаних, а саме 65%, вибрали відповідь «Ні» і 35% – «Так» (рис. 5.12).

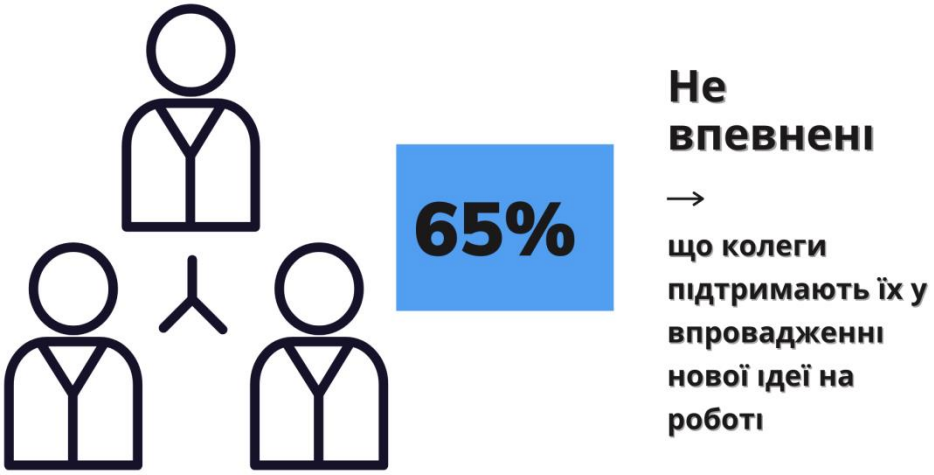


Рис. 5.12. Розподіл відповідей на питання: «Чи впевнені ви, що ваші колеги підтримають вас у впровадженні нової ідеї на роботі?»

Відповідаючи на питання, чи прийнято в колективі працювати чітко за регламентом, дотримуючись лише робочих відносин із колегами, 67% респондентів указали варіант «Ні», 15% – «Так» і ще 18% – «Важко сказати» (рис. 5.13).

Рис. 5.13. Розподіл відповідей на питання: «Чи у вашому колективі прийнято працювати строго за регламентом, дотримуючись лише робочих відносин між колегами?»

На питання: «Чи прийнято у вашому колективі відзначати свята, на які запрошуються всі співробітники?» більшість опитаних (63%) відповіла «Ні», 37% вибрали варіант «Так» (рис. 5.14).

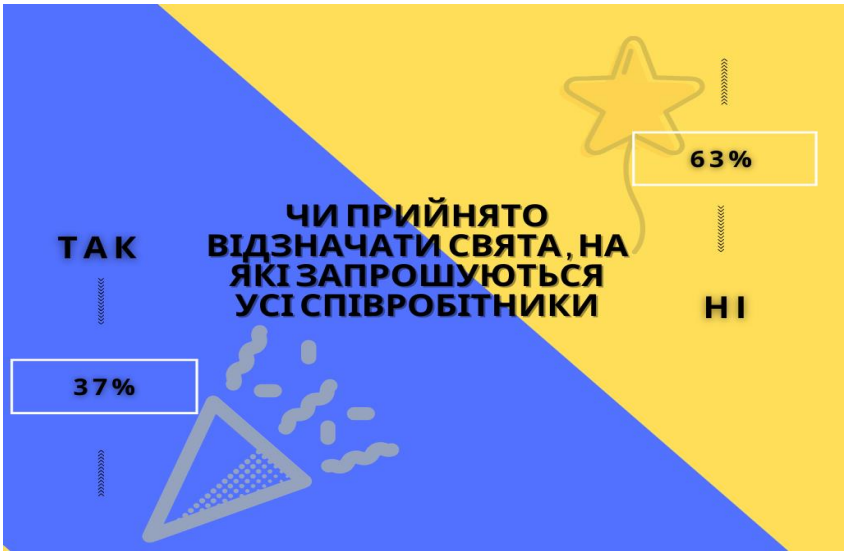


Рис. 5.14. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Чи прийнято у вашому колективі відзначати свята, на які запрошуються усі співробітники?»

51% респондентів зазначили, що їхній керівник не підтримує чесні і довірчі відносини на робочому місці, 27% вибрали протилежний варіант та ще 22% вагалися з відповіддю на це питання (рис. 5.15).

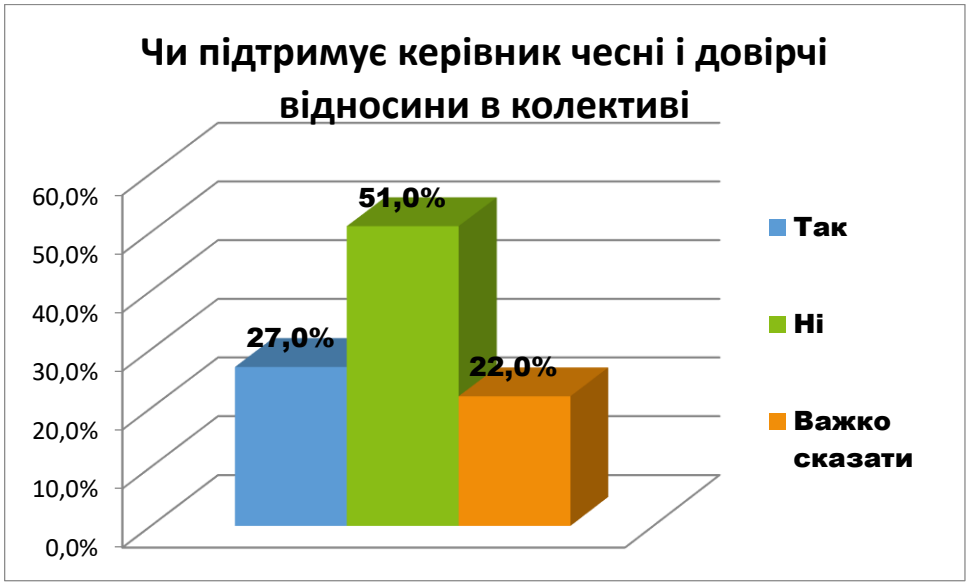


Рис. 5.15. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Чи підтримує ваш керівник чесні і довірчі відносини на робочому місці?»

На питання про те, чи відчувають вони психологічний дискомфорт на робочому місці, 60% відповіли негативно, 34% – ствердно і 6% не змогли визначитися. Тобто кожен третій опитаний державний службовець відчуває на робочому місці певний психологічний дискомфорт.

Більше третини опитаних (38%) на питання щодо практики розповсюдження чуток і пліток у колективі дали ствердну відповідь, 33% вагалися з відповіддю, ще 29% указали, що в їхньому колективі це не прийнято.

Також 64% респондентів зазначили, що оцінка керівником їхньої роботи та роботи колег не базується суто на результативності виконання завдань;

також були висловлені окремі думки, що теж можна віднести до характеристики упередженого та не об’єктивного оцінювання («Вище оцінюють тих, хто стучить…», «Добре відноситься до того, з ким товаришує…»). Однак 34% вказали, що їхній керівник дає оцінку виходячи лише з результатів роботи.

На питання про те, чи пишаються вони тим, що працюють у даній організації, більшість опитаних (73%) відповіла «Так», 25% – «Ні» і 2% не змогли однозначно відповісти на це питання (рис. 5.16).

Рис. 5.16. Аналіз відповідей респондентів, пов’язаних зі ставленням до організації

Більшість респондентів (96%) відчувають свою приналежність і асоціюють себе з організацією, вони ствердно відповіли на питання про те, чи є для них справедливим висловлювання «Коли я говорю про свою організацію, я говорю «ми», а не «вони», 3% вказали, що не відчувають такої єдності з організацією та 1% було важко відповісти на це питання.

Відповідаючи на питання про справедливість і прозорість під час заохочення у вигляді преміювання, переважна більшість – 76% – опитаних

указала, що в їхньому колективі премія нараховується несправедливо, і 24% вибрали протилежний за змістом варіант (рис. 5.17).

Рис. 5.17. Аналіз відповідей респондентів, пов’язаних із психологічним кліматом у колективі, оцінкою керівником роботи та заохоченням

Аналіз даних соціологічного дослідження вказує на те, що організаційна культура в органах державної влади, якщо розглядати її основні функції (створення відчуття спільності і приналежності до організації, відданість їй, підвищення залученості у її діяльність та зростання ефективності роботи за рахунок передачі правил, знань, досвіду та етичних норм взаємодії в колективі), сьогодні є недостатньо розвиненою. А це може негативно позначатися не лише на роботі окремих структурних підрозділів, а й на тому, як забезпечуватиметься діяльність усього управлінського апарату та його спроможності виконувати і реалізовувати державну політику якісно й узгоджено.

Найважливішим завданням формування й розвитку інституційної пам’яті є максимально можлива формалізація особистісних практичних знань працівників із метою подальшого їх тиражування в організації серед працівників для перетворення знань (спочатку на особисті знання працівників, а потім на колективні знання органу державної влади). Окремим завданням для організації є також якісна передача знань, особливо в разі приходу в орган державної влади чи підрозділ нового співробітника, яка не відбудеться, якщо не підготувати середовище, в яке він вступає, тобто колектив. У даному питанні традиційно існує плутанина, зазначає М. Гуревич. Багато фахівців із людських ресурсів (ейчари) на питання, кого необхідно адаптувати: новачка до колективу, в якому він буде працювати, або колектив до новачка, який порушує рівновагу в групі, зазвичай схиляються, що новачка до колективу. Почасти це так, оскільки колектив завжди сильніший, аніж одна людина. Персонал органу державної влади несе в собі корпоративну культуру, усталені норми взаємовідносин, поведінки в організації. І коли новачок входить у колектив, то він прийме ту реальну культуру, яка існує в колективі. Або в іншому разі (якщо не прийме) звільниться [76].

Щоб система передачі знань добре працювала і новопризначений державний службовець ефективно засвоював би передані наставниками і колективом досвід і знання, спеціалістам відділу кадрової роботи необхідно

подбати про те, щоб підготувати колектив до входження новачка. Передусім дбати про безпеку входження новопризначеного держслужбовця в команду, щоб нівелювати груповий ефект протистояння «Я – вони». Цей ефект часто виникає від невизначеності того, що привнесе новий співробітник в усталену команду або як команда поставиться до новачка. На якийсь час це дезорганізує роботу в підрозділі, адже нерідко прихід нової людини істотно змінює розстановку сил у відділі за рахунок перерозподілу владних повноважень і функціональних обов'язків. Особливо це важливо, коли в орган влади приходить співробітник із числа керівного складу. Тому чим швидше кадрова служба усвідомить важливість цього концепту і включиться в процес налагодження продуктивних відносин, тим якісніше буде відбуватися для новачка процес засвоєння знань.

Мотивація як дуже важливий елемент організаційної культури повинна спрямовуватися на стимулювання приросту й освоєння нових знань: самонавчання, пошук, збір корисної інформації із зовнішніх і внутрішніх джерел, її інтеграцію із загальноорганізаційними знаннями. В установі повинні заохочуватися ті співробітники, які зробили власні знання доступними для всіх інших працівників. Одним з ефективних способів обміну знаннями є стимулювання групової роботи. В органах державної влади для цього здійснюється постановка таких цілей, які не можуть бути досягнуті поодинці, що змушує держслужбовців об'єднуватися у робочі групи, спільно шукати нові знання та обмінюватися ними.

Зауважимо, що одними стимулами проблему обміну знаннями між співробітниками органу державної влади вирішити не можна. Ось чому так важливо від внутрішньої настанови «знання – це влада, тому ділитися ними не варто» перейти до нової, більш перспективної настанови «вільний обмін знаннями – це джерело успіху організації та особистості» [94]. Процес переходу від однієї установки до іншої досить складний, проте саме від нього залежить ефективність стратегії формування інституційної пам'яті. Це великомасштабні зміни, які стосуються і мотиваційних елементів, і

навчальних систем, і критеріїв, і показників діяльності органу державної влади [340]. Вони стосуються також формування нових відносин, спрямованих на ефективне використання персональних знань і знань організації у цілому. Керівники повинні знати, що є безліч бар'єрів, які заважають розвитку культури знань у їхніх організаціях та більшість з яких залежить саме від їх вольового рішення щодо впровадження змін, створення необхідних умов, контролю тощо. Підсумовуючи зазначене, у табл. 5.3 наведено основні перешкоди, які призводять до низьких результатів упровадження культури знань в органах державної влади, а також можливі напрями їх подолання.

Таблиця 5.3

Причини негативних результатів упровадження культури знань та шляхи їх мінімізації

Бар'єри	**Їх зміст**	**Шляхи мінімізації**
Недостатнє розуміння змін	Нездатність керівництва вищої ланки донести до відома співробітників значимість обміну знаннями	Запрошення зовнішніх експертів
Різниця між заявами керівництва та діями	Менеджери, які вели програму, швидко переключаються на інші галузі, у результаті чого втрачаються ефективність і результативність	Уведення в посадові обов'язки конкретних осіб відповідальності за впровадження системи обміну знаннями; взяття на контроль та періодичне звітування про результати
Невизначеність і побоювання змін	Зміна системи сприймається як загроза усталеному порядку буття, хоча й далекому від досконалості, проте звичному, тому сприймається як особиста загроза	Роз'яснення

Апатія щодо обміну знаннями	Володіння унікальними знаннями, що розглядаються як сила й гарантія зайнятості у цій організації, стримує до їх передачі	Розроблення моделі мотивації ключових фахівців; заохочення службовців, які досягли певних результатів у роботі
Саботаж	Опір змінам, які чинять як окремі держслужбовці, так і їх групи	Відкрите обговорення необхідності змін, в окремих випадках застосування примусу
Синдром «не винайдено тут»	Співробітники нерідко відмовляються від виконання роботи на основі чиєїсь ідеї, навіть коли вони знають, що це може заощадити час і витрати	Ознайомлення з найкращими практиками публічного адміністрування
Різні культури й субкультури	Існують значні відмінності між соціальними та національними культурами, які можуть призвести до різних інтеграцій і поведінки. Довіра та обмін інформацією можуть чинити негативний вплив без ефективного менеджменту	Роз’яснення, організаційні навчання, групова робота
Організаційна «амнезія»	Організації часто не можуть зберегти набуті знання й уроки, засвоєні в минулому	Створення бази знань
«Віртуальний» розвиток	Надання співробітникам лише доступу до інформації, у тому числі за допомогою ІТ-технологій	Особисте спілкування між людьми через комунікативні заходи

Обмін «старими» знаннями	Передача знань, які є вже неактуальними або неважливими для реалізації стратегії організації	Систематичне підвищення кваліфікації службовців, які навчають інших; упровадження системи підготовки наставників

Організаційна культура багато в чому визначає ставлення працівників до колег, керівництва та виконуваної роботи, а її розвиток та вдосконалення є важливими не тільки з функціонального погляду (ефективність у наданні державних послуг), а ще й з позиції формування загального позитивного іміджу організації. Протягом довгого часу організаційна культура державного сектору визначалася його авторитарним минулим. На відміну від приватного сектору органам державної влади не потрібно було реагувати на конкуренцію, зміни на ринку і запити клієнтів, щоб забезпечити подальше існування своєї організації. Однак за часів оцифровки і глобалізації політика і громадськість закликають владу до подальшого розвитку – до сучасних постачальників послуг, які повинні працювати ефективно, економічно і близько до громадян. Щоб відповідати цим вимогам, відмовитися від звичних моделей дій і йти в ногу з інноваційними циклами приватного сектору, необхідні культурні зміни, які менеджери повинні активно підтримувати. Організаційна культура повинна постійно формуватися керівництвом органу державної влади, щоб мати можливість упевнено реагувати на поточні події, будь то комплексні соціологічні явища, такі як глобалізація або демографічні зміни (внутрішні та зовнішні по відношенню до організації), впровадження нової технології або зміни в портфелі послуг: культура повинна рости разом з організацією.

Таким чином, культура знань у державній службі – це організаційна філософія, що включає усвідомлення важливості ролі державних службовців як носіїв унікальних професійних знань, а також створення мотивації для набуття та обміну знаннями, яка, своєю чергою, є засобом забезпечення максимальної результативності діяльності органу державної влади. Для того

щоб організаційна культура цінувала, пропагувала та винагороджувала вільний обмін знаннями між людьми, необхідно передбачити механізми (і мотивацію), що забезпечують спільне використання держслужбовцями знань, важливих у їхній роботі, та дають змогу домогтися більш високих результатів діяльності органу державної влади.

5.4. Збереження та розвиток інституційної пам'яті шляхом упровадження системи наставництва в державне управління

Кадровий склад державної служби не може бути стабільним, адже залежний від кон'юнктурних коливань політичного або економічного характеру: певна частина наявного кадрового складу в будь-який момент може покинути свої посади на вимогу нового керівництва, змінити роботу через низьку соціальну захищеність, неадекватність умов праці тощо. До того ж нові умови сучасних перетворень вимагають нових обличь у владі, грамотного покоління кадрів, яким притаманні сучасні погляди, нестандартні ефективні рішення та демократичні методи керівництва. Проте за відсутності тенденцій регулювання масштабів залучення нових кадрів «ззовні» досягнення певного рівня наступності в роботі, збереження позитивного досвіду і традицій, а також забезпечення новизни підходів до проблем заміщення державних посад сучасному кадровому складу державної служби загрожує в перспективі «виродження».

Вирішення цих завдань вимагає звернення до відомого здавна інституту наставництва, яке, на думку Д. Барбасової, є багатофункціональним процесом, адже застосовується не лише для адаптації молодих фахівців, у підвищенні їх кваліфікації, у формуванні та вихованні професійного фахівця, а також у передачі знань і досвіду. Глибокий інтерес до наставництва як інституту передачі досвіду, збереження і примноження інституційної пам'яті виник у

процесі «оновлення» основного складу економічно активного населення, а також становлення незалежної держави, в якому спостерігаються часті перетворення і персональні переміщення в різних організаціях [12].

Незважаючи на велику кількість позитивних результатів наставництва, ця практика передачі професійного досвіду в органах державної влади не отримала широкого розповсюдження, хоча повсюдно розробляються відповідна нормативна база та програми. У зв’язку із цим виникають розбіжності між теорією і практикою застосування системи наставництва в органах державної влади. Сучасним адаптаційним процесам в управлінні персоналом присвячено багато досліджень у сфері економічних наук, соціології, психології тощо. Серед останніх публікацій варто відзначити роботи Д. Барбасової [12], Н. Бондаренка [19], В. Павлова [176], С. Ряковської [221], які досліджують теоретичні аспекти впровадження інституту наставництва в корпоративному середовищі, приділяючи увагу мотиваційним аспектам процесу передачі молодим спеціалістам професійних знань та досвіду. Результатам емпіричних досліджень наставництва в державному секторі, аналізу чинників, що вливають на результативність цього процесу, у своїх статтях, насамперед, значну увагу приділяють зарубіжні вчені, серед яких – Б. Бозман та М. Фіні [301], Л. Еріх та Б. Хансфорд [346].

Пожвавлення інтересу до теми розвитку наставництва на державній цивільній службі спостерігається серед російських дослідників, на нашу думку, у зв’язку з розробленням та впровадженням у практику «Методичного інструментарію щодо застосування наставництва на державній цивільній службі», розробленого Міністерством праці Російської Федерації у листопаді 2013 р. [107]. Зазначимо, що система наставництва, яка міститься в методичному інструментарії, була розроблена та апробована в ході реалізації пілотного проєкту з упровадження в окремих федеральних державних органах інституту наставництва в лютому-листопаді 2013 р. Російському досвіду впровадження системи наставництва на державній службі присвячено роботи Ю. Горохової [39], Н. Кліща [82], Д. Юданової [270]. У вітчизняній науці

державного управління проблемам наставництва приділяється значно менше уваги, особливо аналізу його практичного впровадження в органах державної влади. Висвітлення теоретичних аспектів цього питання знайшло відображення в роботах українських дослідників Н. Алюшиної [3; 4], Н. Богданової [15], І. Чорнобиль, О. Чорнобиль [263].

Наступність знань, навичок і накопиченого досвіду відіграє важливу роль в ефективності функціонування державних органів, забезпечуючи цілісність організації, ефективність реалізації її функцій і дотримання прийнятих правил поведінки і роботи. З урахуванням зростаючого навантаження на державні органи збільшується важливість якісної і швидкої адаптації співробітників до умов роботи і колективу [82, с. 3].

Наставництво має досить тривалу історію застосування й у контексті виховної та навчальної діяльності є найдавнішою формою передачі досвіду. Незважаючи на, здавалося б, традиційність використання даної форми під час роботи з людьми в організації, значимість його все більше зростає. Пов’язано це з тим, що спектр застосування наставництва дуже широкий: воно може використовуватися як під час роботи з новачками і молодими спеціалістами, так і з людьми, які призначаються на іншу посаду. Також наставництво можна застосовувати під час проведення змін в організації [76] та формування згуртованого грамотного колективу, зниження плинності кадрів [107, с. 6].

Інститут наставництва стає актуальним і необхідним елементом державної служби в Україні. Серед основних завдань реалізації державної кадрової політики, які визначено Указом Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки» № 45/2012 від 01.02.2012, визначено «створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом упровадження системи наставництва» [206]. Відповідно до п. 5 ст. 30 Закону України «Про державну службу», на керівника державної служби в державному органі покладено завдання забезпечення підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, які вперше призначені на посаду державної служби, протягом

року зі дня їх призначення [196]. Як уважають І. Чорнобиль та О. Чорнобиль, ця вимога є опосередкованим завданням упроваджувати наставництво [263].

Із метою забезпечення реалізації вищезазначених положень Наказом від 25 жовтня 2013 р. № 189 Національне агентство України з питань державної служби затвердило Методичні рекомендації щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців [199]. Однак відразу ж зазначимо, що цей документ не був реалізований, тому сьогодні в державній службі України не існує чітко визначеного механізму професійної адаптації фахівців шляхом наставництва. Цей факт підтверджується нашим дослідженням, яке було проведено у 2017 та 2019 рр.

Так, респондентам було поставлене питання про те, чи був у них наставник під час вступу на держслужбу. Жоден з опитаних не відповів, що мав офіційно призначеного наставника; 11,8% указали, що їм неофіційно допомагав входити в «курс справи» їхній безпосередній керівник; 28,6% зазначили, що їм також неофіційно допомагав колега; ще 29,6% респондентам доводилося «запитувати у всіх потроху»; 22,0% відповіли, що хоча не мали наставника, проте відчували в ньому потребу; 5,6% опитаних відзначили, що самі все швидко зрозуміли, а 2,4% скористалися тим, що зверталися в пошуках правильних рішень до мережі Інтернет (рис. 5.18).

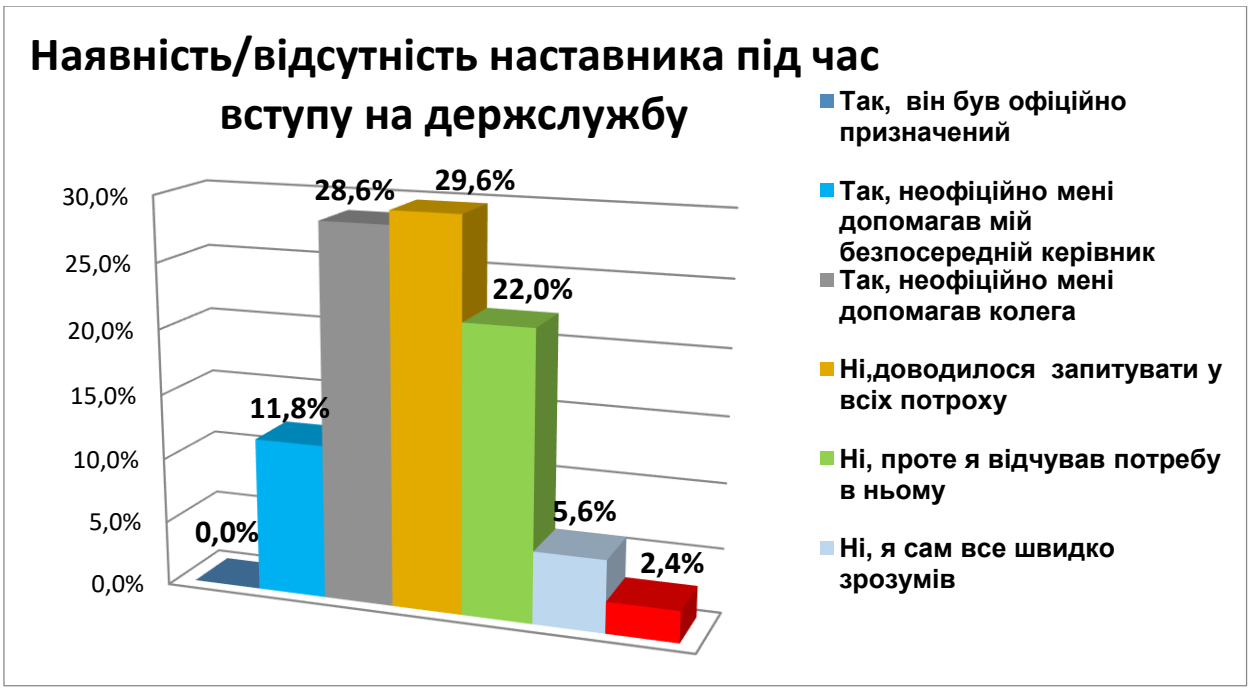


Рис. 5.18. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Чи був у вас наставник під час вступу на держслужбу?»

Серед опитаних, що мали неофіційного наставника, 89,5% оцінили його допомогу в процесі адаптації як важливу та потрібну, 4,2% – як неважливу і 6,3% вказали, що їм важко відповісти на це питання.

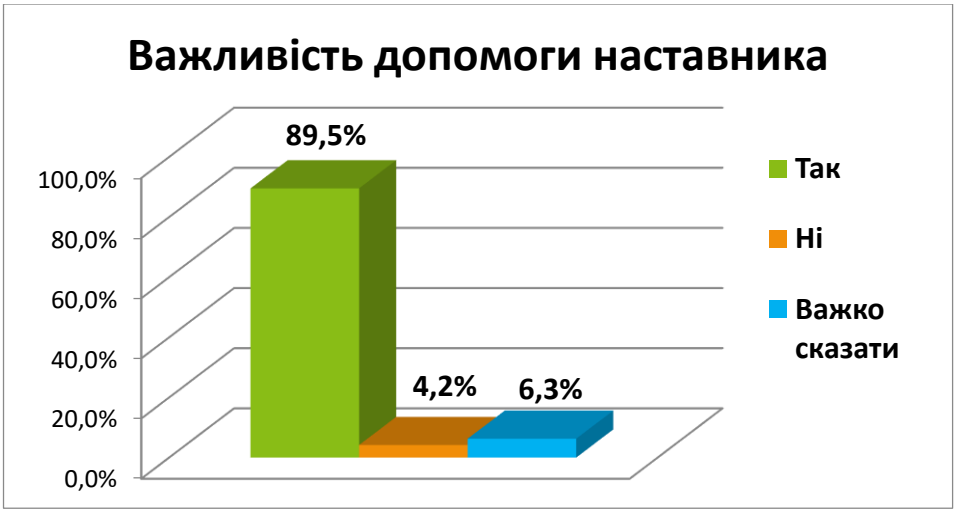


Рис. 5.20. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Якщо у вас був наставник (офіційний чи неофіційний), уважаєте ви його допомогу важливою та необхідною для вас?»

Під час оцінки ролі наставника необхідно було також визначити не лише важливість чи неважливість такої підтримки, а й з'ясувати, в чому саме вона проявлялася.

Рис. 5.21. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Чим саме наставник допоміг вам на початку вашої кар'єри?» (сума перевищує 100%, оскільки респонденти могли вибрати кілька варіантів відповіді)

Аналіз відповідей респондентів (рис. 5.21) показав, що для 99,7% допомога наставника полягала у знайомстві з іншими співробітниками; для 70,7% – у тому, що наставник розповів про організацію службової діяльності; ще 64,5% відзначили, що наставник розповів про порядок взаємодії з іншими структурними підрозділами, та 35,5% вказали, що їх ця людина ознайомила з необхідною законодавчою базою. Для 53,0% важливим було те, що наставник розповів про культуру взаємовідносин у колективі; для 22,6% – що він надавав психологічну підтримку, та 19,5% вказали, що наставник допомагав вирішувати робочі завдання.

Згідно з Методичними рекомендаціями Національного агентства України з питань державної служби, наставництво – це навчання на робочому місці, спрямоване на довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов’язків професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених державних службовців і здійснюється у формі консультацій, порад та роз’яснень, які надає закріплений за цією особою наставник. Для організації адаптації новопризначених державних службовців у державному органі службі персоналу рекомендується розробити програму адаптації новопризначеного державного службовця. За новопризначеним державним службовцем може закріплюватися наставник із числа досвідчених, авторитетних та висококваліфікованих працівників державного органу, які, як правило, мають відповідати таким вимогам до рівня професійної компетентності:

– не молодше 30-річного віку;

– мають повну вищу освіту та досвід роботи на посадах державної служби чи посадах в органах місцевого самоврядування не менше двох років;

– володіють глибокими професійними знаннями, вміннями і навичками;

– мають високі професійні, морально-етичні та особистісні якості, необхідні для наставництва;

– володіють організаторськими та педагогічними здібностями;

– здатні на належному рівні здійснювати контроль над виконанням поставлених завдань;

– користуються авторитетом і повагою в колективі [199].

Однак, аналізуючи вимоги, які висуваються до наставників, дослідниця Н. Алюшина наголошує на деяких спірних позиціях. Так, вона переконана, що якщо особу, яка не має організаційних та педагогічних здібностей, не залучати до процесу наставництва, то цінність і багатство її знань, умінь і досвіду буде втрачено [4]. Додаємо, що до спірних позицій можемо віднести авторитет і повагу у колективі, адже не завжди досвідчений держслужбовець знавець своєї

справи, носій вузькоспеціалізованих знань, але особа з «важким» характером може бути шанованою людиною. Проте саме наставництво може дати йому шанс стати таким і, в результаті, бути задіяним у процес збереження інституційної пам'яті в організації. Уважаємо, що найсуттєвішими чинниками, які впливають на процес формування інституційної пам'яті, насамперед є професійні знання, вміння і навички наставника та його бажання передати їх новачкам.

Перш ніж упроваджувати в організації систему наставництва, зазначає В. Павлов, потрібно зважити всі «за» і «проти», ретельно оцінити, наскільки вона потрібна організації, чи зможе бути ефективною та реалізованою. Розуміти наставництво як процедуру адаптації нових співробітників неправильно. Наставництво передбачає вирішення вузького суто професійного кола завдань, тоді як адаптація передбачає включення в корпоративну систему відносин [176].

Процес наставництва в органі державної влади, виходячи зі специфіки кадрової служби, повинен бути чіткого спланованим, регламентованим, стандартизованим та включати декілька етапів (рис. 5.22). На першому етапі приймаються необхідні документи (плани, посадові інструкції наставника), визначаються відповідальні особи за організацію і керівництво наставництвом, а також вибираються форми наставництва, на другому – призначаються наставники і встановлюються особи, щодо яких здійснюється наставництво. На цьому етапі велике значення мають підготовка та підвищення кваліфікації наставників, особливо тих, хто вперше залучається до цього процесу та не має досвіду педагогічної або тренерської діяльності.

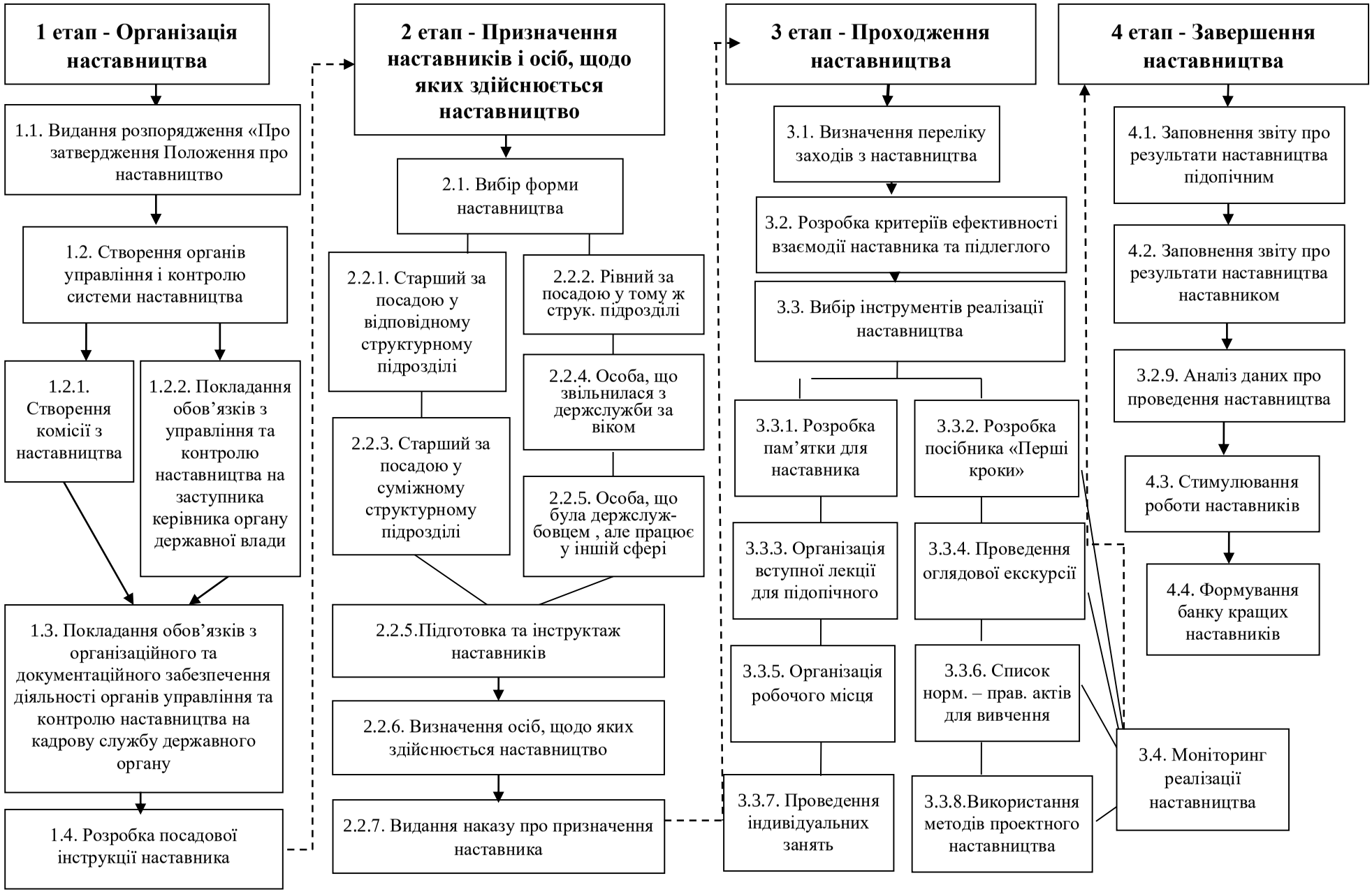

1 етап - Організація наставництва
1.1. Видання розпорядження «Про затвердження Положення про наставництво
1.2. Створення органів управління і контролю системи наставництва
1.2.1. Створення комісії з наставництва
1.2.2. Покладання обов'язків з управління та контролю наставництва на заступника керівника органу державної влади
1.3. Покладання обов'язків з організаційного та документаційного забезпечення діяльності органів управління та контролю наставництва на кадрову службу державного органу
1.4. Розробка посадової інструкції наставника
2 етап - Призначення наставників і осіб, щодо яких здійснюється наставництво
2.1. Вибір форми наставництва
2.2.1. Старший за посадою у відповідному структурному підрозділі
2.2.2. Рівний за посадою у тому ж струк. підрозділі
2.2.3. Старший за посадою у суміжному структурному підрозділі
2.2.4. Особа, що звільнилася з держслужби за віком
2.2.5. Особа, що була держслуж-бовцем , але працює у іншій сфері
2.2.5.Підготовка та інструктаж наставників
2.2.6. Визначення осіб, щодо яких здійснюється наставництво
2.2.7. Видання наказу про призначення наставника
3 етап - Проходження наставництва
3.1. Визначення переліку заходів з наставництва
3.2. Розробка критеріїв ефективності взаємодії наставника та підлеглого
3.3. Вибір інструментів реалізації наставництва
3.3.1. Розробка пам'ятки для наставника
3.3.2. Розробка посібника «Перші кроки»
3.3.3. Організація вступної лекції для підопічного
3.3.4. Проведення оглядової екскурсії
3.3.5. Організація робочого місця
3.3.6. Список норм. – прав. актів для вивчення
3.3.7. Проведення індивідуальних занять
3.3.8.Використання методів проектного наставництва
4 етап - Завершення наставництва
4.1. Заповнення звіту про результати наставництва підопічним
4.2. Заповнення звіту про результати наставництва наставником
3.2.9. Аналіз даних про проведення наставництва
4.3. Стимулювання роботи наставників
4.4. Формування банку кращих наставників
3.4. Моніторинг реалізації наставництва

Рис. 5.22. Етапи організації та впровадження інституту наставництва в органах державної влади

Джерело: на основі [63]

Науковець Н. Алюшина слушно наголошує на компетентнісно-орієнтованому навчанні наставників та актуальності розроблення робочої програми з підготовки та підвищення кваліфікації з курсу «Психолого-педагогічний складник наставницької діяльності» [4].

На третьому етапі відбувається реалізація процесу наставництва: затверджується перелік заходів із наставництва, визначаються форми і методи роботи наставників, здійснюється вибір інструментів, що застосовуються для реалізації наставництва, визначаються критерії ефективності результатів наставництва. Під час наставництва передбачається така система навчання персоналу, за якої передача знань проходить безпосередньо на робочому місці в реальній робочій обстановці, коли більш досвідчений службовець передає свій досвід новачкові. Навчання базується на вирішенні реальних професійних завдань, які підопічний виконує під керівництвом висококваліфікованого фахівця, маючи можливість орієнтуватися в роботі на думку досвідченого професіонала. При цьому акцент робиться на практичний складник. Важливим елементом цього етапу є моніторинг реалізації наставництва протягом усього часу навчання, а не лише на кінцевому етапі. Вагомим складником цього процесу, як наголошує Н. Бондаренко, є вміння наставника надавати ефективний зворотний зв’язок, аналізувати ефективність дій підопічного, обговорювати можливі способи її підвищення в майбутньому [19].

Завершальний етап передбачає підведення підсумків наставництва та отримання зворотного зв’язку від наставників і осіб, щодо яких здійснювалося наставництво, за допомогою заповнення звітів (анкет). Оцінити знання, які були отримані підопічним під час наставництва, можна шляхом порівняння того, що знав співробітник до навчання і що засвоїв після. Найкращий спосіб

оцінки на даному рівні – тести. Має сенс давати один і той самий тест до початку навчання і після його завершення. Проводити оцінку отриманих знань найкраще наставнику або співробітникам, які розробляли програму навчання, оскільки в даному разі розуміння логіки процесу навчання і кінцевих результатів має ключове значення [82, с. 15].

Для того щоб оцінити ступінь задоволення службовця від наставництва, використовуються анкети. Учаснику пропонують заповнити її відразу після завершення наставництва, оскільки є можливість отримати реальну інформацію про організацію й якість навчання. Зазвичай питання стосуються корисності наставництва, кваліфікації наставника, актуальності і можливості використовувати знання у повсякденній роботі. Відповіді на запитання дають змогу отримати інформацію, яка допомагає організації проаналізувати дані про проведення й якість наставництва; виявити і зрозуміти причини задоволення або незадоволення від наставництва у співробітника; впливати на систему наставництва в органі державної влади і поліпшувати його. Аналіз результатів наставництва є основою для заохочення наставників.

На основі аналізу вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, можемо констатувати, що впровадження системи наставництва дає змогу отримати цілу низку вигід як організації у цілому, так і для наставників і осіб, у відношенні яких відбувається наставництво (табл. 5.4). Розробляючи і впроваджуючи систему наставництва в організації, необхідно визначиться з деякими, на перший погляд, не зовсім важливими, але значимими чинниками, які впливають на результативність цього процесу. Так, існують різні точки зору щодо того, яку оптимальну кількість учнів повинен мати наставник: кількість учнів може коливатися від одного до п’яти у кожного наставника [15, с. 25].

Таблиця 5.4

Вигоди наставництва в органі державної служби

Вигоди	**Їх зміст**

Для органу державної влади	підвищення іміджу органу влади [346, с. 12]; засіб заохочення та активізації основних цінностей державної служби [301, с. 6]; прискорення процесу впровадження нових держслужбовців і підвищення ефективності їхньої роботи за мінімально короткий час; суттєве зменшення фінансових затрат на систему підготовки персоналу; передача співробітникам ідеології та організаційної культури органу державної влади [221]; збереження інституційної пам’яті; зменшення залежності від плинності кадрів; поліпшення і розвиток навичок та компетенцій усіх учасників наставництва [76]; сприяє взаємному збагаченню ідеями і розвиває взаємодію в різних сферах діяльності співробітників [82, с. 18]; зниження ризику професійного вигорання найбільш досвідчених співробітників, зміцнення командного духу, підвищення лояльності співробітників організації до її системи цінностей [176]
Для наставників	набуття досвіду керівництва; можливість бути «заміченим» вищим керівництвом для кар’єрного зростання; унікальна можливість самореалізації, особистісного та професійного зростання, визнання, можливість відчути свою значимість і довіру з боку керівництва, спосіб зламати стереотипи щодо своєї особи [221]; самоосвіта, що дає наставнику змогу черпати з наставницької роботи нові знання, навички та досвід [176];

	знаходження в курсі подій, пов’язаних із діяльністю організації [76]; одержання матеріальної винагороди; розвантаження від рутинних функцій, які на час наставництва буде виконувати підопічний [76]; є чинником «гарного самопочуття», виступаючи каталізатором у чужому розвитку [82, с. 18], одержання задоволення від успіхів підопічних [19, с. 9]; можливість по-новому поглянути на свою повсякденну діяльність, побачити нові шляхи вирішення типових ситуацій [342]
Для підопічних	одержання знань, навичок, досвіду, які накопичені в організації; розвиток прикладних професійних компетенцій [176]; отримання підтримки з боку більш досвідчених колег і полегшення процесу адаптації, швидке засвоєння норм поведінки в організації і прийняття організаційної культури [76]; формує незалежний і об’єктивний погляд на ідеї та ефективність їх реалізації [82, с. 19]; зменшення кількості «шишок», придбання самостійності в більш короткий термін, розкриття потенціалу і самореалізація у професії [221]; можливість отримувати зворотний зв’язок; розширення професійних контактів [346, с. 9]

Визначаючи оптимальний варіант, необхідно пам’ятати, що наставництво вимагає від наставника додаткових зусиль, окрім виконання основної роботи, передбачає постійний зворотний зв’язок, високі емоційні та розумові навантаження. Тому більшість практиків сходиться на думці, що чим

менше підопічних, тим краще, оскільки тільки такий підхід зберігає суть індивідуального навчання, який лежить в основі наставництва [76, с. 42; 202]. Ми вважаємо, що в органах державної влади України, ураховуючи всі нюанси професійного відбору держслужбовців, кількість у наставника підопічних, з якими він одночасно працює, повинна бути не більше двох.

Відрізняються й підходи до визначення тривалості терміну наставництва. Можна легко уявити сфери діяльності, в яких процес формування необхідних навичок може зайняти один-два тижні, але існують і інші, вчитися в яких можна тривалий час або навіть постійно.

В ідеалі, підкреслює В. Павлов, наставництво повинно бути безперервним, забезпечуючи сталий розвиток співробітників. Однак необхідно пам’ятати, що знання і навички наставника небезмежні, рано чи пізно підопічний може «перерости» свого наставника. У цьому разі процес наставництва втрачає практичний сенс. Для забезпечення безперервності процесу, якщо цього вимагає специфіка сфери діяльності, необхідно, щоб наставник завжди був на крок попереду учня або за рахунок зовнішнього навчання, або за рахунок саморозвитку в ході інтенсивного обміну інформацією з підопічним [176].

В органах державної влади різних країн термін наставництва встановлюється різний. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо впровадження в державних органах України системи наставництва державних службовців, наставництво може бути встановлено тривалістю до трьох місяців залежно від складності передбачених за посадою обов’язків і рівня професійної компетентності новоприйнятого державного службовця та може проходити одночасно з випробувальним терміном [198]. В органах внутрішніх справ України термін наставництва – шість місяців, але за необхідності може бути продовжений, тоді як у митних органах України наставництво встановлюється на строк до одного року, але в разі службової необхідності може бути не тільки продовжений, а й зменшений на підставі наказу [220]. У Російській Федерації наставництво для молодих фахівців в органах державної

влади встановлюється тривалістю до двох місяців [107]. Формальні програми наставництва для молодих суддів у Казахстані залежно від потреб протеже встановлюються на строк від 12 до 24 місяців. Продовження наставництва після закінчення одного року може бути неформальним [82, с. 36].

Під час проведення нашого анкетування державних службовців на питання: «Скільки часу вам було потрібно, щоб повністю адаптуватися на посаді?» 43,2% від загальної кількості опитаних відповіли, що їм для адаптації знадобилося півроку, ще 39,4% вибрали варіант «від одного до трьох місяців», а 17,4% респондентів відзначили, що процес адаптації зайняв у них більше року (рис. 5.23). Серед спеціалістів дані по термінам адаптації розподілилися так: у 43,4% термін адаптації тривав від одного до трьох місяців; у 39,8% – від трьох місяців до року; 16,8% – більше року. Серед керівників маємо такі результати: 34,0% адаптувалися протягом одного-троьх місяців, для 18,0% опитаних цей термін тривав півроку та 48,0% знадобилося більше року для «входження» на посаду.

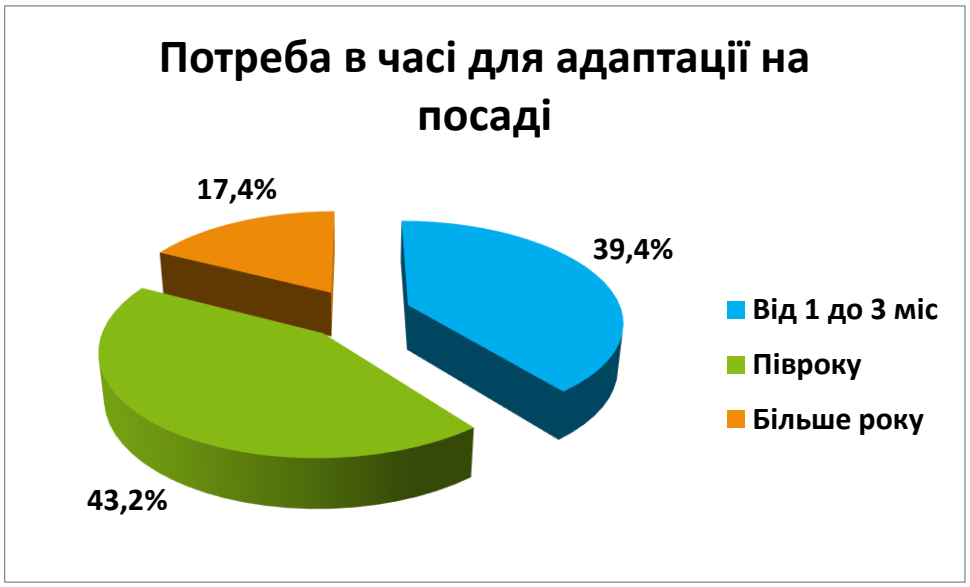


Рис. 5.23. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Скільки часу вам було потрібно, щоб повністю адаптуватися на посаді?»

Згідно з іншим дослідженням, процес наставництва ділиться на кілька фаз і може тривати кілька років. Перша фаза – введення (прийняття) – триває

від шести до 12 місяців, протягом яких учасники знайомляться один з одним і визначають, що вони можуть запропонувати й очікувати один від одного. Другий етап – розвиток – триває від двох до п'яти років і є активною стадією відносин наставництва, коли відбувається поглиблення зв'язку між сторонами процесу наставництва. Третій етап – відділення – є найбільш важким, тому що означає припинення досить тривалих і тісних взаємин між двома людьми – наставником і протеже. Даний етап настає у разі отримання підвищення протеже, коли він може виявитися на одному щаблі ієрархічної драбини зі своїм наставником, або якщо переведення на іншу посаду отримує сам наставник [220].

На нашу думку, термін наставництва повинен визначатися залежно від його результатів, які можна встановлювати після закінчення певних часових періодів, але мінімальний термін повинен бути не менше трьох місяців незалежно від досвіду і вмінь підопічного, а для осіб, які вперше вступили на державну службу, – не менше шести місяців. Ступінь контролю на перших порах для всіх категорій підопічних повинен бути однаковий, тому що будь-якому наставнику необхідно спочатку розібратися, чи відповідає професійна підготовка підопічного його посадовим обов'язкам. Надалі досвідчений наставник повинен «координувати» свій контроль залежно від знань і вмінь співробітника, оскільки контроль у подальшому повинен зміщуватися на результати діяльності співробітника, а не на процес виконання, як це відбувається, коли керівник має справу з новачком.

Американські вчені Б. Бозман і М. Фіні в 2006 р. провели широкомасштабне дослідження серед держслужбовців Грузії і Іллінойсу. У результаті дослідження ними було встановлено, що оптимальний термін наставництва, який дає найпозитивніші результати (підвищення професіоналізму, кар'єрний ріст, бажання в подальшому стати наставником для інших), безпосередньо залежить від посади і кількості підлеглих, якими буде управляти в подальшому підопічний. Мінімальний термін установлюється для службовця, у якого підлеглих не буде. Якщо підлеглих

буде більше ніж 21 особа, то тривалість наставництва повинна становити три роки і два місяці [301, с. 26]. Цікаво, що їхня гіпотеза про те, що однорідна стать наставника і його підлеглого (чоловік – чоловік або жінка – жінка) призводить до більш сприятливих результатів, аніж різностатеві тандеми, у результаті емпіричних досліджень підтвердження не отримала [301, с. 24].

У 2011 р. у Німеччині для жінок-службовців державного сектору була запущена програма наставництва для жінок-службовців державного сектору «З жінками до вершин» з метою їх просування на більш високі керівні посади. Досвідчений менеджер протягом року супроводжує співробітника з кар'єрними амбіціями як наставник, надає йому особисту підтримку, поради з правильного стилю управління і нейтральну оцінку. Починаючи з 2016 р. до цієї програми були залучені чоловіки-наставники. Для участі у даній програмі повинні бути дотримані три умови:

– підопічні повинні мати високий рівень самомотивації, вміти формулювати свої цілі і бути готовими краще розпізнавати свої власні навички та компетенції за підтримки наставників;

– наставники повинні бути зацікавлені у просуванні молодших співробітників, які можуть оцінити їх індивідуальну професійну ситуацію і з упевненістю підтримати їх у подальшому розвитку;

– третій фактор успіху наставництва – це добре підібрані тандемні партнери [424].

З огляду на те, що наставництво є виконанням особливо важливого і складного завдання на державній службі, воно вимагає додаткових витрат часу і сил, розроблення відповідних регламентуючих, організаційних, методичних документів і контролю їх виконання, виявлення і виправлення помилок. Перш ніж упроваджувати в організації систему наставництва, зазначає В. Павлов, потрібно зважити всі «за» і «проти», ретельно оцінити, наскільки вона потрібна організації, чи зможе бути ефективною і реалізованою. Розуміти наставництво як процедуру адаптації нових співробітників неправильно.

Наставництво передбачає вирішення вузького суто професійного кола завдань, тоді як адаптація передбачає включення в систему відносин [176].

Австралійські вчені Л. Еріх і Б. Хенсфорд, аналізуючи результати наукових досліджень, які були проведені в органах державної влади Австралії, Сполучених Штатів Америки, Великобританії, Канади, Нової Зеландії та Сінгапуру протягом 1991–2006 рр., дійшли висновку, що наставництво не завжди може гарантувати позитивні результати з низки причин. Однак, на думку вчених, їх можна звести до мінімуму [346, с. 9]. Причини негативних результатів наставництва і можливі напрями їх подолання представлено в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Причини негативних результатів наставництва та шляхи їх мінімізації

[на основі 346]

Причини	**Шляхи мінімізації**
брак часу як у наставника, так і у підопічного	план заходів наставництва повинен бути узгодженим із погляду професійних знань і психологічних особливостей підопічного
відсутність чітких цілей і неузгодженість очікувань від наставництва	цілі та очікування програми наставництва повинні бути узгоджені зацікавленими сторонами
труднощі у відносинах суб’єктів наставництва через низьку продуктивність підопічного	програми наставництва повинні піддаватися уточненню з метою максимізації вигід для всіх зацікавлених сторін
відсутність організаційної підтримки наставництва з боку керівництва	сильна організаційна підтримка програми наставництва з боку державної влади
низьке фінансування системи наставництва	достатні фінансові інвестиції в програми для отримання наставниками якісного

	навчання, а згодом – підвищення кваліфікації

Своєю чергою, серед організаційно-методичних промахів, які впливають на результати наставництва, В. Павлов виділяє такі [176]:

- неправильний вибір наставників (помилкова система критеріїв відбору, вимог до компетенцій, помилки самої процедури відбору);

- відсутність у наставників необхідної підготовки;

- неправильне впровадження системи наставництва (неправильне позиціонування системи, нерозуміння співробітниками її завдань, відсутність позитивного сприйняття бачення, опір змінам);

- неправильна мотивація наставників;

- відсутність зворотного зв’язку між наставником і підопічним;

- «викладання» теорії, не підкріпленої практичними навичками;

- перевантаження підопічного зауваженнями та рекомендаціями щодо широкого кола питань;

- професійне вигорання наставника;

- відсутність зацікавленості у долі підопічного і результатах своєї праці на ниві наставництва, формальне виконання обов’язків;

- надлишкове перемикання на наставницьку діяльність на шкоду основним виробничим обов’язкам;

- нерегулярність або повна відсутність контролю.

Під час упровадження системи наставництва виникає такий важливий нюанс, як психологічні особливості особистості, над яким буде здійснюватися наставництво. Наставнику необхідно пам’ятати той факт, що всі люди – різні, і не можна з однією міркою підходити до двох різних молодих фахівців, а тому потрібно зважати на особливості характеру кожного учня. Також необхідно враховувати невеликий поки життєвий досвід і великі амбіції, характерні для молодих людей, тому потрібно поблажливо ставитися до того, що вони дійсно навіть не підозрюють, наскільки мало знають [210].

За результатами нашого опитування було визначено, що під час вступу на державну службу професійні знання, на думку респондентів, повністю відповідали займаній посаді у 46,0% респондентів, у 34,5% опитаних – не відповідали (серед них 45,5% – особи, що нині мають великий досвід роботи у державній службі), ще 19,5% вказали, що їм важко відповісти на це питання (рис. 5.24).

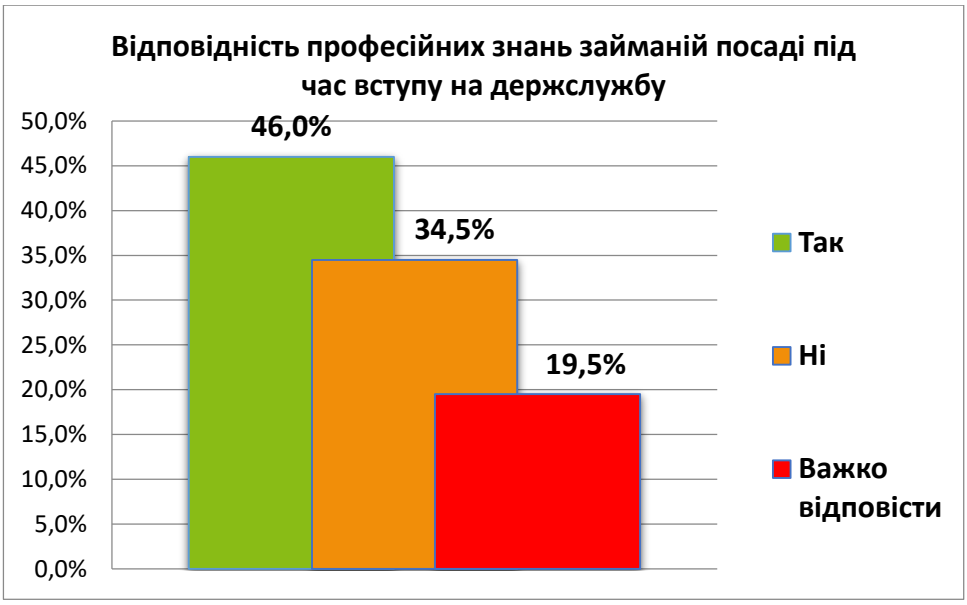


Рис. 5.24. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Чи повністю відповідали ваші професійні знання займаній посаді під час вступу на держслужбу?»

На нашу думку, умовою забезпечення ефективної системи наставництва в органах державної влади є створення й упровадження програми для наставників. Умовно програма повинна розбиватися на кілька логічно пов’язаних блоків, у яких вивчається:

- суть наставництва;
- особливості навчання дорослих людей;
- ефективні комунікації в процесі навчання;
- мотивація учнів.

Найбільш важлива частина програми наставництва – проблеми навчання дорослих людей. Мимоволі, передаючи свої знання менш професійним колегам, наставники можуть забувати, що перед ними не просто учні, а колеги, які освоюють нові знання без відриву від виробництва, отже, перевантажені поточними робочими завданнями, тому їм не завжди вистачає часу і сил на аналіз та роздуми. Прояви авторитаризму з боку наставника можуть бути різними: пояснення окремих складників і вимога їх вивчити; невдоволення тим, що «учень» не ставить питання і противиться відкритому діалогу; обурення відсутністю ініціативи в учня; різка критика помилок і відсутність похвали; вимога беззаперечної покори тощо. Наставник повинен пам’ятати, що «учень» прийшов на посаду з певним досвідом, у нього сформувалася певна життєва позиція, можливо, навіть упевненість у достатності наявних знань для виконання роботи. Необхідність у нових знаннях у нього виникне лише в тому разі, коли він побачить можливість їх практичного застосування.

Як прогресивну практику навчання наставників наведемо приклад Австрії. Академія федерального управління цієї країни пропонувала у 2020 р. такі семінари: «Індивідуальний коучинг для менеджерів», «Можливий аналіз і індивідуальний коучинг», «Тренуйте тренера», «Голос, мова, риторика і спілкування», «Конфліктний коучинг», «Коучинг для процесів змін», «Коучинговий підхід у повсякденному управлінні», «Професійне керування повсякденною роботою за допомогою інструментів коучингу», «Самоврядування для керівників», «Командний розвиток і командний коучинг» [333].

Незважаючи на попит наставників, досвідчені службовці або керівники державних органів можуть неохоче ставати ними. І здебільшого не через брак часу, а через неприйняття молодих співробітників, адже в умовах сьогоднішніх реалій фахівці зі стажем навмисно не бажають передавати свій накопичений роками досвід молодому поколінню, побоюючись, що з часом вони стануть не потрібними в органі державної влади та їхнє місце займуть підопічні. У першу чергу, як уважає Ю. Ростовцева, відбувається це в разі

директивного впровадження інституту наставництва і за неадекватної системи мотивації [220].

Визначаючи наставництво як результативний засіб збереження інституційної пам’яті в органі державної влади, під час побудови системи наставництва важливо вибрати систему мотивації: якщо для новачків основний мотив добросовісної роботи з наставником – закріплення і перспектива подальшого кар’єрного зростання в державному органі, то питання заохочення самих наставників потребує особливого вирішення.

Думки вчених і практиків сходяться в тому, що робота наставників вимагає публічного визнання [107; 270; 327, с. 38]. На питання про те, чи повинні наставники отримувати винагороду в грошовому еквіваленті, відповіді однозначної немає. З одного боку, наставництво – це часові й емоційні витрати для наставника, при цьому наставник виконує менший обсяг основної роботи у зв’язку з тим, що приділяє увагу своєму підопічному. Тому за власним бажанням на додаткове навантаження без додаткової винагороди мало хто погодиться. На перший погляд, преміювання – найпростіший і бажаний (із боку наставника) спосіб. З іншого боку, за такої практики є ризик, що наставник буде сприймати свою роль тільки як функціональний обов’язок, а також погоджуватися на збільшення кількості підопічних у гонитві за винагородою. У результаті це може призвести до формального спілкування наставника і підопічного та сумнівних результатів процесу наставництва. Тому раціональне рішення передбачає пошук балансу між матеріальним заохоченням і формуванням організаційної культури, в якій наставництво сприймалося б як почесна місія, що надає статус і особливе становище в колективі [39]. Кращі наставники можуть бути представлені до матеріального заохочення у вигляді премії за виконання додаткового навантаження, розмір якого залежатиме від ефективності і результативності діяльності наставників, які встановлені під час їх щорічної атестації.

Пропонуючи шляхи зміцнення інституту наставництва на державній службі, Н. Богданова наголошує на доцільності матеріально стимулювати

наставника лише залежно від результатів роботи підлеглого; враховувати наставницьку діяльність перед службовим підвищенням; присвоювати наставнику більш високий ранг перед досягненням пенсійного віку за успішну підготовку молодих державних службовців; брати до уваги кількість та якість підготовлених ним молодих фахівців під час розрахунку пенсійного забезпечення [15].

Наставники, які показали високі результати, можуть бути представлені рішенням керівника державного органу до таких видів заохочень:

– оголошення подяки, нагородження почесною грамотою державного органу, вручення цінного подарунка, нагородження іншими відомчими нагородами;

– розміщення фотографії наставника на Дошці пошани державного органу;

– нагородження нагрудним знаком наставника;

– внесення пропозиції про рекомендації за результатами атестації до включення в кадровий резерв для заміщення вакантної посади в порядку посадового зростання;

– внесення пропозиції про призначення на вищу посаду;

– присвоєння почесного звання «Кращий наставник державного органу» [82, с. 31].

Отже, наставництво – одна з форм адаптації нового співробітника, а також один із видів навчання. Наставництво в органах державної влади з метою збереження інституційної пам’яті покликане вирішувати питання наступності та передачі явних і неявних організаційних знань не лише новопризначеним державним службовцям, а й працівникам, кваліфікацію яких із різних причин необхідно змінити, наприклад наставник може працювати з особами, які переведені з інших відділів і які не знайомі з професійними аспектами своїх нових посадових обов’язків. Особи, які вийшли з декретної відпустки і через тривалу відсутність не знайомі з нововведеннями на робочому місці, також можуть потребувати допомоги більш досвідченого

наставника. Процес наставництва може позитивно позначитися і на службовцях, рівень професійної підготовки яких за результатами атестації був визнаний низьким. Упровадження системи наставництва дає змогу отримати цілу низку вигід як для органу державної влади у цілому, так і для наставників і осіб, відносно яких здійснюється наставництво. Проте формальний підхід до наставництва не може гарантувати позитивні результати, а в низці випадків, навпаки, призвести до негативних результатів.

5.5. Організаційне навчання державних службовців

Демографічні зміни, глобалізація і коливання є рушійною силою постійної втрати фахівців, менеджменту і знань, заснованих на досвіді. Вихід на пенсію, ротація або зміна місця роботи часто супроводжуються безсистемним навчанням нових співробітників, тривалою інтеграцією в поточні процеси й організаційну культуру, а також недостатнім обміном знаннями і досвідом між державними службовцями, робочими групами чи структурними підрозділами органу державної влади. Слідуючи тенденціям реформування державної служби в Україні як однієї з пріоритетних реформ нашої держави, органи державної влади все частіше стикаються з громадським і політичним тиском, щоб стати більш ефективними в наданні державних послуг і бути більш прозорими і підзвітними у своїх адміністративних процесах. Щоб досягнути цього, навчання все частіше розглядається як вимога для державних установ.

Л. Прокопенко та П. Щербаков звертають увагу на необхідність безперервної освіти державних службовців, оскільки світовий досвід свідчить, що фахівці, які не займаються різними формами підвищення кваліфікації, вже через п’ять років після навчання втрачають до 80% знань та вмінь, які вони отримали під час базової освіти [209]. Дана проблема в Україні ускладняється

тим, що за високої змінюваності кадрів, особливо на посадах вищої управлінської ланки, помітно збільшується кількісне зростання державних службовців, які не мають відповідного досвіду і професійних знань. Оскільки ніяка спеціальна освіта не надає необхідних практичних знань та навичок у повному обсязі, організаційне навчання новачків та їх професійна акомодація стають одним із важливих завдань в органах державної влади.

Важливість навчання вже давно визнана як організаціями бізнесу, так і установами державного сектору. І якщо організаційному навчанню на підприємствах приватного сектору присвячено велику кількість робіт протягом останніх трьох десятиріч, то інтерес до організаційного навчання в державному секторі зріс лише останніми роками, про що свідчить постійно зростаюча кількість публікацій, навчальних посібників і книг. Серед них – дослідження Л. Арготе [283; 284], М. Вісера й К. Тогта [515], Ф. Гіларді [361], Д. Грейлінга та А. Галахмі [366], які присвячено теоретичним основам навчання в організаціях державного сектору. Л. Задаянна аналізує організаційні системи пам’яті як джерело навчання для нових працівників [531]. Організаційне навчання як розвиток організаційної пам’яті досліджували Р. Кросс і Л. Бейрд [328].

Підвищення ефективності органу державної влади потребує використання багатьох способів, якими знання можуть мігрувати в організації. Як зазначають Р. Кросс і Л. Бейрд, широко розповсюджені новітні технології можуть використовуватися для поширення інформації і створення віртуальних форумів, які поєднують експертів, але вони є лише одним із багатьох засобів, за допомогою яких вивчення значного організаційного досвіду може бути інтегровано в діяльність організації [328]. Серед інших засобів набуття професійних знань дослідники широко визнають організаційне навчання як важливу передумову успішної діяльності організації, особливо в складних та мінливих умовах [531].

Під час нашого дослідження було виявлено, які інструменти передачі знань службовці вважають найбільш ефективними: 30,3% вказали, що для них

це професійні групи і форуми; 29,3% вважають, що це стажування; 25,4% схиляються до варіанту «організаційні тренінги та навчання»; 8,0% вибрали варіант наставництва; 6,3% відзначили ефективність участі в робочих групах, і тільки 0,7% вибрали варіант «планерки» (рис. 5.25).

Рис. 5.25. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Які інструменти передачі знань ви вважаєте найефективнішими?»

Завдяки навчанню організаціям надається можливість розширити сферу свого стратегічного вибору, створювати та підтримувати унікальні можливості та основні компетенції. Організаційне навчання включає у себе процеси створення або придбання знань, їх обмін та інтеграцію в груповий та організаційний контексти [284; 531].

Через ці процеси знання протікають між окремими особами, групами та організацією, тому існує два можливих напрями цього потоку: від людини до організації та від організації до індивідуума [515]. Перший напрям передбачає передачу результатів навчання з індивідуального рівня до організаційного, що створює нові знання для організації. Другий напрям має на увазі розповсюдження «старих» знань індивідуумам організації, зокрема новачкам.

Л. Арготе зазначає, що хоча, можливо, існує сильна спокуса пов'язати організаційне навчання лише з процесом набуття нових знань, «зворотний зв'язок» зі «старими» знаннями такий же важливий, оскільки він дає змогу організації використовувати результати свого попереднього навчання. Це підвищує важливість накопичення знань в організаціях, для яких часто використовуються терміни «організаційна пам'ять» або «інституційна пам'ять» [283].

Хоча знання можна зафіксувати на організаційному рівні, співробітники, які працюють у даній установі, насправді навчаються, коли шукають, отримують доступ, аналізують та використовують ці збережені знання. Коли ці люди є новими в організації, їм доводиться стикатися з інституційною пам'яттю не лише для отримання старих знань, які вже збережені раніше. Дослідниця Л. Заданная наголошує, що головна цінність полягає у тому, що новачки можуть спілкуватися через вивчення організаційних «старих» знань [531].

Думку про те, що найважливіша форма знань в організації залежить від окремих співробітників, які кожен день працюють на робочому місці, поділяють Р. Кросс і Л. Баірд. Як зазначають дослідники, незважаючи на те що деякі організації прикладають зусилля з кодифікації і фіксування явних знань, неявне і негласне знання службовців має вирішальне значення для здатності організації вирішувати проблеми і створювати нові знання. Службовці передусім поглинають ці знання за допомогою соціальної взаємодії – працюючи з тими, хто застосовує знання, отримані з минулих починань. Знання людини істотно впливають на інституційну пам'ять і колективні знання, які стимулюють індивідуальну продуктивність під час взаємодії з іншими [328].

Слід зазначити, що хоча індивідуальні знання є важливою частиною організаційної пам'яті, вони завжди ризикують «загубитися». Без можливості вчитися в інших працівникам загрожує небезпека застою. За іронією долі, найбільш обізнаним співробітникам часто доводиться займати посади з

меншою кількістю навчальних можливостей. Їх навчання може бути обмеженим (хоча б тимчасово), коли організація використовує тільки досвід роботи конкретної людини в поточній та майбутній роботі, а не допомагає цій людині розвивати нові або додаткові навички. Наприклад, установи часто використовують людей на проєктах, заснованих на тому, що вони вже знають, а не на тому, що вони можуть вивчити. Вирішення даної ситуації особливо важливе для галузі державного управління, оскільки орган державної влади, як і будь-яка організація, є динамічною системою, що постійно змінюється під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Так, трансформаційні процеси, які відбуваються в Україні, вимагають від управлінців, насамперед, зміни свідомості щодо необхідності адаптації організації до перемін та вироблення нових підходів до управління нею. Відповідно, із часом змінюються організаційні процеси, технології, організаційні структури управління, кваліфікаційний та віковий склад державних службовців тощо. Усе це потребує постійного вдосконалення професійних навичок державних службовців протягом тривалого часу, тому існують різні види навчання.

Професійне навчання можна розділити на дві основні категорії: навчання за місцем роботи та навчання поза ним. Згідно зі світовою практикою, навчання з відривом від місця роботи називається off-JT, від англійського виразу off-the-job Traning. Зазвичай таке навчання уявляється як семінар або курс, де група людей навчається певний час в одному місці і слухає лекції або проводить практичні заняття.

Метод придбання навичок за місцем роботи називається OJT, у скороченому вигляді від англійського виразу On-the-job training. Якщо зіставити переваги навчання за місцем роботи та навчання за межами неї, можна вказати такі моменти: наприклад, у результаті OJT можна отримати практичні знання та навички, необхідні для повсякденної роботи. Off-JT дає можливість отримати систематизовані і високо спеціалізовані знання та навички.

Відповідно до Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженої Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р, передбачено виокремлення та запровадження таких видів професійного навчання:

- підготовка за освітньо-професійними, освітньо-науковими програмами спеціальності «Публічне управління та адміністрування»;
- підвищення кваліфікації за загальними професійними програмами;
- підвищення кваліфікації за спеціальними професійними програмами;
- підвищення кваліфікації за програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних постійно діючих та короткострокових семінарів, тренінгів;
- проведення стажування;
- забезпечення самоосвіти.

Також Концепцією окреслено, що для забезпечення безперервності, обов’язковості, плановості професійного навчання серед інших першочергових завдань передбачається здійснення обов’язкового навчання керівників структурних підрозділів органів виконавчої влади, виконавчих органів місцевих рад із питань передачі знань та досвіду (для подальшого навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, які перебувають у їх підпорядкуванні) [207]. Таким чином, ця вимога має на увазі проведення такого виду професійного навчання, як організаційне навчання, хоча в переліку його немає. На нашу думку, це є упущенням розробників, адже міжнародний досвід показує, що система професійного розвитку державних службовців стає більш індивідуалізованою, орієнтованою на зміст їхніх службових обов’язків, і саме цей вид професійного навчання дає можливість на місці швидко пристосовуватися до постійно змінюваних умов і проблемних ситуацій навколишнього середовища за допомогою отримання й

переробки інформації, необхідної для вироблення та прийняття оптимальних управлінських рішень.

Процес одержання професійних знань на робочому місці має свої позитивні і негативні моменти, і перших, звісно ж, значно більше. Велика увага до організаційного навчання пояснюється тим, що воно є важливим методом підняття свідомості своєї приналежності і причетності до органу влади, оскільки в результаті спільного навчання поліпшуються людські відносини і у співробітників з'являється почуття єдності. В умовах колективного ведення роботи в одному приміщенні навчання за місцем роботи має великий потенціал, оскільки можна відразу звернутися до інших співробітників або керівників, коли потрібні їхні поради або визначення напряму роботи. Система колективного виконання роботи є важливою у формуванні і підтримці доброзичливих відносин між працівниками відділів та департаментів.

Наукові дослідження також підтверджують, що саме спілкування з колегами може забезпечити нових співробітників досить різноманітними або унікальними знаннями: про їхню сферу роботи, організаційну культуру, власні завдання, вказівки щодо використання обладнання та баз даних організації тощо. Хоча наше опитування показало, що державні службовці мають бажання передавати свої знання новачкам унаслідок дискусійного характеру добровільної передачі знань під час особистого спілкування, Л. Арготи і Е. Мірон-Спектор указують на те, що на практиці це не завжди приносить хороші результати. На заваді може стати, наприклад, особиста комунікація «старожилів», коли людина не здатна поділитися індивідуальними знаннями з великою кількістю людей [284].

Потрібно також звернути увагу на те, що коли особисте спілкування є способом доступу до «сховищ знань», люди можуть поділитися своїми знаннями лише з тими, з ким вони безпосередньо спілкуються. Тому особливо важливим для органу державної влади є швидке створення соціальних мереж для новачків, оскільки через спілкування у цих мережах люди отримують

велику частку знань, що зберігаються в різних організаційних системах пам’яті.

Організаційне навчання всередині організації є ефективним методом отримання навичок роботи новопризначеним державним службовцем починаючи вже з моменту його прийому. Для службовців, які працюють у даному органі державної влади не перший рік, організаційні навчання необхідні для розвитку професійних навичок, котрі необхідні для виконання спеціалізованих завдань (наприклад, статистика, методи соціологічних досліджень, зміни в законодавстві, впровадження нових програм тощо).

Підсумовуючи результати опитування, можна відзначити, що для переважної більшості державних службовців (99,3%) важливо отримувати нові знання протягом усієї кар’єри (рис. 5.26).

95% готові тією чи іншою мірою ділитися досвідом та 5% – не готові. Серед цих 5% опитаних основними причинами неготовності ділитися знаннями і досвідом із новачками називалися такі, як брак часу, небажання виконувати це як неоплачувану додаткову роботу та страх утратити свою позицію.

Рис. 5.26. Розподіл відповідей респондентів на питання: «Чи важливим для вас є одержання нових знань протягом усієї вашої кар’єри?»

Наступним завданням дослідження був аналіз процесів передачі знань та їх міграції в організації. На рис. 5.27. зображено інфографіку, яка розкриває аналіз відповідей респондентів на питання про їх готовність ділитися досвідом із колегами та за яких обставин.

Серед мотивів передачі знань новачкам можна виокремити такі: «важливою є командна робота», «мені теж допомагали» і «це полегшить і мою роботу». Однак варто зауважити (адже серед відкритих відповідей було висловлене таке переконання), що, передаючи знання, працівник також отримує певний досвід, і це не може загрожувати кар'єрі тій людині, яка постійно оновлює свої знання.

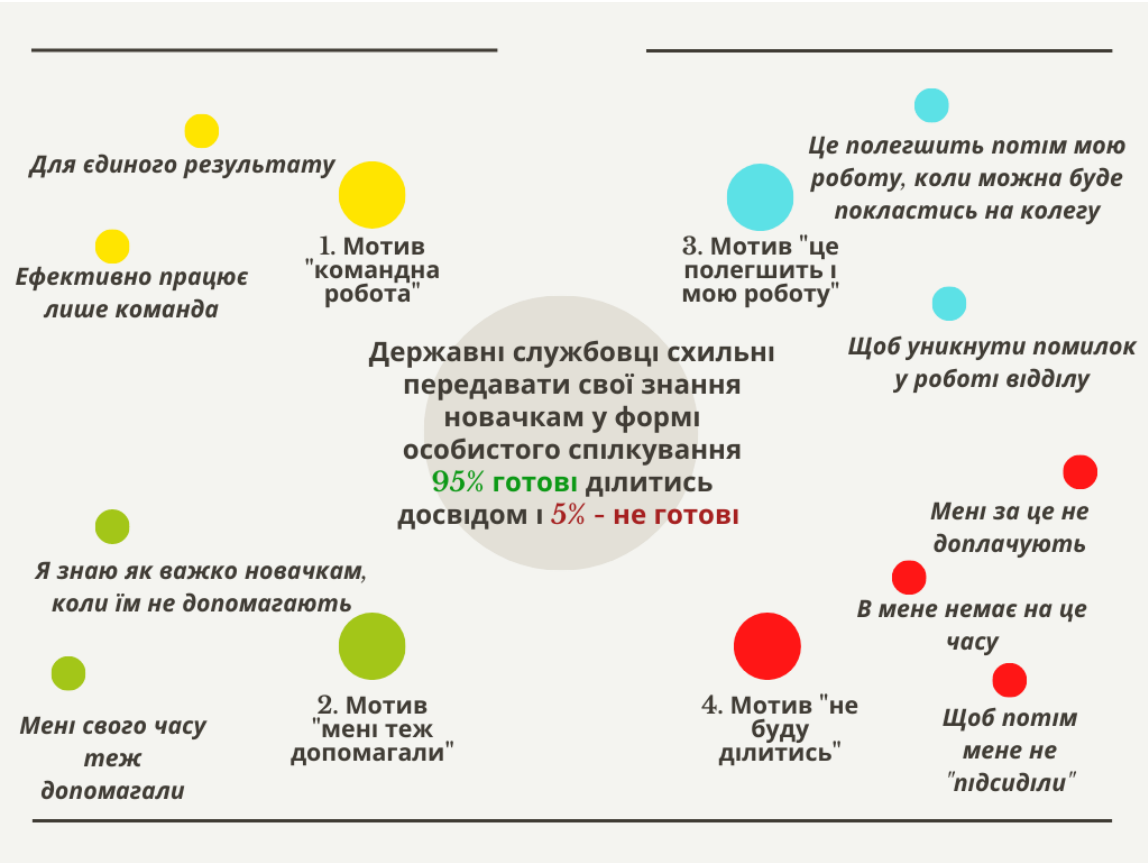


Рис. 5.27. Аналіз мотивів готовності/неготовності передавати знання і досвід новачкам серед державних службовців

Організаційне навчання всередині організації є ефективним методом отримання навичок роботи новопризначеним держслужбовцями, а для

службовців, що вже мають певний досвід роботи, такі навчання можуть бути необхідні для виконання спеціалізованих завдань. На питання: «Чи проводяться у вашій організації навчання, на яких ви можете одержати нові знання?» 63,8% опитаних відповіли ствердно, 36,2% вибрали відповідь «Ні» (рис. 5.28).

Однак знання і досвід можуть отримуватися не лише всередині організації, а й ззовні, одним із таких інструментів (офіційним) можуть бути курси підвищення кваліфікації. За даними проведеного соціологічного дослідження, 68,3% опитаних проходили курси підвищення кваліфікації протягом останніх п’яти років (25,1% – від 1 до 3 років та 43,2% – від 3 до 5 років тому) і 31,7% – більше п’яти років тому. Для 53,3% респондентів вони були корисними та для 46,7% – ні (рис. 5.28).

Рис. 5.28. Аналіз відповідей респондентів на питання, пов’язані з підвищенням кваліфікації та отриманням нових знань

Отримані результати підтверджують той факт, що проведення організаційних навчань в органах державної влади прискорює процеси обміну

знаннями та досвідом в організації та необхідне для швидкої адаптації системи державного управління в умовах трансформаційних процесів, які відбуваються в державі. Також це справляє позитивний ефект на якість виконання завдань, що покладені на державні установи, шляхом розвитку управлінських та спеціальних компетентностей державних службовців. Однак для того щоб організаційне навчання було результативним, воно повинно бути системним та використовуваним як внутрішній ресурс (залучення досвідчених спеціалістів і керівників різних рівнів, професійних викладачів, тренерів та консультантів), так і зовнішній, зокрема деякі процеси обміну досвідом та інформацією можна діджиталізувати та перевести в дистанційний формат.

Також організаційне навчання може включати і так звані «м'які навички» (soft skills) для всіх співробітників: розвиток комунікації, психологічні навички роботи з громадянами, управління часом, критичне мислення тощо. Службовці не тільки повинні добре знати свою поточну роботу, а й зобов'язані постійно підвищувати здатність виконання своєї діяльності з огляду на можливість стати майбутніми керівниками. На нашу думку, в умовах деполітизації вітчизняної державної служби саме у цьому полягає одна з причин необхідності постійного проведення навчання, мета якого – підготовка кадрів і підвищення кваліфікації до очікуваного рівня органу державної влади.

Актуальні навчальні заходи часто є єдиними у своєму роді ініціативами, у ході яких були прийняті унікальні підходи, які можуть бути використані в інших організаціях. Проте головне завдання керівництва органу держаної влади полягає у тому, щоб визначити, що потрібно вивчати й як навчання стимулюватиме ефективність роботи організації. Іншими словами, первинне завдання організаційного навчання полягає у тому, щоб дати службовцям те, що безпосередньо пов'язано і корисно для виконання їхніх обов'язків. Однак нині соціально-економічний стан ускладняється і диверсифікується, і для того щоб пристосуватися до нової ситуації та підтримувати ефективне управління державною службою, необхідно готувати кадри шляхом розвитку їхніх

управлінських здібностей, далекоглядності і підвищення культури, вдосконалення знань мови, як державної, так і іноземної, тощо.

Результатами організаційних навчань мають стати прояви свіжих поглядів, ідей, небайдуже ставлення до цілей існування своєї організації, налагодження комунікацій між державними службовцями. Дослідниця Л. Заданная звертає увагу на те, що організаційне навчання в більшості установ державного сектору, по суті, проводиться формально і несистематично, також вона вказує той дискусійний факт, що навчаються за цією системою підлеглі, а проводять навчання начальники, які дуже часто не мають правильного розуміння і усвідомлення важливості цього навчання [531].

Іноземний досвід доводить, що сьогодні органи публічної влади у сфері професійного навчання відходять від практики виконання вказівок зверху через їх непрагматичність [532]. М. Віссер и К. Тогт указують, що через складності і постійні зміни політична влада більше не здатна прогнозувати й управляти місцевими органами на основі докладного ієрархічного керування зверху вниз. Замість цього центральна влада повинна ставити загальні цілі і стежити за зусиллями місцевих суб’єктів для досягнення цих цілей за допомогою власних розробок. На переконання дослідників, органам публічної влади слід надати можливість розробляти політику, експериментувати з її реалізацією та вчитися вирішувати проблеми один одного відповідно до цих загальних цілей [526].

Розглянемо на прикладі Бердянської районної державної адміністрації ситуацію з проведенням організаційного навчання у вітчизняних органах державної влади. Так, план навчання з керівниками структурних підрозділів у Бердянській РДА протягом останніх років затверджувався щоквартально розпорядженням голови райдержадміністрації включно до 2016 р., потім практика проведення організаційних навчань була відмінена. Щороку проводилося по 12 навчань. У табл. 1 приведено питання, які були розглянуті у 2016 р. (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

План проведення навчання з керівниками структурних підрозділів Бердянської РДА у 2016 р.

І кв.	Про реалізацію державної кадрової політики в умовах оновленого законодавства про державну службу Про надання адміністративних послуг ЦНАПом в умовах децентралізації влади Про основні вимоги до оформлення результатів перевірок виконання виконкомами сільських, селищної рад делегованих повноважень органів виконавчої влади
ІІ кв.	Актуальні питання реформування державної служби в умовах оновленого законодавства про державну службу Про забезпечення в районі організованого відпочинку та оздоровлення дітей в 2016 р. Актуальні питання практичної реалізації антикорупційного законодавства
ІІІ кв.	Актуальні питання реалізації державної кадрової політики в умовах оновленого законодавства про державну службу Актуальні питання підвищення ефективності діяльності центрів надання допомоги учасникам АТО Про формування бюджету та розподіл коштів в умовах децентралізації влади
IV кв.	Про виконання Плану здійснення контролю за виконанням органами місцевого самоврядування Бердянського району делегованих повноважень органів виконавчої влади у 2016 р. Про повноваження Центру надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та реєстрації майнових прав громадян

	Практичні аспекти реалізації вимог чинного законодавства у сфері доступу до публічної інформації місцевими органами виконавчої влади

Як видно з таблиці, усі питання організаційних навчань були присвячені лише загальнодержавним проблемам державної служби, розвитку управлінських здібностей державних службовців у даному органі державної влади не приділяється серйозна увага. До того ж привертає увагу той факт, що навчання проводиться лише з керівниками структурних підрозділів, спеціалісти до цього не залучаються. Дані щодо проведення навчань у структурних підрозділах відсутні.

Таким чином, проведення організаційних навчань в органах державної влади необхідне для швидкої адаптації до трансформаційних процесів, які відбуваються в державі, та підтримки ефективного виконання завдань, котрі покладені на державну установу, шляхом розвитку управлінських здібностей державних службовців. Проте для того щоб організаційне навчання в державному управлінні було результативним, воно повинно бути колективним, процесуальним і, передусім, усвідомлене керівництвом органів державної влади. Система навчання може використовувати як зовнішні, так і внутрішні можливості: із залученням досвідчених спеціалістів і керівників різного рівня (особливо тих, хто має диплом магістра державного управління), які працюють у цій установі, або ж професійних викладачів, тренерів.

5.6. Стажування в органах державної влади як інструмент накопичення передового досвіду управлінської діяльності

Одним з інструментів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців є стажування, яке здійснюється з метою вдосконалення

професійних знань, умінь та навичок, придбання різнобічного практичного досвіду. Проте, з іншого боку, стажування для органів влади можна розглядати й як можливість застосування сучасних знань стажиста (зокрема, теоретичних) у своїй управлінській діяльності для розвитку інституційної пам'яті установи.

Необхідно зауважити, що у працях вітчизняних учених стажування окремо як тема дослідження в державному управлінні досі не розкрита, утім, останнім часом в Україні було прийнято низку документів, в яких регламентується порядок проходження стажування в органах державної влади. Так, стажування передбачено чинним Законом України «Про державну службу» (ст. 48) [196], Наказом Національного агентства України з питань державної служби затверджено «Порядок стажування державних службовців» від 03.03.2016 № 48 [202], Постановою Кабінету Міністрів України затверджено «Положення про стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів Національної академії державного управління при Президентові України» від 01.04.2013 № 255 [200].

Безпосередньо питанню стажування в системі органів влади присвячено матеріали щорічних науково-практичних конференцій «Стажування слухачів в органах публічної влади: організація, проведення та контроль» за результатами стажування слухачів ОРІДУ НАДУ при Президентові України в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Серед небагатьох науковців, дослідження яких присвячено стажуванню в державній службі, слід назвати Н. Целовальниченка [260], який дане питання розглядає з огляду на трудове законодавство, В. Кошкідька та К. Соловйова [97], які аналізують російську практику організації стажування державних цивільних службовців.

У зв'язку з відсутністю наукових праць, в яких здійснено аналіз порядку проходження стажування в органах виконавчої влади згідно з новою редакцією чинного законодавства, аналіз даного питання набуває ще більшої актуальності. До того ж потребує розгляду застосування інструменту

стажування з огляду на можливість розвитку інституційної пам’яті в органах виконавчої влади.

Трудове законодавство визначає стажування як різновид навчання персоналу на робочому місці під керівництвом відповідальної особи після теоретичної підготовки або одночасно з нею з метою практичного опанування спеціальності, адаптації до об’єктів обслуговування та керування, набуття навичок швидкого орієнтування на робочому місці та інших прийомів роботи. Як зазначено у ст. 29 Закону про зайнятість, метою стажування є набуття досвіду фізичною особою з виконання професійних завдань та обов’язків, удосконалення професійних знань, умінь та навичок, вивчення та засвоєння нових технологій, техніки, набуття додаткових компетенцій [197].

Необхідно відрізняти стажування від випробувального терміну під час прийняття на роботу. Головною відмінністю між ними є те, що після закінчення випробувального терміну особа, яка його проходила, може продовжити виконання трудових обов’язків на загальних підставах або мусить звільнити посаду. Особа, що проходила стажування, не має ніяких правових підстав на отримання посади (навіть вакантної), а після закінчення терміну стажування може розраховувати лише на довідку в довільній формі.

Стажування на державній службі є актуальною формою отримання додаткових знань, оскільки абсолютна більшість службовців державної служби, здобуваючи свого часу освіту та професійну підготовку у вищих навчальних закладах, здебільшого не готувалися до вельми специфічної за змістом, характером виконуваних завдань та особливостями відповідальності трудової діяльності у державному управлінні [56, с. 2]. Слід звернути увагу на те, що Закон України «Про державну службу» [196] від 10.12.2015 № 889-VIII змістив акценти щодо місця і ролі стажування під час проходження державної служби. Якщо за попереднім законодавством стажування стояло поряд із випробуванням під час призначення на посаду, то, згідно з п. 8 ст. 48 чинного Закону, стажування вбачається однією з форм підвищення рівня професійної компетентності державного службовця як то професійні програми,

спеціалізовані короткострокові навчальні курси, тематичні постійно діючі семінари, тренінги.

На період стажування в державному органі за державним службовцем закріплюється керівник стажування з числа керівників структурних підрозділів цього органу, у яких буде проводитися стажування. Обов'язок державного службовця, який проходить стажування, у повному обсязі та своєчасно виконувати завдання, передбачені індивідуальним планом стажування; удосконалювати професійні знання, уміння та навички, поєднуючи їх із практичною діяльністю з використанням позитивного досвіду відповідного державного органу; додержуватися професійної етики та культури поведінки [200].

Інституційна пам'ять залежить від здатності органу державної влади до збору, зберігання, використання, оновлення, можливості застосування і передачі знань, заснованих на досвіді, традиціях і культурі інституту державної служби. Саме тому державний службовець, опанувавши нові знання та навички під час свого стажування, а згодом застосувавши їх у своїй управлінській діяльності, передавши досвід колегам, примножує організаційні знання органу виконавчої влади, в якому він працює, тим самим сприяючи розвитку інституційної пам'яті своєї установи.

Зазначимо, що широкого застосування стажування як форма підвищення кваліфікації державних службовців в Україні поки що не набуло. Так, у 2016 р. серед 48 564 державних службовців, які пройшли підвищення кваліфікації у ЦППК, лише 42 особи зробили це шляхом стажування або самоосвіти, що становить лише 0,09% [187]. Серед 709 держслужбовців, які підвищили кваліфікацію в Національній академії державного управління при Президентові України у 2016 р., жодна особа не проходила його шляхом стажування [186].

На нашу думку, пов'язано це передусім із відсутністю дієвого механізму направлення державних службовців на стажування. У «Порядку стажування державних службовців» не визначено перелік органів державної влади, в яких

може проводитися стажування; орган, який визначає потреби та формує запит на кількість майбутніх стажерів; не прописано, чи потрібно проводити конкурсний відбір серед бажаючих пройти стажування; чи може службовець сам вибрати собі місце стажування; які показники впливають на термін стажування тощо. Виходячи з мети стажування як виду підвищення кваліфікації державних службовців, убачається, що «вивчення досвіду управлінської діяльності, здобуття практичних знань, набуття умінь і навичок за фахом» [200] може проходити не лише у вищих за організаційно-правовим рівнем органах державної влади, а й у державних органах, які знаходяться на одному організаційно-правовому рівні (наприклад, районна державна адміністрація – районна державна адміністрація одного регіону чи різних областей). У цьому разі необхідно визначити показники, завдяки яким певний орган державної влади можна взяти за взірець і в якому стажист зможе підвищити свою професійну компетентність.

Стажування як форма підвищення кваліфікації державних службовців застосовується у більшості пострадянських країн. Так, у Республіці Казахстан стажування можна проходити не лише в державних органах, а й в інших організаціях, компаніях для придбання державними службовцями професійних знань і досвіду поза місцем постійної роботи за направленням державних органів терміном до трьох місяців. Терміни стажування та організації, в яких планується проходження державними службовцями стажування, визначаються відповідним графіком, який готуються раз на півроку на основі пропозицій структурних підрозділів державного органу та узгоджуються з установами, де проходитиме стажування. Державні органи, які направили державних службовців на стажування, здійснюють моніторинг і аналіз проходження стажування. За результатами проведеного моніторингу та аналізу виробляються пропозиції щодо напрямів діяльності державних службовців, які потребують поліпшення, їх навчання та проходження ними державної служби [126].

У Російській Федерації стажування є як самостійним видом додаткової професійної освіти службовця, так і частиною його професійної перепідготовки або підвищення кваліфікації, яке здійснюється з відривом від цивільної служби. Стажування може мати як індивідуальний, так і колективний характер. Місце проходження стажування не настільки жорстко регламентовано, воно може проходити як у державних органах, так і в інших організаціях. Закон чітко не пов'язує проходження стажування саме з державними організаціями, що дає підстави для висновку про можливість стажування в будь-яких недержавних організаціях. Проте в ч. 11 ст. 62 Закону йдеться про те, що стажування підтверджується відповідним документом державного зразка. Документами державного зразка про проходження стажування є посвідчення та свідоцтва. Посвідчення видається за обсягу стажування менше 100 годин, а свідоцтво – за обсягу від 100 до 500 годин. Відповідно до чинного законодавства Російської Федерації, такого роду документи можуть видавати лише органи та організації, які крім виконання своїх основних функцій ще мають право на ведення освітньої діяльності, підтверджене відповідними документами [100].

Тривалість стажування, що є самостійним видом додаткової професійної освіти державних службовців, – від двох тижнів до чотирьох місяців, що залежить від групи і категорії посади цивільної служби [124]. Планування і проведення стажувань російських службовців здійснюється за такими напрямами:

– стажування за пріоритетними для державного органу напрямами діяльності; стажування залежно від специфіки роботи (за категоріями і посадами цивільних службовців);

– стажування в рамках взаємодії органів державної влади у сфері вдосконалення професійної службової діяльності; стажування за межами Російської Федерації.

Методика проведення стажувань державних цивільних службовців передбачає переважно стажування у центральних апаратах федеральних

органів виконавчої влади співробітниками територіальних організацій або органів управління суб'єкта Федерації [97].

У деяких країнах стажування застосовується як необхідна умова поліпшення професійного та службового зростання державних службовців. У міністерствах Японії кар'єра новобранця починається з його стажування у правлінні цього відомства. Стажист перші чотири роки працює поперемінно у всіх головних і провідних управліннях міністерства. На практиці він вивчає функції управлінь, знайомиться з чиновниками і службовцями, що дає можливість новачкові скласти загальне уявлення про роботу міністерства, встановити корисні ділові контакти з колегами по службі. Це дає змогу поліпшити систему горизонтальних зв'язків між відділами та службами, готувати управлінців, орієнтованих у всіх сферах діяльності, поліпшувати моральний клімат у колективі. На п'ятому році він відправляється на два роки на периферію, в одне з управлінь міністерства в префектурі. Лише після повернення до центрального апарату службовцю встановлюють чин віцедиректора. Наступні два-три роки він практикується у підтримці зв'язків свого міністерства з іншими відомствами, у розробленні проєктів рішень і т. п. Як уже сформованого урядовця його знову направляють на периферію. Після двох років другого етапу «місцевого» стажування він повертається до центрального апарату, на цей раз в одному з двох чинів: старшого віцедиректора або радника. Протягом року успішної роботи в міністерстві йому присвоюється чин директора, потім генерального директора. У цьому чині він стає керівником управління. Вершина кар'єри – постійний заступник міністра [61].

Цікава практика стажування склалася в Італії і Франції. Для того щоб ознайомити державних службовців із досвідом різноманітних управлінських структур, у тому числі й інших країн, передбачається можливість відрядження окремих службовців для роботи у комерційному секторі або міжнародних організаціях строком до п'яти років. Після завершення такого стажування

вони повертаються в державний орган, зберігаючи як мінімум рівень посади, на якій вони працювали до стажування [96].

У Великобританії довгострокове стажування передбачено під час прийому на державну службу, яке здійснюється за програмою розвитку «Швидкий потік» (Fast Stream). Чотирирічна програма (за більшістю напрямів програми, проте буває і 3–5-річна) спрямована на те, щоб озброїти найталановитіших випускників зі значним творчим потенціалом, знаннями і досвідом, які їм необхідні, щоб стати майбутніми лідерами цивільної служби з відповідним набором навичок і універсальністю, щоб реагувати на мінливі пріоритети державного управління.

Державна служба набирає співробітників у Fast Stream виключно на основі чесної і відкритої конкуренції і відбору по заслугах, однак процес відбору дуже жорсткий, щороку вдосконалюється і складається з декількох етапів, значна частина яких виконується дистанційно, при цьому деякі – в інтерактивному режимі. Кожен департамент самостійно описує вакансії і визначає вимоги до кандидатів. Напрями програми на 2017 р., які можуть вибрати претенденти: статистика, оперативні дослідження уряду, соціологічні дослідження, цифрові технології, економіка, фінанси, наука і техніка, торгівля, проєктний менеджмент, служба зв’язку, дипломатична служба, управління персоналом, палати парламенту. Результати відбору оприлюднюються через певний час (навіть через півроку) [319].

Успішні кандидати в рамках прискореної підготовки протягом декількох років після вступу на службу проходять стажування у різних департаментах або всередині них на вищих посадах для набуття досвіду та досягнення рівня старших співробітників. У цій програмі можуть приймати участь і державні службовці з досвідом роботи, які мають клас середнього рівня (HEO) або нижчого, проте не за всіма напрямами [524, с. 4].

Програми стажування в органах державної влади у будь-якій країні найбільш поширеними є для слухачів та випускників ВНЗ, рік випуску яких співпадає або передує року вступу на стажерську посаду. Причин, за якими

молоді люди замислюються про те, щоб спробувати, що таке стажування, кілька. За даними опитування Career.ru., майже 60% респондентів хочуть таким чином придбати цінні знання та досвід. Ще третина розраховує показати себе роботодавцю і залишитися в установі. Підзаробити на стажуванні хотіли б лише 2% опитаних [235]. Як зазначає Н. Целовальниченко, стажування передусім слід сприймати як підвищення професійного рейтингу стажиста в очах роботодавця, його якісних показників і характеристик; його адаптацію до конкретних умов праці і вимог, притаманних певній установі чи організації; підвищення цінності його ділових і трудових якостей, що потенційно поліпшує його конкурентоспроможність на ринку праці, надає переваги під час працевлаштування на дане підприємство [260].

Стажування в державних органах організовуються з метою ознайомлення з роботою, залучення та закріплення кваліфікованих ініціативних молодих фахівців. Стажування має індивідуальний характер і передбачає самостійне виконання обов’язків на посаді стажера, індивідуальний облік і контроль їх виконання. Список кандидатів для проходження стажування розглядається конкурсними комісіями з відбору кандидатів на проходження стажування в органах влади. До стажування допускаються кандидати, які успішно пройшли кілька етапів конкурсного відбору. У більшості країн проходження стажування здійснюється на основі строкового трудового договору з кандидатами на посадах, передбачених штатним розписом. Термін стажування різний – від шести місяців до одного року, протягом цього періоду стажери проходять стажування у двох-п’яти структурних підрозділах державного органу.

Стажисти мають право на отримання сертифіката після закінчення стажування, який повинен бути оформлений у роздрукованому вигляді на бланку організації і підписаний від руки. Розрізняють «простий» сертифікат про проходження стажування (він містить тільки свідоцтво того, коли й де працював стажист і протягом якого часу) і «кваліфікований» сертифікат про

проходження стажування (окрім опису роботи, він завжди містить оцінку результатів роботи і соціальної поведінки).

В органах державної влади України (згідно із затвердженим переліком) проходять стажування слухачі Національної академії державного управління при Президентові України, які навчаються за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за денною формою навчання терміном до двох місяців [200]. Головною засадою стажування є привнесення ґрунтовного практичного складника у процес підготовки магістрів державного управління, формування у слухачів знань та вмінь ефективного державного керівництва й управління, спрямованого на забезпечення прогресивних змін у суспільстві, реформування політичної, економічної, соціальної, гуманітарної сфер, адміністративної системи, вироблення новаторських професійних якостей: незалежного критичного мислення, творчості, ініціативності, всебічного неупередженого осмислення суспільних проблем, прогнозування наслідків прийняття управлінських рішень, соціальної відповідальності, партнерських взаємовідносин [236].

Від участі у стажуванні, наголошує Г. Погодіна, виграють усі сторони – і приймаюча, і направляюча. Зокрема, стажист набуває нового досвіду і додаткову мотивацію; розвиває професійні, менеджерські, комунікативні навички; отримує можливість кар’єрного росту. Направляюча сторона управляє чисельністю персоналу; підвищує мотивацію співробітників; надає допомогу службовцям у розвитку навичок і отримання нових знань; зміцнює зв’язки між відділами в рамках однієї компанії, а також між організаціями. Приймаюча сторона може використати знання і навички відряджених співробітників для роботи над своїми проектами, поліпшитивзаємодію між органами влади [191].

Оскільки стажування в органах виконавчої влади проходять студенти, які мають багаж сучасних теоретичних знань, набутих під час навчання, щодо останніх розробок у сфері вітчизняного та державного управління, їхні знання

можна застосувати з користю для установи, доручаючи їм виконання різноманітних видів робіт (у рамках індивідуального плану), серед яких:

– підготовка проєктів законодавчих і нормативно-правових актів (указів, постанов, розпоряджень, наказів, рішень), а також доповідних записок тощо [236];

– аналіз матеріалів структурного підрозділу, в якому проходить стажування, і підготовка можливих рекомендацій щодо їх доопрацювання;

– участь у засіданнях робочих груп із розроблення концепцій, проєктів, програм, заходів з їх реалізації [109, с. 9];

– участь у підготовці та проведенні комунікативних заходів [236];

– участь у підготовці та проведенні організаційних навчань;

– презентація результатів проведення соціологічних досліджень за тематикою магістерських робіт, які виконувалися в даному органі виконавчої влади;

– надання пропозиції щодо вдосконалення роботи структурного підрозділу [109, с. 7].

Отже, стажування необхідно розглядати як можливість розвитку інституційної пам’яті в органах виконавчої влади шляхом отримання співробітниками додаткових знань, набуття нових навичок управлінської діяльності, а згодом їх використання для підвищення ефективності функціонування своєї установи. Під час проходження стажування в органах влади студентів ВНЗ необхідно доручати їм виконання різноманітних видів робіт (у рамках індивідуального плану), під час яких можна повною мірою застосувати їхні теоретичні знання, набуті під час навчання.

5.7. Використання організаційного сторітеллінгу для збереження інституційної пам'яті в органах державної влади

Будь-який орган державної влади має свою історію. Протягом свого життєвого циклу він акумулює оповідання, міфи, легенди, пов'язані з успішними досягненнями або невдачами відділів, управлінь чи окремих співробітників, «пам'ятає» приклади яскравих виступів, переконань свого керівництва. Уміння управляти цими історіями, зберігати та розвивати вигідні розповіді, правильно та своєчасно подавати їх потрібним слухачам, нейтралізувати шкідливі історії, а часом і створювати нові – завдання сучасних управлінців, які прагнуть до підвищення ефективності соціальних відносин в організації через застосування методів сторітеллінгу.

Менеджерам приватного сектору, акцентує Ш. Каллахан, використовувати історії легко: вони продають свою продукцію, приносять прибуток, управляють своїми витратами та водночас створюють цінності, зберігають робочі місця й залишаються у бізнесі. На противагу їм роботу управлінців державного сектору, які одержують значні ресурси, підтримку та легітимність із боку політиків, важко виміряти. Говорячи про досягнення установи, особистий вплив керівника на управлінські процеси одразу ж неможливо оцінити, оскільки результати часто виявляються значно пізніше, іноді через кілька років [310], тому опанування та використання інструменту сторітеллінгу в роботі персоналу державної служби, чия професійна реальність безпосередньо не пов'язана з корпоративними комунікаціями, є актуальним, по-перше, з огляду на правильне висвітлення завдань і результатів діяльності державних службовців, підняття їхнього іміджу. По-друге, сторітеллінг як спосіб передачі інформації та знань, а також спонукання до бажаних дій за допомогою повчальних історій можна ефективно застосовувати як технологію формування та розвитку інституційної пам'яті в органах державної влади – здатності організації зберігати, нагромаджувати та

відтворювати неформалізовані та формалізовані організаційні знання, які узагальнюють її досвід, традиції та формують компетенції організації [117].

Серед науковців, які досліджують сторітеллінг як технологію управління людьми, варто назвати іноземних авторів: А. Новічкову та Ю. Воскресенську [117], Ю. Герасименко [36], О. Тодорову [248], Ш. Каллахана [310], Ф. Сіссоко [490], П. Сміта [492]. Незважаючи на велику кількість зарубіжних робіт, присвячених питанням сторітеллінгу, вибрану тему можна вважати недостатньо розробленою. Оскільки дослідження інструменту сторітеллінгу – досить нове явище у вітчизняній науці, аналіз теоретичних досліджень із цього питання дає можливість по-новому поглянути на розуміння сутності застосування історій у державному управлінні.

Сторітеллінг (від англ. story – історія, telling – розповідання, оповідання) як технологія у зарубіжній літературі трактується по-різному. Однак усі дослідники зазначають, що історія є одним із найбільш ефективних способів передачі знань, оскільки вона дає можливість людям її почути, дійти власних висновків. Сторітеллінг був винайдений та успішно випробуваний на власному досвіді Д. Армстронгом, главою міжнародної компанії Armstrong International. Розробляючи свій метод, керівник урахував відомий психологічний фактор: історії більш виразні, цікаві та легше асоціюються з особистим досвідом, аніж правила або директиви. Вони краще запам’ятовуються, їм надають більшого значення та їхній вплив на поведінку людей сильніший [8]. Гарна, вмотивована історія завжди несе в собі кілька ключових «інгредієнтів»: емоції, співпереживання слухача і, звичайно, сенс, заради якого історія звучить. Емоції допомагають краще сприймати та запам’ятовувати матеріал. Співпереживання дає змогу співвідносити історію зі своїм досвідом і тримати увагу слухача. У сенсі закладена суть, тобто головна ідея оповідача або висновок, який повинен зробити слухач. Історії активізують наше образне мислення, «включають» емоційні центри в

головному мозку, тому повідомлення, які ми чуємо, краще запам’ятовуються [271].

Організаційний сторітеллінг – інструмент управління, який застосовується для розуміння, інтерпретації та поширення цінностей, норм, правил і принципів організаційної культури, передачі неформальних знань через використання корпоративних історій, міфів, легенд. На нашу думку, впровадження організаційного сторітеллінгу у вітчизняне державне управління має всі шанси на успіх, адже для українського менталітету це явище близьке, але не на рівні технології, а на побутовому, повсякденному рівні. Розповідання історій дуже властиве українській культурі, можна сказати, багато хто з нас живе тим, що хто і кому сказав, хто й що зробив і як до цього поставилися інші. Ми успішно вирішуємо формальні питання найчастіше шляхом установлення неформальних зв’язків і використовуємо тиск таких зв’язків (дзвінки «зверху», корупційні схеми, родинні зв’язки тощо). Таким чином, у появі сторітеллінгу в українській практиці державного управління як технології ззовні є позитивний момент, який полягає у тому, що тепер керівники органів державної влади зможуть свідомо спрямовувати держслужбовців у потрібне русло, формувати організаційну культуру, допомагати адаптації новачків.

П. Сміт наводить низку аргументів, заради чого в системі державної служби необхідно використовувати історії:

– це просто: будь-хто може це зробити;

– демографічні переваги: сторітеллінг працює з будь-яким контингентом: керівниками, підлеглими, досвідченими або новими співробітниками; кожен зможе зрозуміти розповідь;

– поширення: ви розкажете хорошу історію, і вона буде «подорожувати» самостійно, без вашої участі, щоб передаватися знову та знову;

– легке запам’ятовування: факти легше запам’ятати, якщо вони вплетені в історії;

– історія надихає: коли ви розповіли історію, від якої люди були у захваті, вони хочуть поділитися нею з іншими [491].

Своєю чергою, Ф. Сіссоко називає причини, з яких слід приділяти більше уваги різним видам історій у державному управлінні:

– історії змушують людей піклуватися – вони можуть бути використані для створення співпереживання або мобілізації людей;

– історії ламають бар'єри – вони руйнують ієрархії та зближують людей у потрібні моменти;

– історії допомагають людям легше зрозуміти проблему – вони ілюструють складність питання і забезпечують розуміння його структури та важливості, а також іншого реального випадку;

– історії допомагають людям призупинити недовіру – вони підказують нові способи бачення, стимулюють творче мислення і зменшують песимізм;

– історії розширюють можливості – вони допомагають оповідачу відчути себе відповідальним за необхідність проведення змін [490].

Сторітеллінг не є ефективним інструментом державного управління, але він є дієвим інструментом керівництва для управління персоналом. Для розроблення інноваційних проєктів, стратегічних планів, організаційних регламентів тощо історія не спроможна допомогти, проте щоб упровадити все це, необхідно переконати співробітників у їх необхідності, досягти розуміння, вмотивувати. Саме у цьому разі хороша історія стає у нагоді. Щоб впливати на інших, інновації повинні бути зумовлені потребами та сподіваннями людей, які виграють від цього. Проте через проблеми в державному секторі, такі як нестача коштів, брак персоналу, політична нестабільність, не завжди легко державним службовцям, які розробляють програми або надають державні послуги, зробити паузу, згадати мотиви, пов'язані з їх призначенням. У цьому контексті історії звичайних людей служать для створення нових доказів про те, що важливо для людей, а також про те, що не працює. Історії також забезпечують емоційний зв'язок, необхідний для мобілізації іноді скептично налаштованих державних службовців щодо необхідності змін [490].

Найчастіше застосування сторітеллінгу буде доречним у сфері роботи з персоналом державної служби у таких ситуаціях:

– у процесі передачі деяких сформованих традицій у конкретному органі влади, які ґрунтуються на принципі «у нас прийнято/не прийнято». Сторітеллінг дає змогу створити зрозумілий взаємозв'язок між минулим, сьогоденням і майбутнім. Новоприйнятий службовець більш явно розуміє, хто створив конкретні правила і з якою метою;

– для того щоб упровадити нову або зміцнити раніше прийняту організаційну ідеологію. Схожий метод передачі цінностей спрощує відносини між співробітниками, а також помітно скорочує кількість конфліктів, які виникають. При цьому самооцінка кожного співробітника підвищується. Такі розповіді дають можливість працівникам усвідомити, яким повинен бути хороший службовець органу державної влади та яка поведінка буде заохочуватися керівництвом;

– для ефективної мотивації працівника. Через обмежене фінансування органів державної влади коштів на мотивування персоналу (надання премій) не вистачає, тому прищеплювати співробітникам думку, що на роботі не варто просто формально відбувати час, допоможе саме сторітеллінг. Кожен державний службовець повинен розглядати свою працю як внесок у розвиток установи й особисту кар'єру. Подібні розповіді можуть бути про те, як якийсь співробітник досяг неймовірного кар'єрного зростання;

– для розвитку лояльності працівників. Коли кожний державний службовець пишається установою, у якій він працює, значно скорочуються витрати на матеріальне заохочення персоналу, зменшується соціальне напруження у колективі [264].

Застосування сторітеллінгу дасть змогу керівництву:

– створити культуру знань, включаючи організаційні традиції, норми, цінності, правила тощо [237];

– більш ефективно управляти мотивацією та процесом навчання, наводячи історії, які описують успішні або невдалі приклади роботи [311];

– конструктивно критикувати помилки підлеглих [491];

– збільшити ефективність комунікацій в організації та зменшити рівень формалізації [117];

– докладаючи мінімальних зусиль, створити позитивний імідж державної влади як усередині неї, так і зовні. Сторітеллінг – важливий інструмент у зв’язках із громадськістю та ЗМІ;

– контролювати ставлення службовців до помилок керівництва;

– отримати простий інструмент для контролю проблемних періодів у функціонуванні організації у період реформ, зменшити опір упровадженню інновацій із боку державних службовців [237];

– поліпшити організаційні, у тому числі й управлінські, процеси.

Але першочерговою, хоча й найбільш недооціненою, можливістю сторітеллінгу є те, що з його допомогою можна сформувати інституційну пам’ять. Наявність останньої вигідна керівникам тим, що дає змогу об’єднувати всі ресурси в єдиній точці доступу для всіх співробітників. Завдяки пам’яті можна запобігти повторенню минулих помилок, зберегти досвід відносин із громадянами та співробітниками. Окрім того, структуризація знань з урахуванням їх значущості дає змогу спростити аналіз та прогнозування результатів роботи органу державної влади. Використовуючи знання регулярно, вдасться забезпечити адекватну реакцію на зміну зовнішніх умов і адаптацію до них; поліпшити швидкість і якість циркуляції знань; удосконалити систему навчання; провести аналіз досвіду органу державної влади. При цьому весь цей досвід може бути поданий у вигляді формалізованих і неформалізованих знань, в організаційних історіях, міфах тощо [237].

Зрозуміло, необхідні навички, включаючи глибокі знання в певній галузі державного управління, передати за допомогою сторітеллінгу досить важко. Для засвоєння таких конкретних форм знання службовцям необхідні формальна професійна освіта, підвищення кваліфікації, програми самонавчання, передача досвіду шляхом наставництва тощо. Але неявні

знання, які супроводжують будь-який вид професійної діяльності та не фіксуються в жодному документі або інформаційній базі, найкраще передаються неформальним шляхом. Як відомо, доступ до неявних знань (близько 80% усіх знань організації) може бути отриманий тільки в процесі взаємодії людей. Основним механізмом для створення високоцінних знань є особисте спілкування співробітників певної організації, яке неможливе без наведення певних прикладів, розповідання корпоративних історій [117]. Так, для розвитку інституційної пам'яті в органі державної влади сторітелінг можна застосовувати для створення середовища, у якому історія може бути використана для забезпечення обміну навичками та досвідом [40]; передачі системи цінностей організації новачкам; нівелювання стресу у нових співробітників у разі невдач [248], засвоєння кращих практик.

Як зазначає О. Тодорова, сторітеллінг базується на основних принципах, а не на жорстких правилах. У сторітеллінгу існує безліч супротивників, які аргументують свою позицію недоліками цього інструменту. Однак усі недоліки компенсуються його перевагами, адже усна розповідь – це найпотужніший інструмент впливу [248]. Необхідно зазначити, що історія в межах технології сторітеллінгу має задовольняти певним вимогам:

1. Розповідати історію необхідно настільки просто, наскільки це можливо. Хороша історія – та, у якій акцентується на головній думці. Важливо, щоб розповідь завершувалася повчанням, була короткою і трактувалася однозначно. Історія не повинна бути сухою констатацією факту. Вона має бути емоційно насиченою та спонукати слухачів до дій.

2. Той, хто розповідає історію, повинен робити це переконливо. Потрібно, аби історія ґрунтувалася на реальному випадку. Таке завдання доцільно доручати більш досвідченим співробітникам порівняно зі слухачами. Якщо історія розповідатиметься досить захоплююче, оточуючі добре її сприймуть, не вважатимуть це безцільним відволіканням від головної теми.

3. Корпоративний сторітеллінг має бути максимально ненав'язливим. Не варто розповідати одну й ту саму історію декілька разів. Не буде зайвим

привносити в історію нові факти, які раніше ігнорувалися, інакше такі розповіді можуть із часом набриднути працівникам, які не перший рік працюють в установі.

4. Щоб сторітеллінг був ефективним, треба робити розповіді наскрізними, тобто знайомити з ними співробітників потрібно на всіх рівнях. Однак для кожного рівня інтерпретація має бути своя [264].

5. Обов'язково в кінці історії необхідно зробити висновок, не потрібно спонукати слухачів шукати його самостійно, оскільки кожен може винести зовсім не ту мораль, до якої ви підводили. А. Янихбаш пропонує вживати такі фрази-шаблони: «Цей випадок багато чому мене навчив, а саме:...», «Так що не слід опускати руки навіть у найважчих, здавалося б, ситуаціях...», «Отже, якщо людина трудиться сумлінно, її старання обов'язково оцінять...» [77] (переклад автора. – *О. О.*).

Організаційні історії досить різноманітні. Застосування їх видів залежить від багатьох чинників: послань, які вони в собі несуть, ситуацій, які вони описують, типів героїв, які в них фігурують, а також від аудиторії, на яку вони фокусуються [238]. Сторітеллінг можна застосовувати не лише для того, щоб впливати на формування організаційної культури, він допомагає під час публічних виступів захищати свою точку зору, переконувати опонентів.

Один із найбільш поширених видів корпоративних історій – *опис як найкращих, так і невдалих прикладів роботи* (так званих best/worstpractice). Методика здійснення найвдаліших проєктів органу державної влади (наприклад, переможців обласних, всеукраїнських конкурсів розвитку територіальних громад) – надзвичайно цінний матеріал, який обов'язково повинен зберігатися. Невдалим прикладом роботи може бути добірка вже архівних офіційних документів, на яких щойно призначений заступник голови однієї з райдержадміністрацій Запорізької області, незважаючи на пояснення начальника загального відділу, писав червоною пастою резолюції у довільній формі майже на пів аркуша, висловлюючи при цьому власні думки щодо вміщеної у цих документах інформації. Історія іншого керівника, який на заяві

про дозвіл на проведення політичного мітингу в 2022 р. (була зроблена помилка замість 2002 р.) написав коротку ухвалу: «Не заперечую. Якщо доживу», досі є взірцем стислості та тонкого гумору.

Коли про *цінності та правила організаційної культури* розповідають за допомогою історій, вони набагато краще запам'ятовуються, більш ефективні, оскільки стають «живими», а не абстрактними даними з правил поведінки органу державної влади. Історії цього виду допомагають працівникам зрозуміти, якої самої поведінки від них очікує керівництво та які критерії поведінки вважаються еталоном.

Історії-персоналії – історії сильних лідерів, нестандартні рішення керівників, як попередніх, так і тих, що нині працюють в установі. Розповіді про кар'єру державного службовця, який досяг значних успіхів, прийшовши в заклад спеціалістом, сьогодні є винятками в держслужбі України, проте саме такі розповіді надихають новачків на сумлінну роботу. Ніщо не здатне так мотивувати на успіх, як подібні історії. Застосування історій-персоналій стане в нагоді новопризначеним керівникам місцевих адміністрацій або їхнім заступникам, які до цього не працювали в органах державної влади. На жаль, ця практика поширена у вітчизняній дійсності, тому персонал зразу ж може бути налаштований проти цих осіб, внутрішньо порівнюючи їхні навички зі своїм досвідом роботи. Сторітеллінг у цих ситуаціях стане в нагоді, якщо під час першого знайомства з колективом новопризначений очільник розповість історію про свій попередній досвід ефективного управління в іншій сфері діяльності, складну ситуацію, яку він вирішив на користь закладу, тощо. Ця історія повинна бути ретельно підготовленою, відносно короткою, дійсно мати елементи інтриги та кульмінації, не виглядати хвалебною одою самому собі.

Історії-антивіруси. Згідно з дослідженням Нойхаузера, велика частина співробітників розповідає про свої фірми погані історії [238]. Державна служба не виняток, оскільки посування по службі державних службовців не завжди пов'язане лише з їхнім досвідом роботи, наявними знаннями. Досить часто саме ці призначення є темами політичних протистоянь. Щоб

мінімізувати ефект від подібних оповідань, використовують історії-антивіруси. Варто зазначити, що це досить складний вид, який потрібно застосовувати обережно. Історії-антивіруси розділяють на такі підвиди: сократичний діалог, у ході якого задається запитання, що нейтралізує погану розповідь; доведення до абсурду, яке досягається за рахунок вибору слабкого боку розповіді та її перебільшення до такого стану, коли вона починає здаватися фарсом; перебільшення, яке полягає у зміні важливого аспекту історії, щоб змусити розсміятися тих, хто її слухає. Прикладом може бути випадок, коли один із місцевих ЗМІ розмістив про діючого голову райдержадміністрації статтю, у якій було надано інформацію про його заміський будинок на узбережжі моря, котрий він устиг збудувати вже через півроку свого керівництва, фото цієї будівлі було зроблено зблизька. Через тиждень в іншому виданні була надана та сама інформація, але невеликий одноповерховий будиночок був сфотографований на тлі інших величезних котеджів можновладців, надано інформацію про виділення земельної ділянки трирічної давнини. Сфотографований таким чином заміський будиночок виглядав невеликим сарайчиком, а користувачі Інтернету навіть виявили співчуття щодо можливостей очільника району.

Задля збагачення історій, кращої наочності й інформативності рекомендується використання ілюстрованого матеріалу. Хорошим прикладом може слугувати пам’ятна дошка Бердянської районної адміністрації, яка містить прізвища та фотографії усіх очільників району (на основі архівних документів) від її заснування до сьогодення. Саме з іменами деяких із них пов’язані історії найкращих методів керівництва: І. Ахчі, О. Іващенка, В. Чепурного та ін. Візуалізацією історій, пов’язаних з органами державної влади, є кубки, дипломи, подяки, сертифікати, розміщені в холі приміщення.

Таким чином, організаційний сторітеллінг можна застосувати для розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади завдяки його ефективності в передачі історій про взаємодію співробітників, про норми, традиції та правила поведінки в установі, про минулі дії керівництва, практику

взаємовідносин із громадянами, іншими установами. Правильне використання сторітеллінгу в державній службі може стати потужним інструментом, який забезпечує обмін інформацією щодо досвіду організації.

5.8. G2E-модуль електронного урядування

Інтернет, персональний комп'ютер, мобільні телефони докорінно змінили наше життя, впливаючи на те, як ми працюємо, вчимося та взаємодіємо. Без сумніву, швидкий прогрес інформаційних технологій є одним із найважливіших рушіїв обміну знаннями. Швидка та незалежна від місця розташування, до того ж недорога передача даних та інформації доступна багатьом учасникам Всесвітньої мережі. У зв'язку з розвитком інформаційних технологій, створенням баз даних та появою Інтернету з'явилися нові можливості поширення знань. Сьогодні обсяг знань на планеті подвоюється кожні п'ять років [10]. Як зазначає А. Мирошниченко, коли почали використовувати добре організовані корпоративні портали й Інтранет, це був дуже ефективний спосіб скорочення часу на використання інформації. Однак у певний момент виявилося, що впровадження ІТ пов'язане з величезною кількістю організаційних управлінських проблем (окрім іншого, ІТ-додатки швидко застарівають і часто використовуються не на всі 100%). Зрештою, впровадження інформаційних технологій стало самостійною організаційною інновацією, адекватне використання якої є можливим, якщо організація здатна вчитися та швидко освоювати інновації. Тому після сплеску захоплення автоматизацією процесів складування та сортування інформації менеджери з управління знаннями перейшли до групової роботи, до створення атмосфери довіри для обміну досвідом і передачі знань, умов для постійних інновацій і навчання новому [113].

Цифрова трансформація є необхідністю сучасного підприємства, будь то державного чи приватного, завдяки силі та великій швидкості, з якою цифралізація вступила і захопила наше життя, однак можна припустити, що багато організацій ще не змогли до неї пристосуватися. Основною і найважливішою причиною такого стану речей в організаціях є відсутність знань або підготовленого персоналу, який може допомогти їм зрозуміти, як упоратися із цими змінами. Хоча багато інституцій державного управління досягли значного прогресу, весь потенціал цифрової адаптації залишається невикористаним.

Революція у сфері інформаційних та комунікаційних технологій підштовхує громадян вимагати зручних форм взаємодії з державою, поліпшення державних послуг, вираження громадянської позиції, участі в законотворчих процесах. Аналіз міжнародного досвіду дає підстави говорити про те, що запровадження електронного урядування є одним із головних чинників забезпечення успішності реформування та підвищення конкурентоспроможності країни. Реформа будь-якої галузі в нинішніх умовах спрямована на широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення високого рівня ефективності та результативності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування [218].

Починаючи з 2003 р. кожні два роки Департамент ООН з економічних та соціальних питань оцінює стан розвитку електронного уряду в 193 державах – членах ООН на основі трьох критеріїв: адміністративні онлайн-послуги, телекомунікаційна інфраструктура та рівень освіти жителів. Як зазначається у звіті 2014 р., історія електронного уряду нині входить у новий етап. Зниження витрат, яке і раніше було важливим чинником надання послуг, та забезпечення зростання впливу громадськості на прийняття державних рішень поступово стають основною метою створення електронного уряду [512, с. 5].

Визнаючи переваги електронного урядування, країни усього світу з року в рік розширюють можливості використання ІТ-технологій у сфері

державного управління. Глобальні зусилля з налагодження доступу до Інтернету поліпшуються. За оцінками ООН, майже половина (48%) населення світу користувалася Інтернетом у 2017 р. Водночас існують великі регіональні відмінності. У Європі майже 80% населення користуються Інтернетом. Співдружність Незалежних Держав (68%) та Америка (66%) були єдиними регіонами, де більше людей користується Інтернетом, аніж не користуються. В Африці лише 22%, за оцінками, користувалися Інтернетом у 2017 р., залишаючи континент відсталим порівняно з іншими регіонами світу.

У 2017 р. було підраховано, що 3,7 млрд людей, приблизно половина світового населення, мають доступ до Інтернету та постійно користуються ним. Оскільки люди все частіше користуються онлайн-купівлями, онлайн-навчанням та пошуком потрібної інформації, деякі експерти передбачають, що кількість підключень до Інтернету може зрости майже до трильйона до 2035 р. [511, с. 67].

Так само постійно зростає кількість державних послуг, що надаються в Інтернеті. Розвиток уряду державами-членами прогресував завдяки використанню новітніх інструментів та Інтернет-технологій, як описано в поточних та минулих виданнях Опитування ООН про електронне урядування. Цифрові технології та електронне урядування забезпечили уряди передовими інструментами та ресурсами для надання державних послуг, залучення громадян до формування політики, поліпшення прозорості та моніторингу планів розвитку.

Згідно з останнім документом Департаменту ООН, результати якого були оприлюднені 19 липня 2018 р., Європа є провідним континентом щодо розвитку електронного уряду в цілому. Європейські країни показують кращі результати порівняно з Америкою, Азією і Африкою, при цьому Данія, Австралія і Республіка Корея займають перші місця в Індексі розвитку електронного уряду (EGDI). Україна зайняла лише 82-е місце [511, с. 232].

Незважаючи на розширення інформаційно-комунікативних можливостей останніми роками, електронний уряд, як і раніше, включає у себе декілька модулів електронної взаємодії. Так, виділяються:

G2C – між державою і громадянами (Government-to-Citizen);

G2B – між державою і бізнесом (Government-to-Business);

G2G – між різними гілками державної влади (Government-to-Government);

G2E – між державою та державними службовцями (Government-to - Employees) [23].

На думку американських і європейських фахівців, першорядне завдання держави полягає у тому, щоб на гроші платників податків надавати населенню певні послуги. Отже, населення має право вимагати від держави якісного і швидкого виконання цих послуг, що безпосередньо забезпечується сферою G2C та опосередковано – G2E, оскільки якість і швидкість виконання послуг залежать і від ефективності внутрішньовідомчої роботи державних установ, що передбачає роботу, насамперед, із документами: заявами громадян, довідками, листами тощо [38].

У державному секторі документ є одночасно і метою діяльності, і засобом виробництва. Із документами пов’язано безліч аспектів: їх необхідно зберігати, шукати, колективно обробляти, переводити з паперової форми в електронну, і навпаки. У широкому сенсі електронний уряд означає використання і застосування інформаційних технологій у державному управлінні для впорядкування робочих процесів та ефективного керування даними й інформацією, підвищення результативності надання державних послуг, а також розширення каналів зв’язку для розширення прав і можливостей людей.

Інформаційно-комунікаційні технології також довели свою ефективність у сприянні обміну знаннями, розвитку навичок, передачі інновацій і нарощуванні потенціалу для сталого розвитку [512, с. 2]. Для електронного уряду характерне управління з акцентом на організаційну

культуру і цінності. Як один із компонентів інформаційного (або ж заснованого на знаннях, на довічному навчанні) суспільства електронний уряд переносить акцент із фінансових і матеріальних ресурсів на людські ресурси [38].

Оскільки з двох основних складників інституційної пам’яті найбільшу привабливість для органу державної влади мають кодифіковані знання, електронне урядування стає вагомим засобом генерації та в подальшому формалізації таких знань в інформаційній системі. У складі модуля G2E електронного уряду, що підтримує інституційну пам’ять органу державної влади, можна виділити такі типові складники:

- створення інтегрованого інформаційно-телекомунікаційного середовища урядових структур;

- створення корпоративного порталу – системи, яка об’єднує всі наявні в організації інформаційні ресурси (додатки, бази та сховища даних, аналітичні системи та ін.), використовуючи web-інтерфейс, надає користувачам єдиний захищений доступ до корпоративної та зовнішньої інформації;

- автоматизація управління документообігом: обробка, облік, зберігання, архівація документів;

- засоби для організації сумісної роботи: мережі Інтранет, технології групової роботи, проведення онлайн-конференцій;

- засоби, що підтримують прийняття рішень: експертні системи, дискусійні групи тощо;

- актуалізація довічного навчання, перш за все дистанційного. Кожен державний службовець отримує можливість розширити свою спеціалізацію, набути додаткові знання і навички, отримати другу, третю і т. д. освіту, пройти онлайновий тренінг у центральних органах влади, у міжнародних чи зарубіжних владних структурах і т. п [24].

На думку О. Голобуцького та О. Шевчука, механізм упровадження модуля G2E спільно з упровадженням внутрішньої конкуренції шляхом

атестаційного відбору і демонополізації відомчої інформації є способом заохочення державних службовців до повноцінного використання можливостей ІТ-інновацій і зміни професійних орієнтирів (ініціативність, персональна відповідальність, пріоритет потреб громадянина і т. п.). Але однією з основних функцій модуля G2G як елементу електронного уряду та інструменту інформаційного суспільства залишається те, що він запобігає можливості профанації ідеї електронного уряду загалом та перетворенню її на різновид збиткової автоматизації [38].

На жаль, ситуація з веденням у дію системи електронної взаємодії органів виконавчої влади в Україні виявилася складною. У 2012 р. Держінформнауки спільно із Секретаріатом Кабінету Міністрів України на виконання Постанови Кабінету Міністрів України від 18 липня 2012 р. № 670 «Деякі питання електронної взаємодії органів виконавчої влади» розпочав дослідну експлуатацію системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ). Цією ж Постановою було затверджено положення про систему електронної взаємодії центральних органів виконавчої влади, яка призначена для автоматизації процесів створення, відправлення, передавання, одержання, оброблення, використання, зберігання, знищення електронних документів та копій паперових документів в електронному вигляді з використанням електронного цифрового підпису. На противагу звітам (станом на серпень 2013 р.) про підключення до згаданої Системи Секретаріату Кабінету Міністрів України, усіх міністерств та центральних органів виконавчої влади та забезпечення автоматичної роботи із системами електронного документообігу органів виконавчої влади у червні 2014 р. міністр Кабінету Міністрів О. Семерак заявив, що тільки намагається впровадити е-документообіг у роботу Секретаріату Кабінету Міністрів України і дав обіцянку, що до кінця липня 2014 р. в уряді почне діяти паралельний документообіг – паперовий та електронний [223].

Проте Регламент організації взаємодії органів виконавчої влади в електронній формі був затверджений Постановою № 55 Кабінету Міністрів

України лише 17.01.2018, зі змінами згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 17.04.2019 № 375.

Метою створення Системи є:

– створення єдиного інформаційного простору для реєстрації, приймання, аналізу та зберігання організаційно-розпорядчих документів органів виконавчої влади в електронному вигляді із застосуванням КЕП;

– підвищення ефективності та оперативності прийняття управлінських рішень;

– посилення контролю над обробкою, виконанням і зберіганням організаційно-розпорядчих документів органів виконавчої влади в електронному вигляді;

– скорочення витрат державного бюджету за рахунок переходу на безпаперовий обмін документами між органами виконавчої влади;

– створення передумов для переходу на електронний міжвідомчий документообіг із використанням виключно електронного документу.

Серед переваг даного рішення зазначено:

– веборієнтована комп’ютерна система. Робота із системою здійснюється за допомогою стандартного веббраузера. Користувачі можуть працювати в системі в будь-який час і в будь-якому місці, для цього необхідний тільки комп’ютер, що підключений до мережі Інтернет;

– інтуїтивно зрозумілий вебінтерфейс;

– єдине сховище документів. Після розміщення на файловому сервері документ доступний адресатам та не потребує переміщення між ними, що дає змогу всім користувачам, яким адресований документ, спільно працювати над ним [48].

Серед заходів модернізації державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій практики називають:

– запровадження системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів;

– розвиток систем внутрішнього електронного документообігу в органах влади та системи електронної взаємодії органів виконавчої влади;

– запровадження державного електронного архіву та електронних архівів органів влади і визначення порядку передачі електронних документів в державний електронний архів та порядку їх архівного зберігання;

– визначення порядку приймання-передачі електронних документів до державних архівних установ, архівних установ районних держадміністрацій та міських рад;

– визначення вимог до формату уніфікованого інформаційного об’єкта, що призначений для обміну електронними документами;

– забезпечення розвитку електронного урядування у базових галузях України є запровадження інформаційно-телекомунікаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень та автоматизації адміністративних процесів (зокрема, з використанням перспективних геоінформаційних технологій, Інтернету речей, технологій опрацювання даних великих обсягів (Big Data) і Blockchain) тощо [218].

Таким чином, правильно розроблена і впроваджена система електронного уряду може поліпшити ефективність надання державних послуг, заощадити значні ресурси на адміністрування типових процедур, активізувати участь громадян у державному управлінні та підняти довіру до уряду, автоматизувати процеси співпраці урядової системи з державними службовцями. Інформаційні технології не вирішують усіх проблем забезпечення інституційної пам’яті, навпаки, вони можуть породити і додаткові складності під час розроблення та впровадження. Однак за вмілого використання програмні засоби можуть допомогти перевести інфраструктуру знань в органах державної влади на новий матеріально-технологічний рівень і перетворити її на потужний інноваційний ресурс.

5.9. Особливості застосування технології краудсорсингу в процесі обміну професійними знаннями

Оскільки основу інституційної пам’яті в органах державної влади становлять лише ті знання, які є актуальними й які можна застосувати на практиці в діяльності організації, їх необхідно постійно ідентифікувати, вимірювати, оновлювати, розвивати, поповнювати за рахунок створення нових знань внутрішніми силами або обміну із зовнішніми носіями. Організація повинна перш за все охопити ресурси, які знаходяться за її межами: знання можуть бути здобуті у співпраці з іншими організаціями, але також і спільнотами практиків. Такий обмін знаннями є важливим для спільного створення, участі або набуття інноваційних ідей, поліпшення індивідуальної та організаційної ефективності, адаптації до вимог навколишнього середовища.

Урядам завжди доводиться стикатися з новими викликами, але в сучасному світі вони більш динамічні і глобалізовані, ніж коли-небудь раніше. У всьому світі державні службовці працюють, щоб відповідати зростаючим очікуванням громадян. Багато з управлінських рішень вимагають партнерства з іншими країнами і тісніших відносин між державним, приватним і соціальним секторами; усі вони вимагають від державних службовців розвивати нові навички в таких сферах, як цифрові послуги, управління фінансами та даними, участь громадськості, розроблення політики, розвиток персоналу та оптимізація роботи органів державної влади. Але якщо завдання стають усе більш глобальними, то і рішення теж: усе частіше ми можемо спілкуватися через національні кордони і знаходити відповіді за кордоном на питання, які задають очільники або виборці.

У переважній більшості сучасні наукові дослідження краудсорсингу розглядають прибуткові компанії та організації приватного сектору, але краудсорсинг поступово набирає вагомість у реалізації функцій уряду як

інструмент сміливих ідей та інноваційних практик. Питання застосування сучасних інформаційних управлінських технологій у систему публічного управління потрапило до поля дослідницьких інтересів вітчизняних учених не так давно. Публікації щодо питань застосування технології краудсорсингу у вітчизняному публічному та державному управлінні з'явилися не так давно, серед них варто виділити праці С. Ганущина [33], О. Знаткової [67], О. Кірєєвої [81], Ю. Ковбасюка [85].

Як наголошує О. Знаткова, використання сучасних інформаційних технологій у публічному управлінні, серед яких і краудсорсинг, є правильним напрямом щодо підвищення ефективності системи управління нашою державою та інтеграції України до тенденцій і процесів світового та європейського співтовариства. Саме на базі принципів краудсорсингу в Україні і може бути створено модель державного управління нового тисячоліття, вважає дослідниця [67]. Проте, незважаючи на посилення уваги з боку дослідників до цієї теми, краудсорсинг не описаний науковцями як технологія залучення знань спільноти соціальних мереж для розширення організаційних знань органу державної влади.

Поряд зі зростанням важливості інформаційно-комунікаційних технологій усе частіше вказується на те, що організації можуть звертатися за інформацією, яка знаходиться у віртуальних спільнотах. У першому поколінні всесвітньої павутини переважали статичні вебсайти та пошукові системи, які давали змогу лише шукати інформацію. Однак розроблення онлайн-платформ, які давали змогу та заохочували двосторонній діалог, а не ментальне мовлення, сприяли участі громадськості до спільного створення знань та побудові спільнот у фазі, яку зазвичай називають «Веб 2.0» [75; 411; 533].

Саме поняття «краудсорсинг» (crowdsourcing) з'явилося вперше в 2006 р. з подачі американця Дж. Хоу, яке він визначив як «акт компанії або установи, яка передає функцію пошуку відповіді на завдання, яке колись виконували її працівники, на невизначену і велику мережу людей у формі відкритого дзвінка» [384]. Протягом тижня після уведення терміна, 182 тис

інших вебсайтів використовували його, і це швидко стало словом, що використовується для опису широкого кола Інтернет-діяльності – від участі у створенні Інтернет-енциклопедій, таких як Вікіпедія, до дописів у блогах [416]. Із часом автор розширив це визначення, використовуючи правила відкритого джерела не лише у сфері програмування, а й делегуючи завдання натовпу, адаптуючи талант та знання натовпу до потреб організації [411]. У прямому перекладі цей термін саме й означає «використання ресурсу натовпу». Слово «натовп» тут має схвальне значення і розуміється як спільнота або громада. Більшість авторів сходиться на думці, що основна суть краудсорсингу – це мудрість натовпу [67; 85; 296; 411; 533]. Натовп у краудсорсингу – це неорганізована, хаотична група, але це скоріше колектив, члени якого виражають бажання реагувати та бути причетними. Він стає специфічною віртуальною спільнотою, яка пов’язана взаємодією, відносинами та загальними знаннями [291; 302; 330; 373]. Це є підтвердженням того, що за краудсорсингу група може досягти й отримати більше користі, ніж будь-який експерт. Її завдання – виконання завдань, вирішення проблем або здійснення будь-якого виду діяльності [291].

Ю. Ковбасюк наголошує, що краудсорсинг ґрунтується на гносеологічній гіпотезі про те, що поза межами системи, яка продукує нові знання, завжди знаходиться значна частина інших інноваційних знань, тому предметне знання розпорошено між невизначеною кількістю носіїв і акумулюється лише у процесі комунікації. Одним з інструментів для того, щоб зібрати «зовнішні» знання для вирішення певного завдання, є краудсорсинг, технологія якого базується на припущенні, що у суспільстві завжди є люди, для яких головним мотивом поведінки є не матеріальна винагорода, а самореалізація, інтерес, можливість просунути свою ідею і побачити її втілення. Особа, яка звертається через Інтернет до віртуальної спільноти й оприлюднює свою інформацію щодо свого рішення певної ситуації, сподівається, що інші прокоментують ці дії, розширять і доповнять їх, підкажуть інше, більш ефективне рішення, або поділяться гірким досвідом і

тим самим застережуть від можливих ризиків [85]. До того ж основа віртуального обміну знаннями полягає у тому, що ключовими умовами є різноманітність учасників процесу обміну, їх різна професійна спеціалізація і добровільна творча співпраця, а надлишок та розмаїття знань є джерелом створення чогось нового.

Як уже було сказано, обмін знаннями в літературі визначається як процес поширення знань у межах певної групи. Однак поряд із цим поняттям можна зустріти такі поняття, як «віртуальний обмін знаннями» та «обмін знаннями в спільноті». Слід підкреслити, що ці поняття не є тотожними. Віртуальний обмін знаннями – це короткий обмін віртуальними спільнотами знаннями про певний предмет. Однак віртуальне співтовариство тут визначається як сукупність осіб або ділових партнерів, співпраця яких базується на загальних цілях, інтересах, потребах чи іншій діяльності, коли взаємодія принаймні частково підтримується та/або опосередковується технологією та керується правилами або нормами, встановленими модератором, які забезпечують підтримку та доброчесність між членами [407].

Своєю чергою, обмін знаннями у спільноті – це обмін знаннями в межах спільних практик, щоб забезпечити можливість службовцям обмінюватися професійними знаннями та отримувати знання для професійного розвитку. Це група людей у Мережі, які поділяють спільні інтереси, цілі чи практики та підтримують відкрите обговорення досить довго, щоб сформувати особисті відносини [415]. Вступ до спільноти є самостійним, цілеспрямованим та раціональним рішенням, тому вебгрупа дає змогу створити соціальні відносини та сильні емоційні зв’язки. Найпопулярнішими типами вебспільнот є: форуми, соціальні мережі, особисті та колективні блоги, мультимедійні вебспільноти, ринкові вебспільноти, промоційні вебспільноти, wiki-спільноти, освітні вебспільноти [27].

Незважаючи на те що віртуальний обмін знаннями – це конкретний вид обміну знаннями, варто зазначити ті елементи, які сприяють перетворенню віртуального спілкування на обмін знаннями (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Порівняльний аналіз обміну знаннями та віртуального обміну знаннями

Критерій	**Обмін знаннями**	**Віртуальний обмін знаннями**
Процес	Екстерналізація процесів (передача від неявного до явного знання), інтерналізація (використання отриманих явних знань для розширення бази власних неявних знань)	Екстерналізація (пояснення, перехід від прихованого до відкритого знання), інтерналізація (пошук мети в здобутті знань, перехід від очевидного до прихованого знання)
Тип знань	Явні та неявні знання	Відкриті та приховані знання
Методи	Формальні та неформальні методи спілкування	Соціальні медіа, дискусійні форуми, електронні листи, блоги, електронні бюлетені, краудсорсинг-платформи
Етапи	Передача отриманих, оброблених та зібраних знань на нижчі рівні організації	Повністю цифровий процес, який вимагає доступу до Інтернету, створення облікового запису та входу на спеціальну платформу, записів на вебсайті, початку дискусії з іншими членами віртуальної спільноти, координація
Мета	Набуття досвіду, участь у створенні нових знань, підвищення ефективності організації, можливе	Зміцнення професійної репутації членів віртуальної спільноти, альтруїзм, конформізм, отримання нематеріальної нагороди,

	отримання фінансової нагороди, офіційне визнання	здобуття престижу, самореалізація
Дії	Люди адаптують свої переконання, дії через більш-менш інтенсивну взаємодію, члени організації діляться між собою ідеями, пропозиціями та експертними знаннями	Поява відповіді на онлайн-прохання про допомогу щодо пошуку рішення проблеми [527]
Відносини	Відносини між службовцями на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях	Позиціонують фізичну присутність у фоновому режимі. Рівноправні відносини особи з іншими членами віртуальної спільноти
Ідентифікація	Учасники діляться знаннями під час спільної роботи, особисто спілкуючись із колегами	Взаємодія між членами спільноти дуже часто анонімна Деякі учасники мережі діють під ніками, побоюючись виглядати некомпетентними

У літературі зазначається, що люди у віртуальних спільнотах роблять майже все, що роблять у реальному житті, відмінність лише у тому, що вони залишають свої тіла поза реальністю [336]. Тим не менше є деякі відмінності між обміном знаннями та віртуальним обміном знаннями, які були згруповані відповідно до перебігу процесу, переваг, недоліків та мотивації.

Перебіг процесу. У віртуальному обміні знаннями важливо створити середовище обміну знаннями, координацію дій віртуальної спільноти, завоювати довіру та задоволеність членів вебспільноти для того, щоб у

подальшому підвищити ефективність їх співпраці [513]. Віртуальна співпраця дає змогу вирівняти бар'єри у спілкуванні, особливо ті, які пов'язані з роботою на відстані між працівниками чи командами та знаходженням власників знань і потенційних отримувачів. Однак останнє тягне за собою проблеми, наприклад ті, що є наслідком відсутності можливості використовувати невербальну комунікацію. Краудсорсинг, відзначає О. Майстренко, дає можливість скоротити до мінімуму час виконання завдання внаслідок залучення великої кількості виконавців [99]. Своєю чергою, О. Кірєєва попереджає, що для ефективного результату технологія краудсорсингу передбачає активний режим роботи, який припускає щоденний моніторинг пропозицій, постійний діалог з експертами, підтримку їх інтересу, забезпечення прозорості результатів обговорення [81].

Переваги. Обмін знаннями вважається ключовим чинником успіху організації, при цьому важливим завданням є перетворення індивідуальних знань на організаційні, оскільки це стимулює створення нових ідей і нових продуктів [381]. Більше того, він є елементом багатьох концепцій управління, серед інших: управління роботою в команді, управління знаннями, загальне управління якістю, організаційне навчання. Віртуальний обмін знаннями може підвищити креативність та якість спілкування, продуктивність та ефективність співробітників (на 30–50%) [315], оптимізувати навчання та підвищити можливість досягнення успіху в організації. До того ж вебспівпраця вирізняється гнучкістю, динамічністю і більш оперативним реагуванням на запит, зменшенням стресових ситуацій через відсутність тиску [81]. Краудсорсинг стає все більш актуальним через визнання недосконалості усталених форм колективної інтелектуальної роботи і відсутності експертів для вирішення певних завдань, що існують уже сьогодні. Попросити допомоги в мережевих користувачів набагато дешевше, ніж наймати дорогих консультантів або проводити маркетингові дослідження й упроваджувати інноваційні ідеї [67].

Мотивація. Використовуючи особисте бажання та готовність людей, які володіють і розвивають свої знання під час обміну знаннями, можна підвищити цінність організаційних знань. Під час обміну знаннями мотиви можуть бути такими: інтеграція працівників до цілей організації, поєднання індивідуальної точки зору з організаційною, орієнтація на майбутнє, готовність відмовитися від застарілих знань, досвіду та навичок, відсутність страху перед новизною, готовність шукати нові рішення та наслідувати ідеї інших, чіткі та прозорі критерії нагородження, відчуття участі у розвитку організації [524], прагнення зробити деяку добровільну діяльність і розглядати її як добру справу [33]. У віртуальному обміні знаннями підкреслюється велике значення мотиваційних чинників. Дослідники підкреслюють, що люди не діляться знаннями лише тому, що вони мають доступ до Інтернету. Найважливішими з них, серед іншого, є: можливість створення нових продуктів [357]; інновації [497]; взаємодія з іншими членами віртуальної спільноти [390]; перевірка своїх навичок, вирішуючи складне завдання; готовність дізнатися щось нове, розвиваючи свої знання [387], які важливі для кар'єрного зростання [497]. Серед прихованих мотивацій С. Ганущин називає анонімність – право особи на те, щоб ідентичність у певній ситуації чи під час здійснення певних дій була або залишалася невідомою. Проте за прагненням залишитися невідомим може стояти бажання уникнути відповідальності, наголошує дослідник [33].

Наше дослідження підтвердило, що важливим інструментом пошуку та обміну інформацією є мережа Інтернет. Так, на питання: «Чи часто ви звертаєтеся до Інтернет-мережі для пошуку інформації, що є корисною для вас?» усі опитані відповіли ствердно. Також 58,2% респондентів указали, що є учасниками професійних форумів, де вони можуть дізнатися інформацію чи обмінятися досвідом із питань, пов'язаних з їхньою професійною діяльністю. Серед тих учасників опитування, які вказали, що не користуються форумами (41,8%), 62,2% не знають, де вони знаходяться, 25,0% цим не цікавляться та 10,8% відзначили, що не мають на це часу (рис. 5.29).

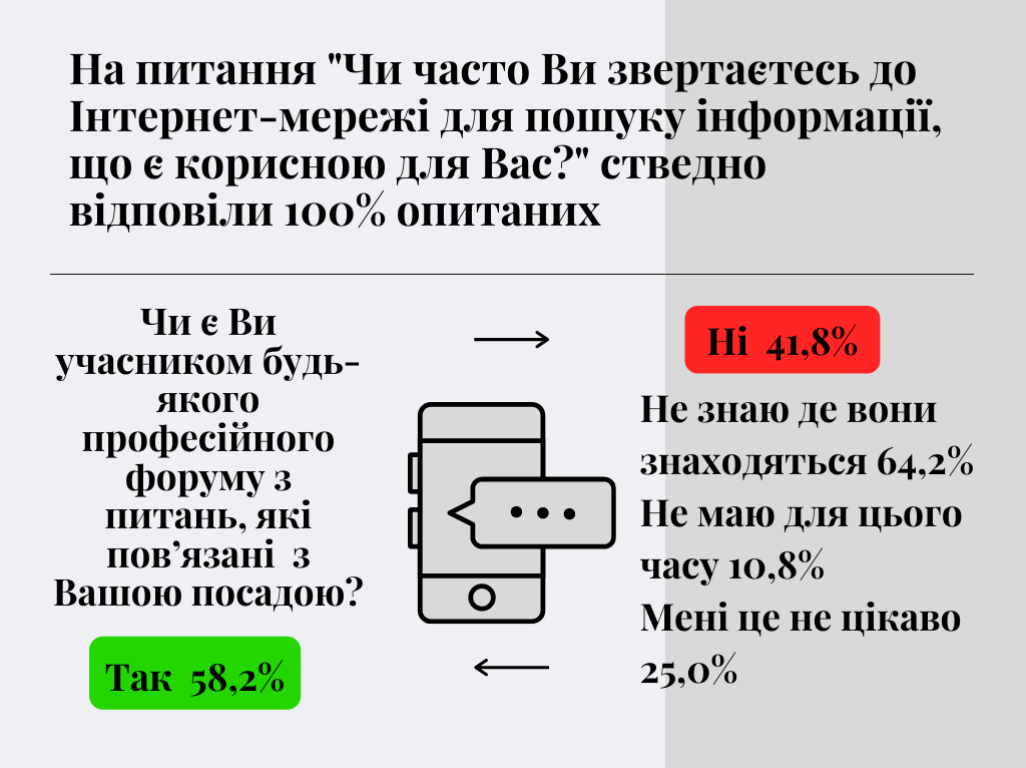


Рис. 5.29. Аналіз відповідей респондентів на питання, пов'язані з використанням мережі Інтернет та професійних форумів для отримання нових знань

Недоліки. Часом унаслідок безвідповідального ставлення з боку виконавців до конфіденційної інформації неможливо забезпечити витік цінних знань, адже члени команди «не обтяжені» юридичною відповідальністю. З'являються умови для легкого маніпулювання суспільною свідомістю, підвищується можливість появи зайвої інформації та її дублювання [81]. На якість і цілісність результату впливають неорганізованість і непередбачуваність натовпу, тому дуже важливо правильно оцінити можливості виконавців, поставити чітке завдання і скоординувати їхні дії [99].

Науковці та практичні діячі давно розглядають можливість «залучення натовпу» як потенціалу для активізації державного управління для поліпшення якості надання державних послуг в органах державної влади [291; 416]. У багатьох країнах реформи державного управління протягом останніх двох десятиліть розглядали громадян як один із ключових елементів

перетворення місцевої державної адміністрації на постачальників державних послуг із сильним акцентом на участь громадян [381; 411; 416].

Хоча краудсорсинг часто вважають концепцією із загальнодоступними джерелами, відкритими інноваціями, індивідуальною здатністю робити внесок, але важливою відмінністю краудсорсингу у державному управлінні є те, що він являє собою відкритий процес із залученням Інтернет-спільноти до вирішення проблем державного управління [81; 411]. Можна стверджувати, що колективна творчість та інновації мають дуже великий вплив, оскільки вони створюють конструктивні відгуки про послуги для поліпшення якості результатів. Це говорить про те, що громадяни безпосередньо надають колективні технічні та управлінські пропозиції через соціальні платформи. Окрім того, краудсорсинг може відігравати важливу роль у взаємодії між державними менеджерами та громадськими спільнотами, в яких громадяни вносять ресурси у формі часу, досвіду та зусиль [67].

В останні часи досить часто компанії для підвищення обслуговування, поліпшення продукції враховують відгуки і побажання клієнтів, проводячи онлайн-опитування. Краудсорсинг теж дає змогу органам державної влади приймати більш ефективні управлінські рішення з урахуванням думок, вимог, пропозицій населення (міста, області, країни) через залучення до вирішення завдань, що зачіпають його інтереси, шляхом надання можливості висловлювати пропозиції, обговорювати й оцінювати ці пропозиції. У сфері державного управління, де є певні фінансові проблеми, завдяки краудсорсингу реалізується багато соціальних, культурних, екологічних проєктів. Наприклад, залучення нефахівців до вирішення певної проблеми може допомогти в пошуку оригінального та неочікуваного рішення [67]; голосування надає можливість визначити пріоритетні проєкти для фінансування [99] або здійснити селекцію найкращих пропозицій самими учасниками, перевірити на дієздатність ідеї, що закладаються в стратегії розвитку [81]; збір або пошук необхідної інформації ефективні в екстремальних ситуаціях, коли оперативна інформація про займання, снігові замети, підтоплення, руйнування може

виявитися вирішальною, і влада має інструмент для її отримання [67]; визначати болючі точки, швидко і безкоштовно оцінювати реакцію громадян на діяльність органів публічної влади [416].

Розглядаючи краудсорсинг у державному управлінні як інструмент обміну знаннями між державними службовцями, приведемо декілька прикладів. *Глобальний урядовий форум* (www.globalgovernmentforum.com) був створений для висвітлення заходів, досліджень і статей, спрямованих на державну службу Великобританії, допомагаючи держслужбовцям спілкуватися через організаційні, професійні та національні кордони. Він існує для того, щоб допомогти лідерам національних організацій державного сектору винести уроки з роботи своїх колег за кордоном і налагодити зв'язки з іншими державними службовцями в інших країнах; допомагає людям реалізувати свої цілі, визначити інструменти та інновації для подолання проблем; учитися один в одного і в кінцевому підсумку краще обслуговувати своїх політичних лідерів і своє населення; надає середовище, в якому вони можуть обмінюватися ідеями про те, що працює, а що ні. Нині аудиторія форуму налічує 220 тис осіб.

Форум проводить заходи, що об'єднують державних службовців із різних країн. Деякі проводять неформальні дискусії в невеликих групах, де старші посадові особи можуть поділитися своїми ідеями та досвідом зі своїми колегами і вибраними експертами зі світу науки та бізнесу. Інші беруть формат конференції, представляючи групові дебати для більш широкої аудиторії державного сектору та представників ЗМІ. Серед заходів – круглі столи для тих, хто веде розвиток і реформу державної служби, а також для керівників фінансових департаментів; конференції, що обслуговують тих, хто займається просуванням інновацій в уряді, тощо [81].

Національне агентство України з питань державної служби у травні 2018 р. разом з DESPRO підписали Меморандум про співпрацю, у рамках якого на вебплатформі *«Спільнота практик: сталий розвиток»* було відкрито інформаційний ресурс «Ключові показники ефективності». На ньому

працівники служби управління персоналом або ж просто особи, зацікавлені новаціями у сфері управління персоналом на державній службі, отримали можливість:

– долучитися до обговорень на форумах за участю представників Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі;

– перевірити свої знання за допомогою самотестування;

– знайти найкращі практики та «шаблони» з питань управління персоналом, а також поділитися власним професійним досвідом із колегами;

– ознайомитися з методологією, розробленою Генеральним департаментом;

– одними із перших отримувати новини про актуальні нововведення з питань управління персоналом, висловити свою думку щодо актуальних проблем та долучитися до розроблення нормативних документів [114].

Отже, одним з інструментів цілеспрямованого отримання необхідних знань із метою вирішення адміністративних завдань є краудсорсинг, що визначається як поширення знань віртуальною спільнотою та очікування того, що інші прокоментують ці знання, розширять і доповнять їх.

5.10. Оффбордінг як важливий чинник збереження знань службовців, які залишають державну службу

У зв’язку з очікуваною зміною у віковій структурі персоналу, його надмірною плинністю та оновленням, вихід державних службовців на пенсію стає все більш важливим етапом управління персоналом державної служби. На додаток до цього зростає мобільність і міжгалузева ротація персоналу. Згідно з дослідженням EY People Advisory Services і даними понад 250 провідних світових компаній, у 2017 р. показник плинності кадрів становив 19% – на 3%

більше, ніж у попередньому році. Найчастіше працівники звільняються за власним бажанням, серед найбільш поширених причин звільнення – пошук нових кар'єрних можливостей (94%), особисті обставини (79%) і незадоволеність рівнем оплати праці (76%) [74]. Згідно з дослідженням Jobwechsel 2019, у рамках якого було опитано понад 1 тис співробітників у Німеччині, 54% німців мають бажання змінити роботу [282].

Щоб отримати корисну інформацію від співробітників до того, як вони підуть назавжди, необхідний позитивний процес звільнення, який повинен завершитися дипломатичною співбесідою. Однак досить часто всі зусилля зі звільнення в державній установі зводяться до формальної співбесіди в останній робочий день співробітника з начальником кадрової служби (якщо взагалі робляться будь-які зусилля).

У міру наближення до дати звільнення співробітника існує безліч стратегій, які кадрові агентства державного сектору можуть використовувати, щоб зробити процес звільнення більш успішним, виявити та усунути можливі проблеми. Оффбордінг (offboarding) – звільнення співробітника (як за власним бажанням, так і за рішенням власника), яке включає у себе низку бізнес-процесів, пов'язаних із побудовою комунікації між тим, хто звільняється, і керівництвом, колегами [527]. В Україні поки що практикується рідко, але за кордоном процесу оффбордінгу присвячується стільки ж часу та уваги, скільки й онбордингу (адаптації на робочому місці). Цей досвід, насамперед, широко поширений у приватних компаніях, проте останнім часом почав упроваджуватися і в органах державної влади, наприклад у Федеративній Республіці Німеччина. Упровадження систематичної передачі знань у всіх органах влади ФРН рекомендувалося в ході роботи робочої групи з формування демографічної стратегії Федерального уряду (2012–2017 рр.) під керівництвом Федерального міністерства внутрішніх справ, будівництва та вітчизни [443].

Якщо органу державної влади вдається переконати співробітника, який звільняється, відчути, що його особа та трудова діяльність усе ще цінуються,

він більш охоче передає знання та забезпечить чітку передачу всієї потрібної для наступника документації. Індивідуально розроблений оффбордінг починається приблизно за два-три роки до виходу держслужбовця на пенсію. До нього включені бесіди та семінари щодо пенсійного забезпечення, можливої зайнятості на пенсії тощо, водночас особа налаштовується на процес передачі знань. Топ-менеджери вважають такий процес безпрограшним, адже службовці передпенсійного віку відчувають увагу до себе, вдячність і головне – їхні знання і досвід не втрачаються.

Кадрова служба ініціює передачу знань, забезпечує основу й інструменти для цього, мотивує учасників і супроводжує процес, у якому представлено варіанти активного формування процесу виходу на пенсію, наприклад передача знань наступникам, консультативна діяльність у контексті завдань, пов’язаних із потребами або подіями, соціальної прихильності у цілому [443].

Відстежити всі етапи, які необхідно проконтролювати перед вихідною співбесідою, може бути складно, особливо гостро питання стоїть у ситуації, коли співробітнику кадрової служби необхідно координувати завдання між представниками різних відділів. Для того щоб нічого не пропустити і дотримуватися правил, необхідно створити контрольні списки з урахуванням посади, відділу, дати звільнення. За допомогою цифрового порталу, який автоматично нагадуватиме державному службовцю, його керівнику та іншим співробітникам про завдання, які потрібно виконати, можна оптимізувати процес оффбордингу для всіх учасників.

У ході бесіди перед самим звільненням менеджер із кадрів пропонує державному службовцю відповісти на питання анкети щодо визначення «ключових критеріїв», за якими орган державної влади хотів би отримати зворотний зв’язок щодо існуючої організаційної культури, умов праці, стилю управління, системи розвитку персоналу, систем компенсацій. Працівника при цьому попереджують про те, що компанія зацікавлена в його думці та оцінці

«без прикрас» та що критичний відгук допоможе в подальшому вдосконаленні роботи організації.

Якщо службовець мимоволі залишає державну службу, існує особливо висока можливість конфлікту. У цьому разі професійний оффбордінг, наприклад у формі поради щодо подальшого працевлаштування, може допомогти уникнути судових суперечок [192]. Окрім того, колишні державні службовці завжди є послами державної інституції, тому, щоб уникнути втрати іміджу, особливо важливо з'ясувати точні причини звільнення та довідатися про будь-яке існуюче незадоволення. Таким чином, можна уникнути або зменшити небажані кадрові коливання в майбутньому.

Добре організований оффбордінг також важливий із міркувань захисту даних. Якщо відсутній чітко визначений процес, може виникнути заплутана ситуація щодо виданого робочого обладнання та прав відповідної особи. Також існує ризик утрати персональних даних, ноу-хау та комерційної таємниці. Це стосується, зокрема, ситуацій, коли працівник несподівано покидає службу або припиняє роботу без попередження. Ризик порушення захисту даних можна істотно мінімізувати, записавши, яке обладнання, а також які права доступу надавалися під час вступу на державну службу в цій організації. Коли працівник звільняється, в інтересах безпеки даних слід звернути особливу увагу на те, що всі права доступу до апаратного чи програмного забезпечення та накопичувачів здаються за описом і більше не існує варіантів до їх доступу. Для збереження інформації IT-відділу необхідно оперативно закрити облікові записи електронної пошти, змінити паролі або скасувати спроможність доступу до внутрішніх платформ і ресурсів організації.

Державна служба ФРН зацікавлена в тимчасовій підтримці своєї діяльності з боку пенсіонерів, такий вид допомоги різноманітний і може бути доцільним під час виконання різних завдань, наприклад:

- тимчасового керуючого проєкту, оскільки гідного кандидата швидко не вдалося знайти;

- старшого експерта зі спеціальним знаннями, якого в даний час немає в робочій групі;
- досвідченого керівника проєкту, який супроводжує молоду команду;
- персональної підтримки особи, яка довго відсутня на робочому місці у зв'язку з декретною відпусткою або тривалою хворобою.

Одним із можливих методів роботи з пенсіонерами є підхід засвоєних уроків: ставитися до кар'єрного шляху пенсіонера як до довготривалого проєкту, який закінчується і за яким необхідно скласти звіт [501]. Ця ідея здається досить простою і має здоровий глузд, адже необхідно просто дізнатися у службовця, який виходить на пенсію, про те, які проблеми, на його думку, можуть з'явитися або які можуть виникнути. Однак у результаті можемо отримати величезну кількість паперів із даними чи інформацією, які будуть корисні лише в окремих випадках. Коли у простого спеціаліста є потреба в знаннях, чи буде він шукати інформацію, і якщо так, то наскільки ймовірно, що результати пошуку співробітника відображатимуться на інформаційних картах пенсіонера? Набагато більш ефективним є залучення пенсіонерів у спільну роботу, підтримання з ними зв'язку за допомогою спільнот фахівців, а також за допомогою систем місцезнаходження компетенцій. Справжню цінність представляє не інформація, яку здатний залишити після себе працівник, а знання, які створюються під час взаємодії пенсіонера зі співробітниками організації. Таким чином, народжується дискусія, у ході якої пенсіонер передає свої знання і бере участь у знаходженні найкращого рішення. Тобто рішення є не просто результатом знань пенсіонера, а результатом взаємодії працівників.

Ще один спосіб підтримувати контакт із колишніми співробітниками, які мають багаторічний досвід роботи за межами свого професійного життя, – це створення пулу старших експертів. Даний інструмент передачі знань і досвіду легко пояснити: сотні співробітників щорічно виходять на пенсію і забирають цінний досвід, а для організацій державного сектору стає все більш важливим тимчасово використовувати спеціальні знання фахівців та

керівників проєктів навіть після того, як вони звільнилися з роботи, і, таким чином, мати можливість консультування та одержання нових ідей. Водночас колишні держслужбовці нерідко хочуть плавного виходу на пенсію, відчувати себе потрібним під час складної тимчасової роботи, мати тісні зв'язки з адміністрацією після досягнення пенсійного віку, брати участь у зустрічах за запрошенням або у цільових кваліфікаційних заходах. Пропозиції у сфері зміцнення здоров'я також повинні бути доступні цій групі [443].

Із нашої точки зору, підхід, орієнтований на всі етапи проходження служби, є важливою запорукою успіху внутрішньої та зовнішньої привабливості органу державної влади як роботодавця. Плинність кадрів на державній службі неминуча, і хоча здебільшого цей процес не відбувається легко, управління ним може стати важливою і цінною інвестицією для органу державної влади в довгостроковій перспективі. Підтримка під час виходу державного службовця на пенсію або у разі звільнення, як і в багатьох інших питаннях управління персоналом, вимагає культури довіри і мотивації співробітників. Саме оффбордінг є тим інструментом у роботі з кадровим складом державної служби, який може забезпечити організаційні вигоди органу державної влади для збереження інституційної пам'яті: формалізація знань, можливість отримання експертної допомоги пенсіонерів, цінних відгуків для поліпшення роботи організації, збереження її репутації у громаді.

5.11. Функціонування інституту державних секретарів

Проєвропейський вектор соціально-економічного розвитку, який вибрала Україна для становлення своєї державності, та здійснення необхідних реформ визначили якісно нові підходи до розбудови державної служби. У Європейському Союзі інституційна пам'ять забезпечує стійкість інституцій державної влади та громадянського суспільства, що, своєю чергою, є умовою

незмінності стратегічного курсу та європейських демократичних принципів. Україна проходить непростий шлях до Євросоюзу, прагнучи повторити успіх європейських країн.

Г. Зубко наголошує, що «ми ще не навчилися використовувати інституційну пам’ять як інструмент розвитку… У приватному секторі це працює, коли набутий досвід та знання стають одним із факторів успіху компанії… А в держсекторі цього поки немає, за рідким винятком». Він абсолютно переконаний, що зміни в політиці, владі, урядах жодним чином не повинні впливати на розпочаті реформи, зупиняти їх та гальмувати Україну. В Угоді про асоціацію з ЄС прописано всі вимоги до проведення реформ, котрі почали виконуватися ще в 2014 р. І сьогодні нічого не потрібно вигадувати нового, а просто брати та продовжувати реформи і виконувати вимоги, які прописані в Угоді про асоціацію з ЄС [69; 253]. Одна з головних проблем державної служби в Україні – залежність державних службовців від політичних коливань. Висока плинність кадрів негативно впливає не лише на якість надання адміністративних послуг, а й на впровадження більшості економічних та соціальних реформ у країні, які проводяться силами державних службовців. Від усебічного врахування в процесі розвитку органів виконавчої влади позитивних досягнень попереднього досвіду їх функціонування значною мірою залежить інституційна пам’ять організацій системи державного управління. Актуальним у цьому питанні є розгляд упровадження інституту державних секретарів в Україні, які мають забезпечити стабільність апарату міністерств, сприяти примноженню професійного потенціалу кадрів державної служби.

Доцільно зазначити, що проблематиці кадрової політики в системі державного управління вітчизняні науковці приділяють значну увагу. Безпосередньо запровадження інституту державних секретарів в Україні розглядається в роботах В. Дерець і І. Коліушко [88], І. Письменної [182], Я. Собко [229].

Складовою частиною успіху для реформування державного управління в Україні є професійні кадри на державній службі, насамперед на вищих посадах, проте щоразу з приходом нового уряду змінюється її кадровий склад, який не завжди в змозі зразу ж виконувати поставлені перед ним управлінські завдання. Якщо більшість вищих посад у державі політизована, а зміна уряду неминуче призводить до великих кадрових перестановок, то протистояти реформам буває важче. Окрім того, політизовані чиновники вищого рангу можуть мати меншу легітимність в очах своїх підлеглих, унаслідок чого їм складніше здійснювати зміни. В умовах українських реалій, як зазначає А. Шкрум, новопризначений міністр приходить із чіткою коаліційною угодою, програмою уряду, яку має виконувати. Проте з першого дня роботи він не компетентний у тих питаннях, за які відповідає. До того ж новий очільник або звільняє державних службовців, які до його призначення працювали в міністерстві, і призначає своїх людей, які ні в чому не компетентні й усе розхитують, або зовсім не розуміє, як будувати державну політику [229]. Саме через це розмежування політичних та адміністративних функцій у керівництві міністерств, що передбачено новим Законом України «Про державну службу», має стати базовою умовою дотримання принципу наступності в державній службі. Адже центральна проблема державної служби в Україні, на думку І. Коліушка, – це ступінь політичної незалежності та незаангажованості, нейтральності державних чиновників. «Уряди приходять і йдуть, а апарат професійних державних службовців повинен залишатися на місці, зберігати інституційну пам’ять і не залежати від коливання політичної температури в країні», – сказав він [21].

Законом «Про державну службу» запроваджена нова посада – державний секретар (Кабінету Міністрів України та міністерств), який є вищою посадовою особою з числа державних службовців відомства, підзвітним і підконтрольним міністру [196]. Держсекретар міністерства призначається на посаду Кабінетом Міністрів України за поданням Комісії з питань вищого корпусу державної служби строком на п’ять років із правом

повторного призначення. Відбір кандидатури на посаду державного секретаря міністерства здійснюється за результатами конкурсу, що проводиться відповідно до законодавства про державну службу [208]. Загальна кількість секретарів становить 19 осіб, зокрема і державний секретар Кабінету Міністрів України [229].

Кандидатом на посаду державного секретаря міністерства може бути громадянин України, який має вищу освіту, загальний стаж роботи не менше семи років, ураховуючи досвід управлінської роботи не менше трьох років, знає вітчизняне законодавство, необхідне для роботи на цій посаді, володіє професійними знаннями, вільно володіє державною мовою. Претенденти також повинні володіти особистісними менеджерськими та лідерськими якостями, вміти приймати ефективні рішення, проводити публічні виступи, бути комунікабельними, переконливими, налагоджувати партнерську взаємодію, працювати з інформацією. Не менш важливо, на думку І. Коліушко і В. Дерець, держсекретарю вміти формувати план змін та поліпшень, управляти змінами і реакцією на них, оцінювати ефективність змін, володіти навиками управління організацією та персоналом, публічними фінансами, працювати в умовах електронного управління. Лідер повинен уміти розпізнавати потенціал і можливості організації та її співробітників, націлювати їх на досягнення поставлених завдань [88].

Уряд визначив й особистісні компетенції претендентів на посаду державного секретаря: принциповість, рішучість і вимогливість під час прийняття рішень; налаштованість на служіння суспільству, захист національних інтересів; системність; інноваційність та неупередженість; самоорганізація і саморозвиток; уміння працювати в стресових ситуаціях [182]. Тобто людина, яка буде призначена на посаду державного секретаря міністерства, повинна бути не тільки професіоналом, а й наділена відповідними особистісними якостями.

Основними завданнями державного секретаря міністерства є забезпечення діяльності міністерства, стабільності та наступності у його

роботі, організація поточної роботи, пов'язаної зі здійсненням повноважень міністерства. Перелік обов'язків державного секретаря визначений ст. 10 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» [208]. Держсекретар відповідає в міністерстві за все, що стосується державної служби, наголошує В. Бондаренко. При цьому прийняття політичних рішень залишається за міністром [17].

Сам термін «державний секретар міністерства» для України не є новим, у 2001–2003 рр. цей пост намагався ввести президент Л. Кучма. Проте перший досвід реалізації ідеї розмежувати політичні та адміністративні функції і повноваження міністрів та державних секретарів не був успішним. Причина, як зазначає І. Коліушко, в тому, що з рекомендацій експертів із питань адміністративної реформи запозичили тільки назву нової посади – «державний секретар». Усе інше – спосіб їх призначення, визначення повноважень, відповідальності – абсолютно не відповідало традиціям європейських урядів і відбувалося вкрай суперечливо та непослідовно. Державний секретар отримав тоді низку політичних повноважень, зокрема виконував обов'язки міністра в разі його відсутності, брав участь у засіданнях уряду, хоча функції державного секретаря повинні бути чисто адміністративними. Порядок призначення державних секретарів також мав політичне забарвлення: державні секретарі призначалися в тому ж порядку, що й міністри, – президентом України. До того ж у різних міністерствах до розподілу функцій між міністром і державним секретарем підходили по-різному. Були приклади, коли міністр брав на себе функції контролю апарату, а державний секретар представляв міністерство в парламентських заходах [88].

Зазначена посада була ліквідована через два роки, але це не означало, що державний секретар був не потрібен вітчизняному державному управлінню. Проблема полягала в тому, що введена модель не повною мірою відповідала самій ідеї, яка в неї була закладена. І. Письменна наголошує, що ліквідація інституту державних секретарів пов'язана не стільки з відмовою від самої ідеї розподілу політичної та управлінської діяльності, скільки з відмовою від тієї

специфічної ситуації, яка склалася в органах виконавчої влади, коли в них було утворено фактично два центри управління: політичний та адміністративний [182].

Про це писала і В. Скрипнюк, яка цілком слушно звертала увагу на те, що проблеми, які можуть виникнути з діяльністю державних секретарів в Україні, пов'язані не стільки з вадами самого цього інституту (адже принцип розподілу на управлінські й політичні посади не піддається сумніву), скільки з тією специфічною ситуацією в країні, коли традиційні для західних держав принципи й інститути починають використовуватися зовсім в інших цілях і служать уже не інтересам народу, ефективного управління тощо, а допомагають розбудовувати стратегічні плани в боротьбі за владу [182].

Уведення посад державних секретарів в Україні нині експерти сприймають по-різному. Так, Д. Бродський стверджує, що інститут держсекретарів – це «реформаторська фікція» уряду, який може бути використаний як політичний інструмент контролю і впливу на міністрів. Є побоювання, що держсекретар, який представляє інтереси попереднього керівництва або лобістських груп, може також виявитися зручною і потужною зброєю для блокування небажаних реформ або нововведень, ефективним інструментом дискредитації будь-якого, навіть найкращого міністра. Тобто новий уряд може виявитися де-факто заблокованим старими держсекретарями, якщо ті не є незалежними професіоналами, а чиїмись ставлениками [229].

Більшість експертів уважає, що документально функції, повноваження, завдання інституту держсекретарів прописані логічно, але є величезна проблема вже на стадії імплементації, коли вступає в дію людський чинник під час конкурсних процедур. Експерт А. Октисюк зазначає, що результати роботи Комісії з питань вищого корпусу держслужби з відбору претендентів на посади державних секретарів підтвердили висловлені раніше побоювання, що комісія є занадто політизованою, а її діяльність – непрозорою і часом некомпетентною. «Члени від громадськості в комісії грали в одну руку із

владою замість того, щоб стати тим рупором, який би голосно повідомляв, хто саме намагається знову пробратися на керівні пости. Саме тому, на мою думку, багато з відібраних комісією держсекретарів не відповідають тим критеріям, які повинні бути пред'явлені чиновникам такого рівня», – вважає А. Октисюк. Досить песимістично про результати реформи висловлюються й інші експерти і громадські діячі, називаючи її причиною саме незадовільну роботу комісії. А У. Супрун прямо назвала ситуацію, що склалася, реваншем старої корупційної системи [247]. Проте прихильників запровадження інституту державних секретарів в Україні більше.

І. Коліушко та В. Дерець наводять п'ять доказів на підтвердження необхідності цих посад. По-перше, міністр, очолюючи відповідну сферу державної політики, зосереджується на найважливіших для країни питаннях: виборі найкращої стратегії розвитку відповідної сфери, формуванні на її основі державної політики й утіленні її в життя шляхом проведення реформ або інших заходів. Він не повинен витрачати час на вирішення таких питань, як кадрові призначення в апараті міністерства, його зміст і функціонування. Власне, державний секретар повинен розвантажити міністра, звільнивши його від другорядних справ [88]. На думку А. Шкрум, сьогодні 80% доручень міністра не виконується. Якби таке було в бізнесі, то компанія давно б «загнулася». Але, оскільки гроші виділяються з держбюджету, то це особливо нікого не хвилює. Тим більше дуже часто міністра саботують, його ідеї не пропускають. Тепер держсекретар керуватиме міністерством. Він підписує папери, контролює документообіг, оголошує конкурси. Звичайно, міністр може контролювати все, але секретар повинен бути компетентним у темі, знатися на управлінні персоналом. Оскільки останній повинен бути професіоналом своєї справи, він може порадити міністру, як учинити правильно [229].

По-друге, держсекретарі як державні посадовці повинні займати нейтральну політичну позицію до будь-яких партій та рухів, бути усвідомлено лояльними, а отже, сприяти зростанню професіоналізації державної служби.

Виконуючи доручення міністра, вони повинні виходити, насамперед, з позиції неупередженого служіння всьому суспільству, тобто попереджати міністра про можливі ризики та негативний вплив на певні соціальні групи під час реалізації дій уряду, при цьому пропонувати альтернативні шляхи вирішення урядових завдань.

По-третє, виходячи з попереднього судження, уведення посад державних секретарів дасть можливість забезпечити паритет міністерських політичних ініціатив і інтересів громадян на засадах законності. Ініціативи та вказівки міністра держсекретарями повинні виконуватися виключно у правовому полі, про будь-які невідповідності чинному законодавству чи суспільним інтересам державний секретар мусить попереджувати очільника міністерства.

По-четверте, наявність стабільно працюючого державного секретаря повинна забезпечити стабільність усього апарату міністерства, сприяти накопиченню його професійного потенціалу і збереженню інституційної пам’яті. За регулярної зміни урядів, зазначає державний секретар Кабінету Міністрів України В. Бондаренко, щороку міняються певні пріоритети діяльності конкретних органів виконавчої влади, й органи підлаштовуються під нових керівників. Виходячи зі своєї практики, посадовець наголошує, що найгіршою є ситуація, коли вже готовий проєкт, над яким група людей працювала пів року, під час погодження у нового керівника виявляється непотрібним, він каже, що це не відповідає його новому баченню [57]. Ефективно працюючий апарат міністерства, що забезпечує діяльність міністра, а також виконання покладених на міністерство завдань, формується роками. Зміна керівництва для держсекретаря, безумовно, буде викликом, і він, звичайно, завжди має вибір – може й піти у відставку, проте така поведінка буде суперечити самому духу реформи.

Саме державний секретар, залишаючись на посаді навіть за зміни уряду, буде піклуватися про те, щоб зміна міністра не спричинила дестабілізацію роботи міністерства. У цьому полягає збереження інституційної пам’яті

органу влади як дієвого інструменту і запорукою ефективності функціонування державного апарату загалом. Це означає, що в разі зміни голови міністерства адміністративна робота в ньому не буде починатися кожен раз ніби з чистого аркуша, а навпаки, накопичений професійний досвід та знання державних службовців і надалі будуть застосовуватися без витрачання часу на напрацювання вже відомого або повторення допущених раніше помилок.

По-п’яте, ефективність інституту державних секретарів уже підтверджена багаторічним європейським досвідом функціонування публічної адміністрації, а також економічним зростанням держав, у яких він був уведений. Фактично у Європейському Союзі в усіх країнах робота урядів впорядкована на розмежуванні функцій і співпраці політично призначуваних міністрів і постійно працюючих державних службовців, очолюваних державним (генеральним, постійним...) секретарем або директором [88].

Однак, на нашу думку, питання щодо європейського досвіду функціонування інституту державних секретарів потребує додаткового вивчення. Інститут держсекретарів або аналогічних за суттю посад у державному апараті виконавчої влади існує в багатьох європейських країнах – здебільшого у парламентських республіках чи конституційних монархіях (наприклад, у Нідерландах, Великій Британії, Данії, Бельгії, Німеччині, Чехії і багатьох інших). Проте однакові за назвою посади «державних секретарів» мають у різних країнах неоднакове функціональне значення і можуть бути як політичними (Польща), так і адміністративними посадами. Вищою посадовою особою з числа державних службовців у міністерствах Польщі є генеральний директор, у Німеччині – державний секретар, у Нідерландах – генеральний секретар, у Великій Британії – постійний секретар, в Угорщині – державний секретар державної служби.

Максимальний період роботи на посаді генерального секретаря встановлений у Нідерландах, який обмежений семирічним терміном. Однак можливе й продовження строку служби на чітко визначений строк, якщо

з'ясується, що звільнення може призвести до зупинення певних поточних операцій і процесів у міністерстві, а також за наявності інших поважних причин. У Німеччині обов'язковою умовою для призначення на посаду державного секретаря є проходження п'ятирічного випробувального періоду, який, за необхідності, може бути скорочено. У більшості європейських країн до службових повноважень державних секретарів належать відповідальність за функціонування міністерства, забезпечення діяльності міністра, виконання заходів з упровадження урядової політики. Проте характерною особливістю посади постійного секретаря у Великій Британії є додаткове покладання на нього функцій політичного радника, обов'язками якого є присутність на систематичних нарадах із питань урядової політики і контроль виконання рішень, прийнятих на них. Серед функціональних завдань генерального секретаря в Нідерландах немає обов'язків, які б мали політичне спрямування. Проте міністр може залучати особу, яка обіймає цю посаду, до участі у заходах, на яких приймаються політичні рішення. До того ж держсекретар може бути членом політичної партії, хоча сам політичною діяльністю займатися не має права. У Німеччині політична позиція державного секретаря не обов'язково має збігатися з позицією міністра. Якщо після призначення нового міністра згодом виявиться, що в нього і в державного секретаря існують суттєві відмінності в баченні політики або окремих політичних питань чи вони не можуть «ужитися» один з одним через особисті причини, держсекретаря можуть перевести на менш впливову адміністративну посаду. Відповідна рекомендація має бути обговорена у федеральному уряді [26].

Розмежування політичних і адміністративних посад у системі органів виконавчої влади існує в усіх без винятку країнах – членах Європейського Союзу, до того ж політична нейтральність у державній службі є однією з рекомендацій програми SIGMA – одного з найпрестижніших аналітичних центрів, метою якого є надання допомоги країнам Центральної та Східної Європи в модернізації їхніх систем державного управління. Ця програма відіграє ключову роль у підготовці країн-кандидатів до вступу в Європейський

Союз, допомагає потенційним кандидатам і сусіднім країнам у реформуванні державних адміністрацій та зміцненні їхніх адміністративних правових меж. Оскільки вища ланка державної служби відіграє центральну роль у поширенні європейських принципів адміністрування всередині держслужби, у регулярних звітах ЄС і оцінках SIGMA особлива увага приділяється професіоналізації та політичній нейтральності державної служби в країнах-кандидатах.

Для забезпечення деполітизації вищої ланки держслужби європейські принципи і політика ЄС спрямовані на те, щоб знизити (або мінімізувати) можливості щодо застосування політичного розсуду під час відбору і призначення вищої ланки в державній адміністрації. У 2009 р. було опубліковано доповідь SIGMA «Стійкість реформ державної служби в Центральній та Східній Європі через п’ять років після вступу до ЄС». Аналіз фактичної глибини політизації в міністерській бюрократії восьми країн показав, що найменше вища ланка міністерського чиновництва політизована в трьох прибалтійських державах. Проте з моменту приєднання до ЄС політизація вищої бюрократії посилилася в Словенії, Угорщині, Словаччині та Польщі. Вона залишилася на незмінному рівні в прибалтійських державах і, із застереженнями, у Чеській Республіці.

Негативна траєкторія країн у галузі реполітизації вищої ланки держслужби після вступу до ЄС спричинила особливий подив з огляду на те, яке значення Єврокомісія надавала цьому питанню. Після приєднання оновлені закони про державну службу не втратили чинність, проте якість законодавства погіршилася. Для полегшення політичного втручання в політику державної служби часто скорочується сфера застосування цих законів. Таким чином, спостерігається тісний зв’язок між якістю правових основ, зростаючою політизацією старшого рівня держслужби і зниженням гарантій захисту зайнятості в держслужбі, насамперед у її вищій ланці [426]. У доповіді SIGMA «Професіоналізація державної служби в Західних Балканах» (2012 р.) також була відзначена тенденція формального

інституціонального поділу між політикою й адмініструванням у вищому корпусі державної служби в балканських державах.

Незважаючи на те що в законах про державну службу було визначено відкриті процедури конкурсу з відбору та призначення вищих посадових осіб, де-факто ці процедури виявилися досить неефективними, посади старших цивільних службовців, як правило, значною мірою політизовані, а політичні стимули для контролю і політизації вищого корпусу державної служби очевидні. Експерти програми відзначають, що Європейська Комісія та SIGMA не можуть запобігти подальшій повторній політизації в тих країнах, де не піднімається перспектива або інтенсифікація процесу вступу до ЄС. Так, в Албанії, Косово, на державному і федеративному рівнях Боснії і Герцеговини, у Чорногорії всі керуючі посади в адміністрації міністерств класифікуються як державні службовці. В Албанії найвищий рейтинг в управлінні має генеральний секретар, потім – генеральні директори та директори департаментів. У Боснії і Герцеговині верхню позицію займає генеральний секретар міністерств, далі – асистенти міністра, які очолюють сектор політики в межах міністерств. У Чорногорії верхні позиції займають секретар і заступник міністра, які, відповідно до югославської традиції державного управління, є частиною державної служби. У Косово вищими посадовими особами в міністерствах є генеральні секретарі, які до недавнього часу мали назву «постійні секретарі». Натомість у Хорватії, Сербії та колишній Югославській Республіці Македонія посади державних секретарів виключені з державної служби і мають політичне призначення. У колишній Югославській Республіці Македонія державний секретар був виключений зі сфери цивільної служби відповідно до поправки, яка була прийнята в 2010 р., й ясно показує поступовий відхід від європейських принципів. У Хорватії у ході підготовки закону про державну службу у 2005 р. державні секретарі кваліфікувалися як державні службовці, але ця пропозиція була політично неприйнята. Інституційні зміни, зроблені після виборів 2011 р. та підписання Договору про вступ до ЄС, навіть повернули посаду генерального директора назад в

політичне призначення. Інші країни також обговорювали зміни сфери дії закону про державну службу. Наприклад, у Боснії і Герцеговині уряд зробив кілька спроб перетворити посади генерального секретаря і асистента міністра як два вищих рівні державної служби на політичні призначення. Але ці спроби були зупинені зусиллями ЄС.

Огляд процедур призначення державних секретарів у балканських країнах свідчить про те, що Європейська Комісія, SIGMA та інші міжнародні організації та консультанти не змогли переконати уряди Західних Балкан про переваги стандартів заслуг під час призначення вищих посадових осіб. Навіть якщо були оголошені процедури публічного конкурсу, встановлення низьких вимог професійних якостей претендентів, політичний розсуд, фаворитизм і паралельні процедури найму, такі як тимчасові призначення, залишалися широко поширеними в регіоні. Тривалість призначення вищих посадових осіб відрізняється в західних балканських державах. Завдяки своєму формальному статусу призначення державних секретарів у Хорватії, Сербії та колишній Югославській Республіці Македонія є в компетенції міністра. У Сербії та Чорногорії генеральні секретарі та помічники міністрів призначаються на п’ятирічний термін. Ці терміни довші, ніж конституційно визначений виборчий цикл, проте на практиці більш тривалі терміни призначення не захищають від звільнення вищих посадових осіб. В Албанії, Боснії і Герцеговині генеральні секретарі призначаються на невизначений термін. Однак на практиці відмінності між невизначеними і терміновими контрактами не мають ніякого значення з погляду безпеки праці вищих посадових осіб. Дослідження показників плинності кадрів цивільної служби в європейських країнах набагато нижчі порівняно з новими країнами – членами ЄС, де після виборів зміни у вищих рівнях посадовців досягали 70–90% [427]. На підтримку ефективності інституту державних секретарів свідчить і той факт, що в тих державах, де він був уведений, відзначалося стабільне економічне зростання.

Отже, проведений розгляд практики функціонування інституту державних секретарів дає підстави говорити, що досвід уведення цих посад у

міністерствах для України не є новим, проте реалізація ідеї розмежувати політичні та адміністративні функції та повноваження міністрів і державних секретарів у 2001–2003 рр. не була успішною. Нині новий етап у цьому процесі змінив порядок призначення зазначених посадовців та їхні функціональні обов’язки відповідно до нової редакції Закону України «Про державну службу». Серед можливих ризиків щодо дієвості інституту державних секретарів міністерств України можна назвати: об’єктивність у їх призначені, можливість виникнення конфлікту інтересів, відсутність критеріїв визначення внеску державних секретарів у діяльність міністерства, небезпека скасування зазначених посад.

ВИСНОВКИ

Незважаючи на зростаюче визнання ролі, яку пам’ять органів державної влади може або повинна грати в політичному процесі, концепція інституційної пам’яті як різновид колективної не піддається легкому науковому визначенню, насамперед через те, що це питання малодосліджене у науковій літературі з державного управління. Аналіз розглянутих наукових джерел дає змогу констатувати, що погляди науковців щодо пам’яті організацій розділилися: одні вважають її сукупністю спогадів членів колективу, інші переконані, що вона зберігається як у пам’яті індивідуумів, так і по всій організації і поза нею. Доказами цієї теорії наводяться поточна документація, архіви, норми і процедури, правила, шаблони, корпоративні історії тощо. Таким чином, концепція «інституційна пам’ять» розширюється за межі індивідуальності і належить до колективної здатності зберігати й отримувати знання та інформацію.

На основі аналізу еволюції поглядів науковців на проблематику дослідження ми визначили п’ять умовних періодів актуалізації розгляду пам’яті організацій. Методологічною основою даного явища виступає концепція М. Хальбвакса, який у 1925 р. увів до наукового дискурсу поняття «колективна пам’ять», завдяки якій події набувають довготривалішої ваги, через що пригадуються частіше та довше, ніж індивідуальні спогади конкретних суб’єктів. Пам’ять організацій більш широко почала розглядатися науковцями з 50-х років минулого століття як сукупність пам’яті її співробітників, як об’єднані «соціальними фреймами», тобто спільними уявами про дії, перш за все практичні, і смислами, які люди в типових, повторюваних соціальних ситуаціях, у соціальному контексті надають своїм діям і діям інших. Відтоді концепції розвивалися швидко: від моделі з «контейнерами» знань, що зберігають інформацію в організаційній пам’яті, до концепцій, які описують складні процеси накопичення, зберігання,

відновлення, використання і, нарешті, закінчуються концепціями розподілених і відновлювальних можливостей організаційної пам’яті за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Нами було розглянуто погляд науковців на структуру пам’яті організацій і більш детально – розвідки дослідників, які поставили собі за мету створити власні концепції. Найбільш відомі: концепція «сховищ знань» Дж. Уолша і П. Ангсона (1991 р.); модульна концепція побудови організаційної пам’яті Г. Пробста, С. Рауба та К. Ромхардта (1999 р.), що враховує процеси управління знаннями; модель І. Рамоса та Л. Левіна (2012 р.) на основі різних типів пам’яті. Ці моделі були вибрані, оскільки вони широко використовуються, мають високий рівень прийнятності на практиці та визнані в наукових колах. Дані моделі аналізуються за елементами, які впливають на концепцію теоретичних основ інституційної пам’яті, особливо на забезпечення передачі знань, їх збереження у разі звільнення з посади державного службовця. Проте кожна із цих концепцій не є досконалою. Так, підхід Дж. Уолша та П. Ангсона мало говорить про взаємодію «організаційної пам’яті» з групами та командами або про інтеграцію та вплив корпоративних цілей та стратегії. Інші моделі «організаційної пам’яті» не пояснюють внесок інформаційних технологій. Але їх розгляд дуже важливий для розуміння структури інституційної пам’яті та для уточнення того, який тип знань зберігається в якому місці в організації, які процеси відбуваються з професійними знаннями, що впливає на формування пам’яті.

Уживаючи поняття «інституційна пам’ять» до органів державної влади, було розглянуто ґенезу наукової думки про неї, проведено аналогію з організаційною, або корпоративною, пам’яттю, оскільки механізми їх створення в даному разі будуть ідентичними. Розуміючи концептуальні відмінності, нами було об’єднано дослідження цих термінів для обґрунтування теоретичної основи у цій конкретній роботі, розглядаючи їх як пам’ять організацій, хоча і різних за розміром та формами власності. Обґрунтування

цього вибору полягало в тому, що ми хотіли створити всебічну теоретичну базу, яка охоплюватиме всі можливі концепції для інституційної пам’яті.

Інституційна пам’ять – поняття комплексне, яке використовується західними науковцями у різних дисциплінах (інформаційних технологіях, менеджменті, психології, соціології, історії тощо). Розглядаючи дане поняття у теорії державного управління, нами було запропоновано термін «інституційна пам’ять органів державної влади» трактувати як здатність органів державної влади до збирання, розвитку, оновлення, передачі, можливості застосування та зберігання професійних явних і неявних знань, що базуються на досвіді, традиціях і культурі інституту публічної служби, які з урахуванням творчої реконструкції минулого виступають важливим чинником для прийняття ефективних управлінських рішень та планування майбутнього. Установлено, що інституційна пам’ять забезпечує необхідною інформацією та створює сприятливі умови для прийняття ефективних рішень в органах державної влади ще на стадії стратегічного аналізу, призводить до скорочення витрат під час визначення стратегічного вибору. Основними носіями для зберігання інституційної пам’яті в органах державної влади є: державні службовці, організаційна культура, управлінські процеси, структура органу державної влади, екологія робочих місць, зовнішні архіви, що можна застосовувати як опорні точки для актуалізації організаційних спогадів. До того ж для побудови моделі інституційної пам’яті в організаціях важливими є життєві цикли знань, що дають можливість їх оновлювати й актуалізувати; взаємодія із зовнішнім середовищем, яке диктує необхідність постійного вдосконалення діяльності, віддаючи перевагу тим інноваційниим знанням, які найістотніше впливають на результати.

Оскільки інституційна пам’ять органів державної влади складається з цілої низки «сховищ» організаційних знань, будь-яка зміна одного або декількох таких місць може призвести до її втрати. Саме тому боротьба за збереження знань і досвіду у ключових політичних командах є актуальною у державній службі як України, так і більшості європейських країн. Інституційна

амнезія – це концепція, яку політологи переважно ігнорують, хоча керівники організацій державного сектору в усьому світі розглядають її як серйозну проблему, оскільки інформація, яка вже є у розпорядженні установи, може ігноруватися або використовуватися у викривлених та оманливих способах. Ці причини умовно можемо поділити на контекстуальні та формально-інституційні. До першої групи можемо віднести загальнодержавні або світові тенденції: швидке старіння технологічних і організаційних знань, системні зміни державного управління в контексті реформ, свідоме забування історії і досягнень попередників у рамках країни. Друга група об'єднує низку причин, які безпосередньо стосуються внутрішніх процесів організації. Говорячи про організаційну культуру стосовно пам'яті, першою причиною інституційної амнезії є практика низького культурного розповідання історій в організаціях, по-друге, ми говоримо про відсутність оповідачів, які можуть говорити про історію організації.

Також на інституційну пам'ять впливають стратегічні рішення новопризначених керівників. Таким чином, третій параметр амнезії також може бути виміряний за допомогою навмисних рішень суб'єктів керування, які вважають за краще заохочувати інституційне забування, щоб інші не пам'ятали конкретні аспекти історії. Безумовно, можуть існувати й інші теоретичні пояснення, які можуть пояснити інституційну амнезію. Із цих причин у часи політичної турбулентності, що є характерною для України, новопризначеним високопосадовцям потрібно виважено підходити до заміни кадрового складу органів державної влади, які є носіями інституційної пам'яті. Уважаючи досвідчених службовців «каменем спотикання» на шляху впровадження реформ, необхідно пам'ятати, що фахівці високого ґатунку є тим острівцем сталості, який необхідно зберігати, мотивуючи до змін. Помірне оновлення кадрового складу є необхідним, проте прихід на державну службу мілленіалів, які схильні часто змінювати місце роботи у пошуках швидкого кар'єрного зросту та більш фінансово вигідних пропозицій, може призвести до неухильного збільшення плинності кадрів і подальшої втрати інституційної

пам’яті, що, своєю чергою, веде до значних державних витрат і зниження інституційної ефективності.

У зв’язку з частими змінами кадрового складу державної служби організаційні знання можуть утрачатися, відповідно, актуальними завданнями для керівників органів державної влади стають налагодження й управління постійним обміном організаційними знаннями всередині установи. Варто зазначити, що різні види бар’єрів щодо обміну знаннями в органах державної влади мають різний характер впливу й визначаються рівнем прийняття рішень та виконання певних управлінських завдань. Індивідуально-психологічні бар’єри найсильніше проявляється під час вирішення завдань стратегічного рівня, а технічні проблеми, навпаки, зменшуються з ускладненням рівня розв’язання управлінських проблем. Організаційний бар’єр має високий ступінь прояву на всіх рівнях вирішення управлінських завдань – від оперативного до стратегічного. Саме наявність цього виду бар’єрів дає змогу говорити про збій в управлінській діяльності органів державної влади, оскільки вона заснована на чіткому формальному поділі власних повноважень і компетенцій у вертикальних і горизонтальних вимірах своєї структури. Інформаційно-технологічні бар’єри здебільшого також є наслідком організаційних перешкод, а саме через централізацію комунікацій.

Поняття «знання» було визначено як загальний термін для теоретичних та практичних знань та навичок, його значення для даної роботи обґрунтоване як основний управлінський ресурс для формування інституційної пам’яті. Окрім того, було з’ясовано, чим знання відрізняються від даних та інформації, та представлено різні його форми. Явні знання – це знання, що формуються та відтворюються. Їх можна передати без труднощів, використовуючи офіційну, систематизовану мову, таку як слова та цифри. Це може бути логічно зрозуміло та описано в його застосуванні, тому представляє конкретні або методичні знання. Неявні знання мають особисту якість, що ускладнює їх «формалізацію» та передачу. Це приховані знання, які важко сформулювати. Окрім того, вони ґрунтуються на пов’язаних із ними діях, зобов’язаннях та

участі в конкретному контексті для здійснення певного результату. Індивідуальні знання та здібності – це ті здібності людей, які дають змогу здійснювати дії для досягнення бажаного результату з оцінки інформації. Організаційні знання та вміння – це здатність окремих людей реалізовувати свою роль у команді і, таким чином, формувати свою взаємодію в організації для досягнення організаційних цілей. Різноманітність форм знань має важливі функціональні ефекти: різні форми знань можуть бути інтегровані в конкретні практики з різним ступенем легкості (або складності). Різні типи знань не відокремлюються, а доповнюють один одного.

Одним із найважливіших базових припущень для розроблення моделі формування і розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади є те, що знання закріплені на рівні державного службовця. Тобто знання завжди слід розглядати як прив’язані до особистостей і, отже, мають суб’єктивну характеристику. Проте часто в полі зору наукового дискурсу із цього питання недооціненою залишається їх інтерсуб’єктивна характеристика, тобто структура соціальних знань. Різні практичні завдання, моделі інтерпретації інформації, визначення її ваги та цінності, що підвищують її до знань, соціально розділені, тому цілком логічно аналіз усіх знань в органі державної влади базувати на рівні соціальних структур знань (замість окремих людей). У такому контексті державного службовця слід розглядати «лише» як результат його участі у формальних та неформальних тимчасових (наприклад, робочих групах) або постійних (наприклад, структурному підрозділі) колективах, тобто його вплив на процеси соціалізації, в яких передаються знання. Важливі з погляду знань процеси та характеристики відбуваються не в окремих головах, а в інтерсуб’єктивних «просторах» завдяки спільним діям та обміну. Цей обмін створює загальний стиль мислення певної групи, який також характеризується тенденцією до збереження і, отже, є основою для колективу думок.

Знання – це єдиний ресурс, який збільшується шляхом спільного використання, набуття знань, їх поширення, оновлення та збереження в організаціях, особливо в умовах дефіциту персоналу та дедалі складніших

системних умов, є стратегією виживання. Державна служба – не виняток. Обмін знаннями в організаціях державного сектору вимагає не лише передачі цінної інформації між окремими службовцями та структурними підрозділами в рамках організації, а й того, щоб працівники відчували себе мотивованими та наділеними повноваженнями досліджувати та випробовувати нові способи виконання своєї роботи, виявляти та аналізувати можливості вдосконалення етапів виконання технологічних управлінських та процедурних процесів, мислити та діяти творчо, адекватно сприймати інновації. Створення атмосфери відкритості, демонстрація керівником органу державної влади прихильності до навчання та розвитку можливостей підлеглих, створення культури, що позитивно впливає на поведінку знань, можуть мати істотний вплив на інтенсивність обміну знаннями між державними службовцями.

Результат нашого дослідження показав, що обмін та передача знань в органах державної влади стикається з проблемами у вигляді певних бар’єрів. Структура та культура організації впливають на відношення кадрового складу до обміну знаннями, але, врешті-решт, цей процес покладається на кожного індивіда. Професійні знання в органах держаної влади дуже прив’язані до кожного службовця, і вони будуть їх передавати або ділитися з іншими колегами лише на волонтерській основі. Існує багато бар’єрів, які ускладнюють обмін знаннями, але, зрештою, це питання створення адекватних умов довіри та мотивації, завдяки яким державні службовці хочуть передати те, що знають, колегам або своїй організації. Для дослідження інтенсивності процесу передачі знань в органах державної влади запропоновано класифікувати чинники, які впливають на цей процес, за трьома параметрами: індивідуальними, організаційними та технологічними. Серед індивідуальних чинників найбільш вагомими є внутрішня і зовнішня мотивація, індивідуально-психологічні можливості індивіда тощо. Організаційна культура є визнано важливим організаційним чинником для впровадження управлінських практик, які допомагають створенню організації, яка навчається, покращують рівень прихильності до колег, довіру до керівництва,

внутрішню мотивацію індивідуальної участі державних службовців у передачі знань та можуть змінити фокус працівників із власного інтересу на суспільний інтерес. Створення соціального середовища, що прищеплює сильні етичні цінності, має велике значення для пом'якшення негативного впливу соціальної дилеми.

Інформаційно-комунікаційні технології не лише полегшують та прискорюють внутрішні управлінські процеси в органах державної влади, а й створюють інформаційний ресурс для користування та обміну інформацією та знаннями. Інформатизація суспільства дала змогу інформації будь-якого виду стати доступною для кожної людини планети, яку вона здатна накопичувати, зберігати та застосовувати її в професійній діяльності. Проте сучасні інформаційні технології є лише одним із компонентів для успішного обміну знаннями між держслужбовцями. Не слід уважати, що це працює автоматично або що йдеться лише про вміле їх використання для оптимізації обміну знаннями. Важливішою і необхідною умовою є суспільне середовище, яке заохочує або навіть нав'язує обмін знаннями. Емпіричні результати нашого опитування вказують на те, що поліпшення соціального середовища через кадрову політику та практику командної роботи, яка спрямована на розв'язання проблемних ситуацій чи спільне виконання важливого завдання, неминуче зміщує фокус працівників із власного інтересу на колективний.

Для створення ефективного середовища для обміну знаннями в органах державної влади важливо запровадити практику роботи з людськими ресурсами, яка зменшує соціальну дилему та стимулює громадський інтерес серед працівників. Насамперед припускаємо, що процес функціональної децентралізації, яка передбачає передання повноважень на прийняття рішень з головного органу будь-якої галузі уряду до чиновників нижчих рівнів, має змінити відношення службовців до вирішення суспільних проблем і підходити до них більш креативно.

Досвід реформування державного управління зарубіжних країн демонструє, що під час розроблення стратегії реформування або

вдосконалення їх державної служби проводяться глибокі наукові дослідження виходячи не тільки з поточних, а й із майбутніх кваліфікаційних вимог до держслужбовців. Підходи, які застосовуються до організації передачі досвіду між поколіннями державних службовців, володіють важливими рисами, які роблять його вивчення та застосування цінним для України. Досвід Австрії як успішної країни в багатьох сферах державного управління є актуальним для України, зокрема в таких напрямах, як:

– розроблення й упровадження Федеральної концепції управління знаннями в органах державної влади Австрії;

– застосування моделі подвійного навчання (в органі державної влади й у школі) підлітків і молоді, що дає шанси на поліпшення перспектив кар'єрного росту;

– заохочення до безперервної освіти. Лише Академія федерального управління пропонує понад 500 семінарів, серед яких – онлайн-семінари та цифрові курси для осіб, які починають працювати в державному секторі чи хочуть поглибити свої знання, підготуватися до керівної ролі або проявити себе як менеджери;

– програма крос-наставництва для підтримки колег (підопічних) в інших міністерствах, передачі знань, отриманих на власному досвіді, тощо;

– створення Національного контактного центру з передачі знань і використання інтелектуальної власності та три регіональних його філіали.

Розвитку інституційної пам'яті в органах державної влади Великобританії також приділено значну увагу, що реалізується шляхом широкого використання методів колективного електронного навчання, настанов на лояльність до колег, участі у виконанні як власних програм, так і програм колег, розвитку наставництва для тих державних службовців, які щойно прийняті на посаду, застосування коучингу для осіб, яким потрібна допомога в адаптації до нових умов праці, навчання кадрового резерву. Хорошою практикою є введення обов'язку для кожного державного

службовця проходити навчання не менше п’яти днів на рік для вдосконалення своїх професійних навичок.

У Франції приділяється значна увага формуванню інституційної пам’яті в органах державної влади насамперед шляхом створення умов для одержання необхідних нових знань держслужбовцями та передачі досвіду від більш досвідчених колег. Могутня державна підтримка розвитку електронного урядування у Франції на основі систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі забезпечує ефективне функціонування органів влади та збереження їхньої інституційної пам’яті, що допомагає під час вирішення нових завдань ґрунтуватися на попередньо накопиченому організаційному досвіді. Використання електронного уряду дає змогу заощадити значні ресурси на адміністрування типових процедур, автоматизувати процеси співпраці урядової системи з державними службовцями та міжвідомчого співробітництва. Аналіз досвіду вдосконалення роботи органів державної влади Франції доводить, що інформаційні технології не вирішують усіх проблем забезпечення інституційної пам’яті, навпаки, вони можуть зумовити і додаткові складності під час розроблення та впровадження. Однак за вмілого використання програмні засоби можуть допомогти перевести інфраструктуру знань в органі державної влади на новий матеріально-технологічний рівень і перетворити її на потужний інноваційний ресурс.

Розглянувши державну службу ФРН, можемо сказати, що вона спрямовує свої дії на розвиток і збереження інституційної пам’яті шляхом передачі знань та досвіду співробітникам під час довготривалого випробувального періоду; організації процесу передачі знань іншим працівникам від тих держслужбовців, які виходять на пенсію; надання службовцям можливостей для безперервного навчання протягом усієї кар’єри; розширення мобільної роботи; підняття організаційної культури в органах державної влади.

Вивчаючи досвід функціонування державної служби Канади, нами звернута увага, насамперед, на застосування принципу заслуг, розроблення та

впровадження інструментів для запобігання витоку кадрів, створення придатних умов для ефективної роботи, формування електронних баз знань, використання професійних міжвідомчих мереж та функціональних спільнот канадських держслужбовців, розвиток культури співробітництва, спрямування зусиль на те, щоб усі державні службовці вільно володіли обома державними мовами, шляхом самостійного вивчення он-лайн, під керівництвом викладача он-лайн або опанування аудиторного мовного курсу.

Опрацювання та використання зазначених зарубіжних практик щодо збереження та розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади можуть суттєво вплинути на ефективність діяльності українських державних службовців, що, своєю чергою, є гарантією успішної роботи вітчизняних органів влади, надасть можливість для нашої країни розробляти і здійснювати успішні стратегії управління персоналом на державній службі. На нашу думку, запровадження саме цих інструментів у практичну діяльність органів влади в Україні дає перспективу для виваженого та поетапного оновлення кадрів з одночасним збереженням найкращого досвіду роботи системи державного управління.

Основою для збереження і використання знань в органі державної влади стала побудова моделі інституційної пам’яті, яка являє собою теоретично вибудувану сукупність концептуальних уявлень про те, як вона виглядає й як функціонує в організації. Розроблена функціонально-структурна модель включає як діючих осіб – носіїв неявних знань, так і місця зберігання формалізованих організаційних знань; сім операційних елементів, що виконуються в процесі управління знань: виявлення, передача, формалізація, зберігання, оновлення, генерування та використання знань; ураховуються ті об’єкти, які надають підтримуючу дію; інструменти для формування, розвитку і збереження інституційної пам’яті. Використання ІТ-систем розглядається як надзвичайно важливий чинник у функціонуванні інституційної пам’яті, тому роль інформаційних технологій також була врахована під час моделювання

об’єкта дослідження. Усі ці елементи були пов’язані між собою та представлені у чіткій графічній формі.

Упровадження розробленої моделі в органи державної влади України потребує цільового втручання через надання випробуваних інструментів. Основним критерієм якості є не їх новизна, а реагування на зміни навколишнього середовища або певної ситуації, тобто їх «розумне» використання. Наведені інструменти представляють приклади, які можна використовувати для функціонування інституційної пам’яті в органах державної влади як у процесі забезпечення знань у разі зміни персоналу, так і для їх захисту і розвитку. На жаль, не існує єдиного універсального інструменту для забезпечення передачі й збереження знань, застосування деяких із них залежить від рівня державного управління. До того ж необхідно пам’ятати, що для придбання експертних знань вирішальне значення надається особистому контакту між людьми, це звичайна практика для набуття досвіду. Запропоновані десять інструментів вдосконалення процесу збереження та розвитку інституційної пам’яті (система менеджменту знань, розвиток організаційної культури, наставництво, організаційне навчання, стажування, організаційний сторітеллінг, G2E-модуль електронного урядування, краудсорсинг, оффбординг, інститут державних секретарів) та методологічні підходи до їх використання узагальнюють приклади найкращої зарубіжної практики, підходять як для малих, так і для великих органів державної влади, а також для багатьох працівників як окремі модулі, так і в поєднанні з іншими заходами. Проте кожен інструмент може і повинен бути адаптований до конкретної ситуації на місці.

Завданнями менеджменту знань в органах державної влади є створення організаційних та інфраструктурних передумов для побудови їхньої інституційної пам’яті. Оскільки для державних організацій управління знаннями означає, насамперед, використання та розвиток знань як ресурсу з метою підтримання або підвищення ефективності їхньої діяльності, важливим є правильна взаємодія між трьома факторами: органом державної влади,

державними службовцями та новітніми інструментами і технологіями. Активне використання інструментів управління знаннями в повсякденній роботі, тобто постійні заходи щодо зберігання, обміну та передачі знань, робить вирішальний внесок у підвищення якості адміністративних дій та у подальший розвиток державного управління. Оскільки без підтримки більшість заходів з управління знань в органі державної влади навряд чи будуть стійкими, це вимагає прихильності всіх керівників, особливо вищого рівня, та активної підтримки усього кадрового складу.

Формування організаційної культури в державному управлінні, яка орієнтована на знання, є важливим засобом збереження інституційної пам’яті в органах влади, проте несе серйозні організаційні зміни. Основні причини неактивної участі державних службовців в інноваційних процесах упровадження культури знань або негативного ставлення до них – опір змінам і недостатнє нерозуміння того, які саме позитивні можливості несуть ці зміни для організації та для них особисто. Установлено, що держслужбовці добровільно не ділитимуться знаннями, які визначають їх професійну цінність, тому керівництву органу державної влади необхідно створити умови, які здатні формувати й підтримувати значущість культури знань. Аналіз проведеного нами дослідження свідчить, що основними серед чинників формування організаційної культури в органах державної влади здебільшого виступають усе ж таки внутрішні чинники: поведінка та цінності вищого керівництва, загальні економічні умови, сфера діяльності організації, стратегія підтримки нововведень в організації, характер комунікації між співробітниками в організації.

Розроблення й упровадження інституту наставництва в органах державної влади України – актуальна і вкрай важлива кадрова технологія на державній службі, яка дасть змогу створити умови для розвитку якісного кадрового складу і тим самим зберегти інституційну пам’ять. Говорячи про ефективність упровадження інституту наставництва в державній службі, варто відзначити, що результати його будуть помітними, якщо це питання, перш за

все, розглядається на державному рівні, коли розробляються відповідні документи і контролюється їх виконання. Правильно організована система наставництва в державній службі вигідна як органу державної влади, так і наставникам та їхнім протеже. Наставництво в державній службі може поділятися на кілька видів залежно від категорій осіб, щодо яких воно встановлюється: для осіб, що вперше вступили на державну службу; для осіб, переведених з інших відділів; для осіб, відсутніх певний час на службі у зв'язку з декретною відпусткою або тимчасовим відходом із державної служби; службовцям, які показали низькі оцінки під час атестації. Аналіз зарубіжного досвіду показав, що результативність процесу наставництва залежить від кількості підопічних у одного наставника, терміну наставництва і мотивації задіяних у цьому процесі осіб. На нашу думку, оптимальний часовий період ефективної системи наставництва повинен становити не менше шести місяців, а кількість у наставника підопічних, з якими він одночасно працює, – не більше двох. Ефективність системи наставництва залежить від здатності державного органу створити належні умови і сформувати високий рівень зацікавленості у цій діяльності самих наставників. Уведення системи матеріального і нематеріального стимулювання дасть змогу зміцнити інститут наставництва в Україні та досягти високих результатів у даній сфері.

Знання, закріплені у свідомості державних службовців, цінні для органу державної влади лише в тому разі, якщо вони зберігаються в активному стані за допомогою їх застосування, обміну та оновлення. Оскільки сьогодні дуже швидко змінюються як зовнішні умови (економічна політика держави, законодавство і система оподаткування тощо), так і внутрішні умови функціонування організації (реструктуризація, стратегії й організаційна структура, процесуальні зміни тощо), навчання кадрового складу стає ключовим елементом процесу управління персоналом. Першим кроком для керівників, які прагнуть привернути увагу до організаційного навчання, є визначення того, які знання необхідні державним службовцям та який досвід варто вивчати. Це допоможе уникнути витрат часу на те, що вже відомо або не

потрібно для виконання службовцями своїх обов’язків, та спрямовувати зусилля на захоплення і поширення знань у тих сферах, які розвиватимуть організаційну пам’ять для подальшого використання результатів цих навчань іншими службовцями. При цьому організаційне навчання не повинно обмежуватися лише передачею службовцям тих чи інших знань і розвитком у них необхідних навичок, результатами організаційних навчань мають стати прояви свіжих поглядів, ідей, небайдуже ставлення до цілей існування своєї організації.

Стажування у більшості країн розглядається як форма підвищення кваліфікації державних службовців та інструмент накопичення практичного досвіду управлінської діяльності студентами або випускниками ВНЗ. В Україні стажування у зв’язку зі змінами акцентів у законодавстві щодо його місця і ролі під час проходження державної служби поки що не набуло широкого застосування. Для більш продуктивного використання даного виду підвищення кваліфікації співробітників необхідно розробити науково-методичну базу порядку проходження стажування державними службовцями, методику оцінки ефективності проведеного стажування службою управління персоналом державного органу, який направляв стажиста. Необхідно передбачити не лише «вертикальне» проходження стажування державними службовцями (у вищих за організаційно-правовим рівнем органах державної влади), а й «горизонтальне» (у державних органах, які знаходяться на одному організаційно-правовому рівні). В основу організації стажування державних службовців доцільно покласти диференційовані терміни стажування для конкретних посад державних службовців відповідно до характеру їхньої професійної діяльності і стажу державної служби.

Організаційний сторітеллінг деякими науковцями розглядається як потужний управлінський інструмент і, отже, як ключовий лідерський навик правильно подати історію під певним кутом зору для зміцнення бажаного погляду думок і/або поведінки. Такими історіями в органах державної влади можуть бути розповіді про державних службовців, які запам’яталися своїми

вчинками, минуле організації, бачення майбутнього, успіхи та невдачі співробітників, традиції в колективі тощо. Результати нашого дослідження підтвердили ефективність внутрішньої комунікації між державними службовцями, яка безпосередньо впливає на роботу органу державної влади. Завдяки обміну історіями у членів колективу з'являється мотивація особливого внеску для досягнення кращих результатів спільної справи, кращого розуміння один одного.

Партнерство між електронним урядом і співробітниками (G2E) – це один із чотирьох основних модулів у моделі електронного урядування, який значною мірою впливає на збереження і розвиток інституційної пам'яті в органах державної влади. Це взаємозв'язок між онлайн-інструментами, джерелами і документами, які допомагають державним службовцям підтримувати зв'язок з урядом та їхніми власними організаціями. Відносини електронного управління зі службовцями сприяють цілковитому переходу на електронний документообіг у всіх урядових структурах, підвищенню компетентності чиновників, раціональному використанню часу, організації сумісної роботи та підтримці прийняття рішень. Сервіс G2E дає змогу новим і діючим держслужбовцям регулярно підтримувати навчання, яке вони можуть отримувати за рахунок розроблення нових технологій. G2E – це ефективний спосіб об'єднати співробітників і сприяти обміну знаннями між ними, інформувати про важливі матеріали, які їм необхідно знати.

Глобалізація і технічний прогрес призводять до появи нових Інтернет-технологій у формах спілкування, тому обмін знаннями все частіше відбувається віртуально. Це змінює вимоги до змісту і способів передачі знань, тому управлінці повинні враховувати важливість віртуальних спільнот і віртуального обміну знаннями. Для державного управління такий обмін знаннями особливо важливий для спільного створення, участі або отримання інноваційних ідей, зовнішніх знань не лише державних службовців інших установ, а й громадських спільнот, що суттєво впливає на розвиток інституційної пам'яті органів державної влади. За допомогою краудсорсингу

(від англ. crowd – «товпа» и sourcing – «використання ресурсів») можна вирішити безліч завдань: голосування, пошук рішення суспільно значущої проблеми, тестування, збирання інформації, ресурсів, думок. Постійна зміна поведінки віртуальних спільнот, особливо в контексті обміну знаннями, дає змогу діагностувати правильність завдань, які спрямовані на натовп, оцінювати краудсорсинг як управлінський інструмент, пов'язаний з оптимізацією витрат на діяльність організації і максимізацією зиску. Слід підкреслити, що роль ініціатора посту, який потребує допомоги вебспільноти й який представляє державну організацію, полягає у тому, щоб правильно визначити завдання, які необхідно вирішити, цілі, обсяг робіт, графік, сподівання, можливу винагороду, а також бути модератором.

Проблема втрати знань державних службовців, особливо експертів, які покидають органи державної влади, у найближчі роки посилиться через демографічне оновлення, зростання мобільності й міжгалузевої ротації персоналу, тому ініціювання процесів передачі знань із більш тривалим перехідним періодом, в якому попередник і наступник працюють разом, стає актуальним. Оскільки не вся відповідна інформація може бути задокументована до того, як досвідчені працівники залишать державну службу, в окремих випадках може мати сенс для нових працівників скористатися конкретними порадами колишніх державних службовців протягом певного періоду та мати можливість задавати конкретні питання. Саме ці завдання можна вирішити за допомогою технології оффбрейдингу. Оффбордінг (від англ. off – поза, boarding – посадка) – це не просто звільнення співробітника, юридично правильно оформлене, це побудова комунікації між особою, яка звільняється, і керівництвом, колегами. Для державного управління технологія оффбордінгу найбільш актуальна в ситуаціях виходу досвідчених державних службовців на пенсію, оскільки за добре організованого процесу забезпечується передача знань і досвіду наступникам, а також подальша тимчасова підтримка їхньої діяльності з боку пенсіонерів. Для ефективного впровадження даної технології, на нашу думку, в Україні

існує суттєва проблема – своєчасне визначення наступника на посаді, оскільки на посаду державної служби призначається особа, визначена переможцем конкурсу. У цьому разі доречно зобов'язати особу, яка залишає службу, розробити примітку про структуровану передачу знань, відповідно, у посадових інструкціях державних службовців закріпити цей обов'язок за припинення трудових відносин. Ця інформація буде корисна для наступника, який отримає відповідні документи протягом періоду ознайомлення з посадовими обов'язками.

Після створення інституту держсекретарів у міністерствах України з'явився формальний розділ між політичним керівництвом і професійним держапаратом, який у тій чи іншій формі успішно діє в більшості європейських країн. На міністра покладається відповідальність за формування стратегії відомства, політична і представницькі функції, а держсекретар приймає на себе функції реалізації політики й адміністративного управління міністерством, включаючи призначення співробітників. Приведення вітчизняного законодавства у відповідність до європейських принципів державного адміністрування наближує Україну до входження в європейську спільноту. Однак, як свідчить зарубіжний досвід, лише чітке дотримання вимог прийнятого законодавства на практиці не тільки на етапі вступу до ЄС, а й після одержання членства в ньому, зможе надати можливість успішно провести реформу державного управління, яка б створила професійну державну службу, забезпечила ефективність її роботи, сприяла реальним змінам у різних галузях і сферах суспільного життя. Ключовими принципами запровадження посад державних секретарів міністерств мають стати політична незалежність і професіоналізм державного секретаря, який повинен бути особою висококваліфікованою, порядною, самостійною і рівновіддаленою від усіх політичних сил, оскільки за ідеологією реформи його персона повинна задовольняти будь-якого нового політичного керівника. Високопрофесійний, чесний і принциповий держсекретар повинен створити

умови, коли з перших днів приходу нового міністра відомство впроваджуватиме його політичну лінію.

У цілому можна констатувати, що з теоретичних основ цієї роботи та результатів емпіричних досліджень було виявлено, що у центрі уваги практичної реалізації моделі інституційної пам’яті в органах державної влади України особлива увага повинна приділятися формам збереження організаційних знань, а також процесам їх зберігання та передачі. Використання розробленої моделі інституційної пам’яті в органі державної влади повинно призвести до того, що організація стане більш гнучкою і, отже, здатною швидше реагувати на ринкові зміни. Продуктивність праці державних службовців повинна бути збільшена за рахунок скорочення часу та зусиль на виконання завдання, а для цього слід збільшити діапазон знань в організації та швидкість їх розповсюдження. Перше може бути досягнуто тим, що знання, які надаються в державній установі, можуть бути використані багаторазово, без необхідності створювати їх знову або формулювати. Останнє може виникнути, коли знання надаються не лише обмеженій групі людей, а й для всіх структурних підрозділів органу державної влади, щоб багато службовців могли отримати користь від застосування цих знань.

Запропоновані у дослідженні інструменти активно впливають на зміст і способи «запам’ятовування» необхідних професійних знань. Проте суттєвими чинниками успіху такої діяльності є її інтеграція в управлінські процеси органу державної влади та повна підтримка керівників усіх рівнів через процеси культурних та організаційних змін, які зазвичай потрібні для реформування державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абдикеев Н. М., Киселев А. Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса : учебник. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. 382 с.
2. Аитов А. Н. Экология рабочего места в офисе. URL: http://otipb.ucoz.ru/publ/2-1-0-505 (дата звернення: 12.01.2021).
3. Алюшина Н. О. Електронне наставництво – інноваційний елемент електронного урядування. *Вісник НАДУ*. 2015. № 2. С. 112–119.
4. Алюшина Н. О. Інститут компетентністного наставництва – один з пріоритетів державної кадрової політики. *Вісник НАДУ*. 2014. № 4. С. 56–63.
5. Андрусенко Т. Организационная культура в контексте управления знаниями. *Корпоративные системы*. 2006. № 5. URL: http://www.management.com.ua/qm/qm104.html (дата звернення: 12.01.2021).
6. Андрусів В. Макдональд Зеленського або кадрова катастрофа. URL: https://regionews.ua/ukr/blog/viktor-andrusiv/1608389794-makdonalds-zelenskogo (дата звернення: 12.01.2021).
7. Андрушків А. Реформа держслужби на фінішній прямій. *Економічна правда*. 2015. 10 жовтня.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / под ред. С. К. Мордовина. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 832 с.
9. Ассманн Я. Культурная память: письмо, память о прошлом и политическая идентичность в высоких культурах древности / пер. с нем. М. М. Сокольской. Москва : Языки славянской культуры, 2004. 368 с.
10. Бабина О. Є., Андреюшина Т. І. Управління знаннями як складовою потенціалу підприємства. *Водний транспорт*. 2012. Вип. 2. С. 101–106.
11. Бабинова Е. Французский опыт профессиональной подготовки государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления. *Проблемы местного самоуправления*. URL: http://www.samoupravlenie.ru/45-06.php (дата звернення: 12.01.2021).

12. Барбасова Д. М. Наставничество в современной корпоративной среде. *Молодой ученый*. 2013. № 10. С. 265–268.

13. Благов Е. Ю., Плешкова А. Ю. Барьеры к обмену знаниями в административных подразделениях высших учебных заведений. *Креативная экономика*. 2017. Т. 11, № 3. С. 285–302.

14. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями : учебник для бакалавров. Москва : Дашков и К°, 2014. 304 с.

15. Богданова Н. М. Система мотивації молоді до державної служби : автореф. дис. … канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2012. 20 с.

16. Бойко О. Д. Особливості структури колективної памяті. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Сер. : Політологія*. 2014. Т. 236, вип. 224. С. 27–32. URL: http://politics.chdu.edu.ua/article/viewFile/27723/24830 (дата звернення: 12.01.2021).

17. Бондаренко В. Ексклюзивне інтерв'ю Державного секретаря Кабінету Міністрів України Володимира Бондаренка агентству «Інтерфакс–Україна» (30.01.2017 р.) URL: http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=249698286 (дата звернення: 10.02.2017).

18. Бондаренко Є. Організаційна культура державної служби: сутнісні характеристики та визначення поняття. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2009. Вип. 2 (2). URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09bemhvp.pdf (дата звернення: 12.01.2021).

19. Бондаренко Н. Ю. Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей. *Управление корпоративной культурой*. 2009. № 4. URL: http://www.kpilib.ru/article.php?page=687 (дата звернення: 12.01.2021).

20. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / под ред. Л. Н. Ковачин. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 288 с.

21. В Украине готовятся изменить правила игры для госчиновников. *Ліга. Новости.* URL: http://news.liga.net/news/politics/4260215-v_ukraine_gotovyatsya_izmenit_pravila_igry_dlya_goschinovnikov.htm (дата звернення: 12.01.2021).

22. Васильев А. Memory studies: единство парадигмы – многообразие объектов : (обзор англоязычных книг по истории памяти) *Новое литературное обозрение*. 2012. № 5. URL: http://magazines.russ.ru/nlo/2012/117/v36.html (дата звернення: 12.01.2021).

23. Ведернікова І. Торпедоносці. Хроніка скандального відкликання закону про держслужбу. URL: https://zn.ua/ukr/columnists/torpedonosci-hronika-skandalnogo-vidklikannya-zakonu-pro-derzhsluzhbu-185678_.html (дата звернення: 15.01.2021).

24. Взаємодія: G2C, G2B, G2G. *Портал знань. Технології е-урядування.* URL: http://www.znannya.org/?view=e-governmen-interaction (дата звернення: 12.01.2021).

25. Вииг К. Основы управления знаниями. Москва : Прогресс, 1986. 371 с.

26. Виконавча влада і адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Ін-Юре, 2002. 668 с.

27. Віртуальна спільнота. URL: https://sites.google.com/site/vebspilnotiiii/extra-credit (дата звернення: 12.01.2021).

28. Воронкова А., Вечерковская Р. Построение модели управления знаниями предприятия. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 1. С. 147–154.

29. Воронцов Е. В. Управление знаниями : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям «Профессиональное обучение (экономика и управление)», «Менеджмент (по направлениям)», «Бизнес-администрирование». Минск : Вышэйшая школа, 2016. 351 с.

30. Гаврилова Т. А., Кудрявцев Д. В. Формирование корпоративной памяти на основе фасетной классификации. *Реинжиниринг бизнес-процессов*

на основе современных информационных технологий. Системы управления знаниями : труды IX науч.-практ. конф. (г. Москва, 26–27 апреля 2006 г.). Москва, 2006. С. 364–377.

31. Гаврилова Т., Веремьев В. Управление знаниями как корпоративная стратегия автоматизации. *БИГ-Петербург*. URL: http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/uz_corp_strateg_autom.shtml (дата звернення: 12.01.2021).

32. Галкин В. В. Продвижение торговых марок с помощью бизнес-подарков. Ч. 1 : Корпоративная память в системе PR-мероприятий. URL: http://vadim-galkin.ru/business-basics/torgovye-marki/prodvizhenie-torgovyx-marok-s-pomoshhyu-biznes-podarkov-chast-1-korporativnaya-pamyat-v-sisteme-pr-meropriyatij/ (дата звернення: 12.01.2021).

33. Ганущин С. Н. Теоретико-методологічні аспекти застосування краудсорсингу та краудфандингу в практиці публічного адміністрування. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 81–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_12 (дата звернення: 12.01.2021).

34. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Москва : ИПК госслужбы, 2001. 52 с. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/86288 (дата звернення: 12.01.2021).

35. Гапоненко А. Л., Савельева М.В. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2019. 336 с.

36. Герасименко О. Сторителлинг – эффективный вариант неформального обучения. URL: https://leanoffice.ru/mancult/storylearn.html (дата звернення: 12.01.2021).

37. Голик Р. Пам'ять культури на роздоріжжях науки: проблеми теорії. *Україна модерна : міжнародний інтелектуальний часопис*. URL: http://uamoderna.com/demontazh-pamyati/holyk-collective-memory (дата звернення: 12.01.2021).

38. Голобуцкий А., Шевчук О. Реинжиниринг внутриправительственных процессов: G2G-модуль электронного правительства. *Электронное правительство*. URL: http://www.0zd.ru/gosudarstvo_i_pravo/elektronnoe_pravitelstvo_4.html (дата звернення: 12.01.2021).

39. Горохова Ю. В. Наставничество на государственной гражданской службе как инструмент адаптации и развития кадрового потенциала государственного управления на примере управления ЗАГС при правительстве Республики Саха (Якутия). *СибАК*. URL: http://sibac.info/13684 (дата звернення: 12.01.2021).

40. ГОСТ Р 54876-2011. Менеджмент знаний: руководство по обеспечению взаимосвязи менеджмента знаний с культурой организации и другими организационными процесами. [Дата введения 2012-09-01]. URL: http://docs.cntd.ru/document/1200090040 (дата звернення: 12.01.2021).

41. Государственная служба Великобритании. URL: https://www.gov.uk/topic/government/public-services (дата звернення: 15.01.2021).

42. Государственная служба Канады. URL: https://www.canada.ca/en/public-service-commission.html (дата звернення: 15.01.2021).

43. Данилюк А. О реформе госслужбы. По сути. *Украинская правда.* 2015. 25 сентября. https://www.pravda.com.ua/rus/columns/2015/09/25/7082616/ (дата звернення: 12.01.2021).

44. Дегтяр А. О., Крюков А. І. Економіка знань як суспільний феномен сьогодення. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 4 (39). С. 3–9.

45. Демченко Л. Д. Від бюрократичної до постбюрократичної парадигми: принципи трансформації. *Держава та регіони. Сер. : Державне управління.* 2017. № 4. С. 19–25.

46. Держава у смартфоні. Стало відомо, коли відбудеться реліз додатку «Дія». URL: https://tsn.ua/ukrayina/derzhava-u-smartfoni-stalo-vidomo-koli-vidbudetsya-reliz-dodatku-diya-1476447.html (дата звернення: 12.01.2021).

47. Державна служба в Україні: опитування 2020 р. *Національне агентство України з питань державної служби.* URL: https://nads.gov.ua/events/opituvannya-derzhavna-sluzhba-v-ukrayini-vasha-tochka-zoru (дата звернення: 12.01.2021).

48. Деякі питання документування управлінської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 55. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text (дата звернення: 12.01.2021).

49. Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 02 вересня 2019 р. № 829. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/829-2019-%D0%BF#Text (дата звернення: 12.01.2021).

50. Доронина В. Р. Организационная культура государственных гражданских служащих как управленческий проект. *Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий* : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (г. Екатеринбург, 18–20 апреля 2016 г.). Екатеринбург, 2016. Т. 2. С. 344–347.

51. Дослідження організаційної культури державної служби : звіт за результатами глибинних інтерв'ю та розгорнутого онлайн-опитування фахівців з питань реформ. Київ, 2019. 49 с.

52. Дослідження організаційної культури державної служби України : аналітична доповідь. Київ, 2020. 65 с. URL: http://ief.org.ua/docs/sr/305.pdf (дата звернення: 12.01.2021).

53. Дресвянников В. А., Зубков А. Б. Стратегическое управление организацией : учебное пособие для подготовки к экзамену (зачету). Саратов : АйПи Эр Медиа, 2015. 214 с.

54. Дробот І. Підвищення якості гуманітарної освіти – важливий чинник подальшої розбудови української держави. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Сер. 6 : Історичні науки*. Київ, 2006. Вип. 3. С. 1–9.

55. Дробот І. Формування моделі професійно-компетентного працівника державного органу. *Ефективність державного управління (регіональний аспект)* : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., (м. Львів, 22 січня 2001 р.). Львів, 2001. С. 50–53.

56. Дубенко С. Д., Мельниченко В. І., Плахотнюк Н. Г. Організація роботи в апараті управління : на допомогу слухачам системи підвищ. кваліфікації держ. службовців. Київ, 2007. 51 с.

57. Дячкова М. О. Принципи формування та розвитку системи управління знаннями підприємства. *Економіка Криму*. 2011. № 2(35). С. 326–329.

58. Європейський досвід нормативно-проектного забезпечення розвитку інформаційного суспільства: висновки для України : аналітична доповідь. Київ, 2012. 76 с.

59. Журавлев А. Л. Социально-психологические факторы обмена знаниями в организации. URL: http://www.zpu-journal.ru/zpu/contents/2010/1/Zhuravlev/4_2010_1.pdf (дата звернення: 12.01.2021).

60. Журавлев А. Л., Нестик Т. А. Обмен знаниями, групповая рефлексивность и корпоративная память как объекты социальной психологии. *Психологический журнал*. 2010. Т. 31, № 3. С. 5–16.

61. Зарубежный опыт работы с кадрами государственного управления. URL: http://geum.ru/doc/work/46880/index.php (дата звернення: 18.01.2021). ссылка не работает.

62. Захарова Я. А., Захаров С. Е. Сущность, подходы и инструменты управления знаниями. *Экономика строительства и городского хозяйства*. 2011. № 2. С. 133–139.

63. Звіт «Формула поколінь: цінності та мотиви сучасних генерацій» : звіт-дослідження 2019. URL: https://hhcdn.ru/file/16834213.pdf (дата звернення: 12.01.2021).

64. Звіт про виконання у 2018 році стратегії реформування державного управління на 2016 – 2020 роки. URL: https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Zvit_final.pdf (дата звернення: 15.01.2021).

65. Знания устаревают. Как всегда быть в курсе актуальной информации. URL: https://www.wrike.com/ru/blog/znaniya-ustarevayut-kak-vashej-kompanii-vsegda-byt-v-kurse-aktualnoj-informatsii/ (дата звернення: 12.01.2021).

66. Знання в управлінні розвитком компаній. URL: referatfolder.org.ua/content.php?c=economic_stuff&id=426&s=2 (дата звернення: 12.01.2021).

67. Знаткова О. М. Методологія застосування технології краудсорсингу в публічному управлінні в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 4. С. 73–80.

68. Значение слова Знание по Логическому словарю. *Общий толковый словарь русского языка*. URL: http://tolkslovar.ru/z6198.html (дата звернення: 12.01.2021).

69. Зубко Г. Інституційна пам'ять – чи працює вона в системі держуправління в Україні? URL: https://www.facebook.com/zubko.gennadiy/posts/2787495491532613/ (дата звернення: 12.01.2021).

70. Илларионова Е. Гендерные барьеры в коммуникации на пути управления знаниями. URL: https://neohr.ru/hr/article_post/gendernye-barery-v-kommunikacii-na-puti-upravleniya-znaniyami (дата звернення: 12.01.2021).

71. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б. З. Мильнера. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 624 с.

72. Интеллектуальный капитал, корпоративная память и Knowledge Management. URL: https://zillion.net/ru/blog/343/intielliektual-nyi-kapital-korporativnaia-pamiat-i-knowledge-management (дата звернення: 12.01.2021).

73. Ібрагімов Е. Е. Трансформація організаційних знань у системі стратегічного планування розвитку підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/xmlui/handle/ntb/13873 (дата звернення: 15.01.2021).

74. Івасюк І. Як працювати з плинністю кадрів? URL: https://nv.ua/ukr/biz/experts/yak-pracyuvati-z-plinnistyu-kadriv-2491351.html (дата звернення: 12.01.2021).

75. Інформаційна довідка про Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс «ЗІР». URL: http://buhgalter911.com/ ShowArticle.aspx?a=85417 (дата звернення: 23.05.2016).

76. Кадровое планирование. URL: http://www.kazedu.kz/referat/117220 (дата звернення: 12.01.2021).

77. Как кратко и доходчиво объяснить, чего ждет от сотрудника компания? Расскажите яркие истории: искусство сторителлинга. *Директор по персоналу*. 2012. № 8. URL: https://e.hr-director.ru/293150 (дата звернення: 12.01.2021).

78. Калмыков Н. Корпоративная культура как фактор управления в государственной гражданской службе : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08. Москва, 2013. 25 с.

79. Керування знаннями і корпоративна пам’ять. *ManagerHelp*. URL: http://www.managerhelp.org/hoks-1410-1.html (дата звернення: 12.01.2021).

80. Кирилкина О. В. Социальные факторы передачи знаний и обмена знаниями на примере российской бизнесс-организации. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2011. № 7. С. 15–23.

81. Кірєєва О. Краудсорсинг як інноваційний інструмент участі громадськості в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 3. С. 72–78.

82. Клищ Н. Н., Январев В. А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) : препринт WP8/2014/01. Москва : Высшая школа экономики, 2014. 64 с.

83. Коба Н. В. Методы оценки интеллектуального капитала организаций. *Проблемы современной экономики.* 2012. № 10. С. 35–39.

84. Коба Н. Питання впровадження управління знаннями та оцінки його економічної ефективності на підприємстві. *Економіст*. 2010. № 6. С. 10–14.

85. Ковбасюк Ю. В. Краудсорсинг як інструмент публічної влади. *Актуальні проблеми економіки.* 2016. № 4. С. 349–357.

86. Козак В. Управління знаннями в контексті модернізації публічного управління в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 3. С. 43–48.

87. Кокошин А. А. Стратегическое управление: теория, исторический опыт, сравнительный анализ, задачи для России. Москва : РОСПЭН, 2003. 528 с.

88. Колиушко И., Дерец В. Государственные секретари министерств: старт новой управленческой реформы. *Зеркало недели*. 2016. 4 ноября (№ 41). URL: https://zn.ua/internal/gosudarstvennye-sekretari-ministerstv-start-novoy-upravlencheskoy-reformy-_.html (дата звернення: 15.01.2021).

89. Колодій А. Ф. Неоінституціоналізм та його пізнавальні можливості в політичних дослідженнях. *Вісник Львівського університету. Сер. : Філософсько-політологічні студії.* 2010. № 1. С. 60–69.

90. Комментарий к Федеральному закону о государственной гражданской службе Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ. *Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации*. URL: http://docs.cntd.ru/document/420384702 (дата звернення: 12.01.2021).

91. Конкурс з обрання членів Наукового комітету Нацради з розвитку науки і технологій: документи від кандидатів приймають до 14 березня.

Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. URL: https://eenu.edu.ua/uk/articles/konkurs-z-obrannya-chleniv-naukovogo-komitetu-nacradi-z-rozvitku-nauki-i-tehnologiy (дата звернення: 12.01.2021).

92. Конспект лекцій з дисципліни «Економіка та управління знаннями» для студентів спеціальності 8.000014 «Управління інноваційною діяльністю» усіх форми навчання / уклад. Ю. М. Мельник. Суми : Видавництво СумДУ, 2010. 148 с.

93. Коротич О. Б. Врегулювання діяльності державних інституцій з одержання, використання, поширення та зберігання інформації. *Державне будівництво.* 2011. № 2. [18 с.]

94. Короткий курс лекцій з дисципліни «Менеджмент» URL: https://studme.com.ua/1126100812613/menedzhment/menedzhment.htm (дата звернення: 12.01.2021).

95. Корпоративная память и онтологии. URL: https://studwood.ru/774178/menedzhment/korporativnaya_pamyat_ontologii (дата звернення: 12.01.2021).

96. Кочегура А. П. Обучение государственных служащих высшего уровня: опыт стран ОЭСР. *Государственное управление : электронный вестник.* 2015. Вып. 48. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2015/vipusk__48._fevral_2015_g._/podgotovka_upravlentcheskih_kadrov/kotchegura.pdf (дата звернення: 15.01.2021).

97. Кошкидько В., Соловьев К. Анализ российской практики организации стажировок федеральных государственных гражданских служащих. *Публічне управління: теорія та практика.* 2011. № 1 (5). С. 45–52.

98. Кулопулос Т., Фраппаоло К. Управление знаниями – что это такое. Москва : Документум Сервисиз, 2001. 120 с.

99. Майстренко О. В. Краудсорсинг: сутність, види, принципи та інструменти застосування. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 507–511. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18057/1/%D1%81%D1%82%

D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%281%29%20%281%29.pdf (дата звернення: 12.01.2021).

100. Малахай С., Родченко И. Организационная культура и ее особенности в государственных учереждениях. Донецк, 2013. 47 с.

101. Маматова Т. Управління знаннями в публічному управлінні: методологічні засади та шляхи практичної імплементації в Україні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 2. С. 27–32.

102. Мариничева М. 10 общепринятых заблуждений об управлении знаниями. URL: https://blog.iteam.ru/10-obshheprinyatyh-zabluzhdenij-ob-upravlenii-znaniyami-knowledge-management/ (дата звернення: 12.01.2021).

103. Мартиненко В. Організаційна культура як об’єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. *Публічне управління: теорія та практика.* 2012. № 1. С. 59–63.

104. Мартиненко М. В. Інформаційні засади управління організаційними знаннями підприємства. *Механізм регулювання економіки.* 2012. № 1. С. 118–128.

105. Мартиненко М. В. Управління знаннями підприємства в контексті еволюції типів постіндустріальної економіки. *Бізнес Інформ*. 2012. № 2. С. 14–21. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-2_0-pages-14_21.pdf (дата звернення: 12.01.2021).

106. Мельник М. Державна політика у сфері розвитку інформаційного суспільства у Франції: перспективи розвитку для України. URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11mmvfpu.pdf (дата звернення: 12.01.2021).

107. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. *Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации.* URL: http://docs.cntd.ru/document/420322477 (дата звернення: 12.01.2021).

108. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей

государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим. Версия 2.0. *Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации.* URL: http://docs.cntd.ru/document/420322468 (дата звернення: 12.01.2021).

109. Методичні рекомендації щодо проходження стажування слухачів Національної академії / уклад. : В. М. Сороко, Т. Б. Смолянська. Київ : НАДУ, 2016. 31 с.

110. Мильнер Б. З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. Москва : Инфра-М, 2003. 177 с.

111. Минтруд России подготовил Справочник квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим. *Официальный сайт Министерства труда и соц. защиты Российской Федерации*. URL: http://www.rosmintrud.ru/labour/publicservice/110/ (дата звернення: 28.04.2016).

112. Миронова Н. Тяга к переменам: почему миллениалы так часто меняют профессию. URL: https://mind.ua/ru/publications/20184318-tyaga-k-peremenam-pochemu-millenialy-tak-chasto-menyayut-professiyu (дата звернення: 13.01.2021).

113. Мирошниченко А. Капитализируя знания (путевые заметки). URL: https://deal.by/cs/79250/a14710-kapitaliziruya-znaniya-putevye.html (дата звернення: 12.01.2021).

114. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний сайт. URL: https://nads.gov.ua/ (дата звернення: 12.01.2021).

115. Нестик Т. Групповые факторы обмена знаниями в российских организациях. *Приволжский научный вестник*. 2014. № 11. С. 158–163.

116. Нижник Н., Муза О. Інституційна модернізація державної служби в Україні в сучасних умовах. *Право України*. 2016. № 9. С. 9–16.

117. Новичкова А. В. Формирование модели корпоративной памяти в системе управления знаниями инновационных организаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2012. 24 с.

118. Новичкова А. В., Воскресенская Ю. В. Сторителлинг как современный инструмент управления персоналом. *Науковедение*. 2014. № 6. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/39EVN614.pdf (дата звернення: 12.01.2021).

119. Новичкова А. Повышение эффективности управления бизнесом через построение моделей корпоротивной памяти. *Науковедение*. 2013. № 6. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/47EVN613.pdf (дата звернення: 12.01.2021).

120. О государственной службе в Республике Беларусь : Закон Республики Беларусь от 14 июня 2003 г. № 204-З. URL: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=h10300204 (дата звернення: 13.01.2021).

121. О некоторых вопросах занятия административной государственной должности корпуса «Б» : приказ Министра по делам государственной службы Республики Казахстан от 29 декабря 2015 г. № 12. URL: http:// online.zakon.kz/document/?doc_id=36786682&doc_id2=38350328#pos=382;-64&pos2=0;0 (дата звернення: 01.03.2016).

122. О некоторых вопросах организации отбора кандидатов в Национальное бюро по противодействию коррупции (Антикоррупционную службу) Министерства по делам государственной службы Республики Казахстан и его территориальные органы : приказ Министра по делам государственной службы Республики Казахстан от 27 января 2016 г. № 17. URL: http://base. spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=83655 (дата звернення: 01.03.2016).

123. О некоторых вопросах поступления граждан на административную государственную службу корпуса «А» : Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 г. № 151. URL: http://online.zakon.kz/document/?doc_id=36786682&doc_id2=35552930#pos=380;-8&pos2=1;-39 (дата звернення: 01.03.2016).

124. Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке и повышению квалификации государственных гражданских служащих Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации от 02 июня 2016 г. № 494. URL: http://pravo.gov. ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102121648. (дата звернення: 01.07.2016).

125. Об утверждении квалификационного справочника «Государственные должности государственных служащих» : Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 24 октября 2003 г. №135. *Официальный сайт Министерства труда и соц. защиты Республики Беларусь*. URL: http://mintrud.gov.by/ru/gosdolzhnosti-ikadrovyi-reestr (дата звернення: 01.03.2016).

126. Об утверждении Правил стажировки административных государственных служащих : приказ Министра по делам государственной службы Республики Казахстан от 29 декабря 2015 г. № 17. URL: https://tengrinews.kz/zakon/pravitelstvo_respubliki_kazahstan_premer_ministr_rk/ trud/ id-V1500012648/ (дата звернення: 01.03.2016).

127. Обмен опытом внутри компании. *Audit.ru*. URL: https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a111/967717.html (дата звернення: 13.01.2021).

128. Огризко О. Большой конкурс. Кого и как министерства набирают на новую госслужбу? *Украинская правда*. 2018. 10 июля. URL: https://www.pravda.com.ua/rus/columns/2018/07/10/7185856/ (дата звернення: 13.01.2021).

129. Озірська Н. В. Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/107.pdf (дата звернення: 13.01.2021).

130. Оргиец О. Н. Концепция управления знаниями в органах государственной власти: опыт Австрии. *Публичное управление*. 2016. № 1. С. 40–50.

131. Оргиец О. Н. Передача опыта в органах государственной власти: проблемы наставничества и пути их решения. *Государственное управление и государственная служба*. 2015. № 4. С. 52–59.

132. Оргиец О. Н. Профессиональные знания как ресурс формирования и развития институциональной памяти в органах государственной власти. *Проблемы управления*. 2016. № 3. С. 125–130.

133. Оргієць О. G2E-модуль електронного урядування: управління з акцентом на збереження інституційної пам'яті. *Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід* : матеріали III-го наук.-практ. семінару (м. Дніпропетровськ, 30 березня – 30 квітня 2015 р.). URL: http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/itis%20seminar%202015/pdf/26.pdf (дата звернення: 13.01.2021).

134. Оргієць О. Вплив сучасних інформаційних технологій на структуру інституційної пам'яті в системі органів державної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1. С. 119–122.

135. Оргієць О. Застосування організаційного сторітеллінгу як інструменту збереження інституційної пам'яті в системі державної влади. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 1. С. 42–48.

136. Оргієць О. Інституційна пам'ять у теорії державного управління: поняття та сутність. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2015. № 1. URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-01(13)/9.pdf (дата звернення: 13.01.2021).

137. Оргієць О. М. Вимоги до знань, які необхідні при вступі на державну службу: зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України* : матеріали 13-ї регіон. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 19 травня 2016 р.). Дніпропетровськ, 2016. С. 194–198.

138. Оргієць О. М. Впровадження культури знань в органах державної влади як засіб збереження інституційної пам'яті. *Реалії та перспективи*

розвитку суспільства: соціальні, психологічні і політичні аспекти : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Сладковічево, Словацька Республіка, 28–29 жовтня 2016 р.). Сладковічево, 2016. С. 20–23.

139. Оргієць О. М. Впровадження культури знань у публічній службі: проблеми та шляхи їх вирішення. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 18 листопада 2016 р.). Запоріжжя, 2016. С. 161–164.

140. Оргієць О. М. Державна служба Канади: фокус на збереження досвіду. *East European Scientific Journal*. 2015. № 3. С. 15–19.

141. Оргієць О. М. Залежність інституційної пам'яті органів державної влади від плинності кадрів: українські реалії. *Теорія та практика державної служби* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 грудня 2019 р.). Дніпро, 2019. С. 127–129.

142. Оргієць О. М. Залежність інституційної пам'яті органу державної влади від сучасних інформаційних технологій. *Публічне управління: стратегія реформ 2020* : зб. тез XV Міжнар. наук. конгресу (м. Харків, 23 квітня 2015 р.). Харків, 2015. С. 364–365.

143. Оргієць О. М. Зарубіжний досвід удосконалення професійних навичок державних службовців: організаційно-правовий аспект. *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8 грудня 2016 р.). Дніпро, 2016. С. 155–159.

144. Оргієць О. М. Інституційна пам'ять органів державної влади України в період реформування. *Теорія та практика державної служби* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 23 листопада 2015 р.). Дніпропетровськ, 2015. С. 202–204.

145. Оргієць О. М. Інституційна пам'ять: еволюція концепцій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 40–44.

146. Оргієць О. М. Інституційна пам'ять: основні підходи до тлумачення поняття. *Наукові видання КНУ ім. Т. Шевченка. Сер. : Дні науки філософського факультету*. 2015. № 10. С. 101–103.

147. Оргієць О. М. Концепція управління знаннями в органах державної служби: досвід Австрії. *Зимові наукові читання* : зб. центру наук. публікацій «Велес» за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2016. Ч. 3. С. 119–122.

148. Оргієць О. М. Краудсорсинг як інструмент розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 8. С. 75–81.

149. Оргієць О. М. Краудсорсинг як механізм розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України* : матеріали 17-ї регіон. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 14 травня 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 63–67.

150. Оргієць О. М. Механізми збереження інституційної пам’яті в органах державної влади ФРН. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України* : матеріали 15-ї регіон. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 17 травня 2018 р.). Дніпро, 2018. С. 63–67.

151. Оргієць О. М. Мілленіали у державній службі: можливі загрози для державного управління. *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика* : матеріали XI наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 12 грудня 2019 р.). Дніпро, 2019. С. 56–59.

152. Оргієць О. М. Наставництво як засіб збереження інституційної пам’яті в органах державної влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. 84–90.

153. Оргієць О. М. Обмін знаннями між державними службовцями: фактори, які впливають на його інтенсивність. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер. : Державне управління*. 2020. Т. 31, № 2. С. 24–32.

154. Оргієць О. М. Організаційний сторітеллінг як технологія розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади. *Теорія та практика державної служби* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 11 листопада 2016 р.). Дніпро, 2016. С. 121–123.

155. Оргієць О. М. Оффбординг як важливий етап управління персоналом (на прикладі державної служби ФРН). *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика* : матеріали XI наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 10 грудня 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 35-38

156. Оргієць О. М. Передача досвіду в органах державної влади: практика Канади. *Актуальні питання сучасної науки :* матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16–17 жовтня 2015 р.). Львів, 2015. Ч. 2. С. 104–107.

157. Оргієць О. М. Принципи формування та розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади. *The scientific heritage*. 2017. Vol. 2, No 8. P. 96–100.

158. Оргієць О. М. Проблеми забезпечення інституційної пам’яті в органах державної влади. *Правове регулювання суспільних відносин в умовах демократизації Української держави* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 3–4 жовтня 2014 р.). Запоріжжя, 2014. С. 186–189.

159. Оргієць О. М. Розвиток інституційної пам’яті в органах державної влади Великобританії. *Теорія та практика державного управління*. Харків, 2015. Вип. 1. С. 217–223.

160. Оргієць О. М. Розвиток інституційної пам’яті в органах державної влади шляхом організаційного навчання державних службовців. *Держава та регіони. Сер. : Державне управління*. 2018. № 1. С. 138–144.

161. Оргієць О. М. Розмежування політичних і адміністративних посад у системі органів виконавчої влади: європейський досвід для України. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України* : матеріали 14-ї регіон. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 18 травня 2017 р.). Дніпро, 2017. С. 33–37.

162. Оргієць О. М. Роль організаційної культури в процесі формування інституційної пам’яті в органах державної влади. *Держава та регіони. Сер. : Державне управління*. 2016. № 3. С. 43–48.

163. Оргієць О. М. Соціальна дилема обміну знаннями в контексті збереження інституційної пам’яті в органах державної влади. *Держава та регіони. Сер. : Державне управління*. 2020. № 1. С. 78–86.

164. Оргієць О. М. Стажування в органах виконавчої влади як інструмент накопичення передового досвіду управлінської діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 1. С. 121–135.

165. Оргієць О. М. Створення умов для трансформації знань як запорука розвитку інституційної пам’яті в органах державної влади. *Європейська інтеграція в контексті світових глобалізацій них процесів* : матеріали П’ятої щоріч. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 15 грудня 2016 р.) Одеса, 2016. С. 261–264.

166. Оргієць О. М. Формування інституційної пам’яті в органах державної влади Франції: досвід для України. *Ефективність державного управління*. 2016. № 45. С. 86–93.

167. Оргієць О. М. Функціонування інституту державних секретарів як одна з умов забезпечення інституційної пам’яті в державному управлінні. *Демократичне врядування*. 2017. № 18–19. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk18_19/fail/Orgijets.pdf (дата звернення: 13.01.2021).

168. Оргієць О. М. Шляхи вдосконалення процесу трансформації знань в органах державної влади. *Sciences of Europe*. 2016. Vol. 3, No 9. P. 113–117.

169. Оргієць О. Наставництво в органах державної влади: ефективність і помилки. *Становлення публічного адміністрування в Україні* : матеріали VI Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених (м. Дніпропетровськ, 24 квітня 2015 р.). Дніпропетровськ, 2015. С. 89–92.

170. Оргієць О. Підготовка кадрів для державного управління у Великобританії: досвід для України. *Правові аспекти публічного управління:*

теорія та практика : матеріали наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 11 грудня 2014 р.). Дніпропетровськ, 2014. С. 79–81.

171. Оргієць О. Реформа державної служби у Великобританії: на шляху до професіоналізму. *Європейська інтеграція в контексті світових глобалізаційних процесів* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Одеса, 24 грудня 2014 р.). Одеса, 2015. С. 179–185.

172. Оргієць О. Франція: електронні документи в державному управлінні як засіб збереження інституційної пам'яті. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України* : матеріали 12-ї регіон. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 19 травня 2016 р.). Дніпропетровськ, 2015. С. 36–38.

173. Оргієць О. Інституційна пам'ять: основні етапи розвитку наукової думки. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 4. С. 36–42.

174. Основные принципы реализации государственной кадровой политики Российской Федерации. URL: http://isfic.info/gossab/civserv60.htm (дата звернення: 13.01.2021).

175. Павленко Т. В., Ключнікова М. В. Особливості управління знаннями в наукоємних підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2014. Вип. 11. С. 286–292.

176. Павлов В. Наставничество в организации: эффективность и ошибки. *Bankir.ru.* URL: http://bankir.ru/tehnologii/s/nastavnichestvo-v-organizacii-effektivnost-i-oshibki-9050348/ (дата звернення: 13.01.2021).

177. Павлюк А. В. Управління державними інституціями в умовах напружених соціально-політичних процесів. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Pavluk.pdf (дата звернення: 13.01.2021).

178. Паникарова С. В., Власов М. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : учеб. пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. 140 с.

179. Пекар В. Виконавча влада. Що потрібно знищити в першу чергу. URL: https://glavcom.ua/columns/v_pekar/127148-vikonavcha-vlada.-shcho-potribno-znishchiti-v-pershu-chergu (дата звернення: 13.01.2021).

180. Перелыгина И. А. Управление знаниями как фактор повышения корпоративной культуры организации. *Инициативы XXI века*. 2010. № 1. С. 28–32.

181. Петровський П. М. Методологія наукового дослідження в галузі державного управління : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. 238 с.

182. Письменна І. І. Концептуалізація поняття «наступність у системі державної служби». *Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління.* 2010. № 1. С. 87–91.

183. Письменна І. І. Формування інституту державних секретарів як базова умова дотримання принципу наступності. *Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління*. 2014. № 1. С. 92–96.

184. Питання Національної ради реформ і виконавчого комітету реформ : Указ Президента України від 13 серпня 2014 року № 644/2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/644/2014#Text (дата звернення: 13.01.2021).

185. Питер С., Матиассен Л., Вайшнави В. Пять ключей к обмену знаниями в проектах. URL: https://www.osp.ru/os/2007/07/4391994 (дата звернення: 13.01.2021).

186. Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в НАДУ у 2016 році. URL: http://nads.gov.ua/page/pidvyshchennya-kvalifikaciyi-derzhavnyh- sluzhbovciv-i-posadovyh-osib-miscevogo-samovryaduvann-0 (дата звернення: 02.02.2017).

187. Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в ЦППК у 2016 році. URL: http://nads.gov.ua/page/pidvyshchennya-kvalifikaciyi-derzhavnyh- sluzhbovciv-i-posadovyh-osib-miscevogo-samovryaduvannya (дата звернення: 02.02.2017).

188. Пікалов В. Л. Особистісні знання працівників як потенціал розвитку організаційних знань суб’єктів господарської діяльності.

Європейський вектор економічного розвитку. 2015. № 1 (18). С. 126–135. URL: http://duan.edu.ua/ uploads/vidavnitstvo14-15/12134.pdf (дата звернення: 01.03.2016).

189. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / за заг. ред. Т. Мотренка. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. 320 с.

190. Платошкина Л. Обмен опытом между сотрудниками. URL: https://jobs.ua/rus/articles/obmen-opyitom-mejdu-sotrudnikami-10569 (дата звернення: 13.01.2021).

191. Погодина Г Стажировка как метод обучения. URL: https://www.kadrovik.org/stazhirovka-kak-metod-obucheniya (дата звернення: 18.01.2021).

192. Постанова Верховного Суду України від 10.09.2020 по справі № 806/1149/16 (адміністративне провадження № К/9901/6919/18).

193. Поцелуев Д. А. Факторы мотивации к обмену знаниями в организациях. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2009. № 9. С. 84–86.

194. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.

195. Про внесення змін до Кодексу законів про працю України : Закон України від 12 грудня 2019 р. № 378-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/378-20 (дата звернення: 13.01.2021).

196. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. (редакція від 01.01.2021). URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 13.01.2021).

197. Про зайнятість населення : Закон України від 05 червня 2012 р. № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text (дата звернення: 13.01.2021).

198. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 20 липня 2012 р. № 148. *Офіційний веб-сайт Нацдержслужби України*. URL: http://guds.gov.ua/ govservice/control/uk/publish/printable_article;jsess ionid=443F3AFB463F2B99B3206024767C1562?ar t_id=6 27404 (дата звернення: 01.03.2016).

199. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців : Наказ Нацдержслужби України від 25 жовтня 2013 р. № 189. URL: http://kadrovik01.com.ua/regulations/2341/2510/2512/290784/ (дата звернення: 01.03.2016).

200. Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів Національної академії державного управління при Президентові України, а також переліку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, в яких проводиться у 2013–2018 роках стажування слухачів Національної академії : Постанова Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2013 р. № 255. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/255-2013-%D0%BF#Text (дата звернення: 13.01.2021).

201. Про затвердження Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорії «Б» і «В» : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 11 вересня 2019 р. № 172-19. *Офіційний вісник України*. 2019. № 82. Ст. 2803.

202. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 48. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text (дата звернення: 13.01.2021).

203. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09 квітня 1999 р. 586-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text (дата звернення: 13.01.2021).

204. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України : Постанова Верховної Ради України від 11 грудня 2014 р. № 26-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/26-19#Text (дата звернення: 13.01.2021).

205. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text (дата звернення: 13.01.2021).

206. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні : Указ Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599/2000. *Офіційний вісник України*. 2000. № 16. Ст. 665.

207. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text (дата звернення: 13.01.2021).

208. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 березня 2011 р. № 3166-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 38. Ст. 385.

209. Прокопенко Л. Л., Щербаков П. С. Європейські підходи до підвищення кваліфікації публічних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3 (14). С. 154–162.

210. Психологічні проблеми наставництва. URL: http://ukrbukva.net/page,2,83641-Psihologicheskie-problemy-nastavnichestva.html (дата звернення: 13.01.2021).

211. Радей А. С. Бюрократична система й особистість. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Сер. : Політологія. Соціологія. Право*. 2013. № 4. С. 25–29.

212. Радченко С. Особливості систем електронного документообігу у державних органах України. *Архіви України*. 2013. № 4. С. 39–53.

213. Ражева А. А. Корпоративная память как актуальный управленческий ресурс промышленного предприятия. *Вестник Финансового университета*. 2013. Вып. 4 (76). С. 131–141.

214. Рач В. А., Медведєва О. М. Управління знаннями – сучасний напрям підвищення ефективності і результативності діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування* : тези XII Міжнар. наук. конгресу (м. Харків, 29 березня 2012 р.). Харків, 2012. С. 160–161.

215. Ржеутська Л. В Україні починаються масові скорочення держслужбовців. *Протокол : юридичний інтернет-ресурс*. https://protocol.ua/ru/v_ukraini_pochinayutsya_masovi_skorochennya_dergslugbovtsiv/ (дата звернення: 13.01.2021).

216. Ріпка Д. О. Формування системи управління знаннями підприємства. *Управління розвитком*. Харків, 2011. № 22. С. 37–39.

217. Робертс-Уитт С. Л. Системы управления знаниями: все знания – на службу фирме. *PC Magazine*. 2012. № 10. С. 28–33.

218. Розвиток електронного урядування та електронної демократії в Україні. *Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.* URL: http://www.center.gov.ua/component/k2/item/3451 (дата звернення: 13.01.2021).

219. Розпутенко І. Геоекономічна політика України в термінах та іменах : словник-довідник. Київ : НАДУ, 2011. 228 с.

220. Ростовцева Ю. В. К вопросу развития института наставничества на государственной гражданской службе. *Административное право и процесс*. 2014. № 5. С. 57–60

221. Ряковская Г. В., Ряковский С. М. Наставничество: новое или хорошо забытое старое? *Справочник по управлению персоналом*. 2011. № 7. С. 103–108.

222. Сергеева А. В., Андреева Т. Е. Как управленческие практики влияют на обмен знаниями между сотрудниками? Результаты исследования в средних школах. *Российский журнал менеджмента*. 2014. № 2. С. 115–146.

223. Серенок А. О., Олійник Т. І. Нормативно-правове забезпечення впровадження електронного урядування в Україні : аналітичний звіт. URL: file:///C:/Users/user/Desktop/DeBu_2015_1_7.pdf (дата звернення: 18.01.2021).

224. Синицька О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5, т. 1. С. 99–102.

225. Система державного управління Австрійської Республіки: досвід для України / уклад. : Ю. В. Ковбасюк, С. В. Загороднюк, П. І. Крайнік ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2011. 56 с.

226. Система державного управління Канади: досвід для України / уклад. О. І. Максимова ; за заг. ред. Ю. В. Кобасюка. Київ : НАДУ, 2010. 60 с.

227. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України / авт.-уклад. Л. А. Пустовойт ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2010. 56 с.

228. Смоляр Л. Г., Коба Н. В. Знання як стратегічний ресурс сучасного підприємства. *Вісник національного університетуту «Львівська політехніка». Сер. : Проблеми економіки та управління*. 2008. № 628. С. 641–647.

229. Собко Я. Госсекретарь: должность для «нужных людей» или аполитичный менеджер. *Судебно-юридическая газета*. 2016. 4 ноября. URL: http://sud.ua/news/2016/11/04/97066-gossekretardolzhnost-dlya-nyzhnikh-lyudej-ili-apolitichnij-menedzher (дата звернення: 13.01.2021).

230. Совсун І. Ворог № 1. Без перемоги над бюрократією реформи приречені. Досвід Міносвіти / спілк. А. Гордєєв. URL: http://texty.org.ua/pg/article/textynewseditor/read/57774/Vorog_1_Bez_peremogy_nad_burokratijeju_reformy (дата звернення: 12.01.2021).

231. Соглашение об ассоциации с ЕС должно стать каркасом реформ – Дмитрий Шимкив. *Судебно-юридическая газета*. 2014. 27 августа. URL:

https://sud.ua/ru/news/obshchestvo/67233-zamglavi-apy-soglashenie-ob-assotsiatsii-s-es-dolzhno-stat-karkasom-reform (дата звернення: 13.01.2021).

232. Сокуренко М. В. Теоретико-методологічні засади дослідження організаційної культури державної служби. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип. 1 (5). URL: http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2011-01(5)/11smvkds.pdf (дата звернення: 13.01.2021).

233. Сорока С. Зарплати держслужбовців уже конкурентні / спілк. Л. Самохвалова. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/2540582-sergij-soroka-ekspert-reanimacijnogo-paketu-reform.html (дата звернення: 13.01.2021).

234. Спираль знания. URL: https://econ.wikireading.ru/67764 (дата звернення: 13.01.2021).

235. Стажировка возможна только в двух случаях, в других - испытательный срок. URL: https://biz.ligazakon.net/ru/news/199978_stazhirovka-vozmozhna-tolko-v-dvukh-sluchayakh-v-drugikh---ispytatelnyy-srok (дата звернення: 18.01.2021).

236. Стажування та практика [слухачів Національної академії]. *Національна академія державного управління при президентові України.* URL: http://academy.gov.ua/ects/inf/3_4.html (дата звернення: 13.01.2021).

237. Сторителлинг в работе hr-менеджера. *Директор по персоналу*. URL: http://www.hr-director.ru/article/66432-qqq-16-m12-storitelling-v-rabote-hr-menedjera (дата звернення: 13.01.2021).

238. Сторителлинг: истории, мифы, легенды, герои. URL: http://studme.org/65598/menedzhment/storitelling_istorii_mify_legendy_geroi (дата звернення: 13.01.2021).

239. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием. Менеджмент в России и за рубежем. 1999. № 1. URL: www.mevriz.ru/articles/1999/1/790.html (дата звернення: 13.01.2021).

240. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1102-р. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80#Text (дата звернення: 13.01.2021).

241. Сурай І., Держановська С. Особливості формування лідерства в системі державного управління в Канаді. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. № 1. С. 24–35.

242. Сытник Н. И. Барьеры экстернализации индивидуальных таситных знаний. *Креативная экономика*. 2012. Т. 6, № 11. С. 9–15.

243. Текучка кадров: как удерживать сотрудников, развивая их потенциал. URL: https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=20257 (дата звернення: 13.01.2021).

244. Теория создания организационного знания Нонаки и Такеучи. URL: https://studopedia.su/2_48731_teoriya-sozdaniya-organizatsionnogo-znaniya-nonaki-i-takeuchi.html (дата звернення: 18.01.2021).

245. Терещенко Т. В. Теорія організації : навч. посіб. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2015. 335 с.

246. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. Санкт-Петербург : ГУИТМО, 2008. 148 с.

247. Ткачук Н. Реанимационный пшик или пакетный шиш: кто виноват в провале реформы госслужбы. *Апостроф*. 2017. 19 января. URL: https://apostrophe.ua/article/politics/2017-01-19/reanimatsionnyiy-pshik-ili-paketnyiy-shish-kto-vinovat-v-provale-reformyi-gosslujbyi/9641 (дата звернення: 13.01.2021).

248. Тодорова О. Сторителлинг как инновационный PR-инструмент. *Современные проблемы науки и образования*. 2014. № 4. URL: http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14130 (дата звернення: 13.01.2021).

249. Трофимова Л. А., Трофимов В. В. Управление знаниями : учеб. пособие. Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2012. 77 с.

250. Тузовский А. Ф., Чириков С. В., Ямпольский В. З. Системы управления знаниями (методы и технологии) / под общ. ред. В. З. Ямпольского. Томск : НТЛ, 2005. 260 с.

251. Тынянова О., Кытин С. К вопросу об организационной культуре в органах исполнительной власти Российской Федерации. *Пространство и время.* 2012. Т. 1, вып. 2. URL: http://e-almanac.space-time.ru/assets/files/Tom1Vip2/rubr9-rakurs-st1-tynyanovakytin-2012.pdf (дата звернення: 13.01.2021).

252. Тютлікова В. В. Організаційна культура як фактор конкуренто-спроможності організації в умовах економіки знань. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та пра*ктики. 2012. № 1. С. 59–67.

253. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифіковано Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 13.01.2021).

254. Узагальнена статистична інформація щодо результатів оцінювання службової діяльності фахівців з питань реформ за 2018 рік. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resourses/32.pdf (дата звернення: 13.01.2021).

255. Урсу О. Українці вивчають управління знаннями у Швейцарії. *Громадський моніторинг адміністративних послуг*. URL: https://smartundp.wordpress.com/2011/11/21/%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%86%D1%96-%D0%B2%D0%B8%D0%B2%D1%87%D0%B0%D1%8E%D1%82%D1%8C-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/ (дата звернення: 18.01.2021).

256. Федоренко В. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Алерта, 2007. 420 с.

257. Фролов Ю. В. Управление знаниями : учебник для бакалавриата и магистратуры. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2018. 324 с.

258. Хижняков Д. П. Информационно-коммуникационные барьеры в региональной практике государственного управления. *Современные проблемы науки и образования*. 2011. № 5. URL: https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=4826 (дата звернення: 13.01.2021).

259. Ходкинсон Д. П., Сперроу П. Р. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента. Москва : Гуманитарный Центр, 2007. 392 с.

260. Целовальниченко Н. Є. Особливості правового регулювання стажування і випробування в чинному трудовому законодавстві України. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка. 2008. № 4. С. 158–167.

261. Чала О. В. Трансформація знань як чинник інноваційного розвитку. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки*. 2012. Т. 15, № 2. С. 21–25.

262. Чижевська О. Організаційна пам'ять: методологічні підходи до вивчення. URL: https://ird.npu.edu.ua/files/chyzevska.pdf (дата звернення: 14.01.2021).

263. Чорнобиль І. Є., Чорнобиль О. В. Сучасний стан впровадження наставництва в органах виконавчої влади України. *Ефективність державного управління.* 2013. Вип. 34. С. 222–230.

264. Что такое сторителлинг. *Конструктор успеха*. URL: http://constructorus.ru/uspex/storitelling.html (дата звернення: 14.01.2021).

265. Шавкун І., Дибчинська Я. Управління організаційними знаннями: підходи до розуміння сутності. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2013. № 53. С. 187–195.

266. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 452 с.

267. Шпак Н. Факторы управления знаниями. *Менеджмент сегодня*. 2002. № 1. С. 67–72.

268. Шпекторенко І. В. Знання, уміння, навички у структурі професійної мобільності державного службовця. *Університетські наукові записки*. 2008. № 2. С. 310–314.

269. Шэйн Э. Организационная культура и лидерство / под ред. В. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.

270. Юданова Д. М. Наставничество как необходимый элемент государственной службы Российской Федерации. *Экономика. Государство. Общество.* 2014. № 4 (19). URL: https://ego.uapa.ru/issue/2014/01/05 (дата звернення: 14.01.2021).

271. Яныхбаш А. Зачем нужен сторителлинг в работе HR-специалиста. URL: https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1942600-zachem-nuzhen-storitelling-v-rabote-hr-spetsialista (дата звернення: 12.01.2021).

272. Abecker A., Köuhn O. Corporate memories for knowledge management in industrial practice: prospects and challenges. *Journal of Universal Computer Science*. 1997. No. 3 (8). P. 929–954.

273. Ackerman, M. S., Halverson, C. Organizational Memory as Objects, Processes, and Trajectories: An Examination of Organizational Memory in Use. *Computer Supported Cooperative Work*. 2004. Vol. 13, No. 1. P. 155–189.

274. Agosti P. Peut-on détruire les originaux papier? URL: http://www.usine-digitale.fr/article/peut-on-detruire-les-originauxpapier.N362303 (дата звернення: 14.01.2021).

275. Ahrend N., Walser K., Leopold H. Comparative Analysis of the Implementation of Business Process Management in Public Administration in Germany and Switzerland. URL: http://ceur-ws.org/Vol-933/pap1.pdf (дата звернення: 14.01.2021).

276. Alavi M., Kayworth T. R., Leidner D. E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*. 2006. No. 22 (3). P. 191–224.

277. Alvarenga A., Matos F., Godina R., Matias J. Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability* : *Open Access Journal*. 2020. Vol. 12 (14). P. 1–24.

278. Amayah A. T. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*. 2013. No. 17 (3). P. 454–471.

279. Amber Q., Khan I. A., Ahmad M. Assessment of KM processes in a public sector organisation in Pakistan: Bridging the gap. Knowledge. *Management Research & Practice*. 2018. No. 16 (1). P. 13–20.

280. Analysis of 2009–2010 and 2010–2011 Audit Results – Consideration of priority persons in the public service. URL: https://www.canada.ca/en/news/archive/2011/10/psc-urges-targeted-hiring-period-no-growth.html (дата звернення: 14.01.2021).

281. Anand V., Manz C. C., Glick W. H. An organizational memory approach to information management. *Academy of Management Review*. 1998. No. 23 (4). P. 796–809.

282. Anderson B. Offboarding: What It Means and Why It Matters. URL: https://www.bamboohr.com/blog/offboarding-why-it-matters/ (дата звернення: 14.01.2021).

283. Argote L. Organizational learning research: past, present and future. *Management Learning*. 2011. No. 42 (4). P. 439–446.

284. Argote L., Miron-Spektor E. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*. 2011. No. 22 (5). P. 1123–1137.

285. Armutat S. Wissensmanagement erfolgreich einführen: Strategien, Instrumente, Praxisbeispiele. Düsseldorf : DGFP, 2002. 179 s.

286. Asrar-ul-Haq M., Anwar S. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*. 2016. No. 3. URL:

https://www.cogentoa.com/article/10.1080/23311975.2015.1127744.pdf (дата звернення: 14.01.2021).

287. Assessing the teaching of procedural skills: can cognitive task analysis add to our traditional teaching methods? / M. E. Sullivan et al. *The American Journal of Surgery*. 2008. No. 195. P. 20–23.

288. Assmann A. Re-framing memory. Between Individual and Collective Forms of Constructing the Past. *Performing the Past: Memory, History, and Identity in Modern Europe*. Amsterdam, 2010. P. 35–50.

289. Bannikova K., Mykhaylyova K. Organizational Memory as a Mechanism of Formation and Development of Organizational Culture. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*. 2017. Vol. 22, No. 4. P. 9–15.

290. Bannon L., Kuutti K. Shifting Perspectives on Organizational Memory: From Storage to Active Remebering. *29th Hawaii Conference on System Sciences (HICSS-29*). (Maui, Hawaii, 3–6 January 1996). Los Alamitos, 1996. P. 156–167.

291. Basto D., Flavin T., Patino C. Crowdsourcing public policy innovation. URL: https://www.andrew.cmu.edu/course/94-812/public/Crowdsourcing_Policy_Innovation_Report.pdf (дата звернення: 14.01.2021).

292. Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundes. URL: https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/mitarbeiterbefragung/mitarbeiterbefragung.html (дата звернення: 14.01.2021).

293. Bell S. Historical institutionalism and new dimensions of agency: Bankers, institutions and the 2008 financial crisis. *Political Studies*. 2017. No. 65 (3). P. 724–739.

294. Bell S., Hindmoor A. Rethinking governance: The centrality of the state in modern society. New York : Cambridge University Press, 2009. 252 p.

295. Bennis W. The leadership advantage. *Leader to Leader*. 1999. Vol. 12. P. 18–23

296. Beverly K., Evans J. Love 'Em or Lose Em: Getting Good People to Stay. San Francisco : Berrett-Koehler, 2005. 225 p.

297. Bevir M., Rhodes R. A. W. The state as cultural practice. New York : Oxford University Press, 2010. 260 p.

298. Binner H. F. Pragmatisches Wissensmanagement – Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals. München : Carl Hanser Verlag, 2007. 896 s.

299. Boje D. Storytelling organizations. London : Sage, 2008. 288 p.

300. Bouckaert G., Peters B. G., Verhoest K. The coordination of public sector organizations: Shifting patterns of public management. New York : Palgrave, 2010. 326 p.

301. Bozeman B., Feeney M. Public Management Mentoring: What Affects Outcomes? URL: http://www.researchgate.net/profile/Barry_Bozeman/publication/228301224_Public_Management_Mentoring_What_Affects_Outcomes/links/00b7d518baf53e96d1000000.pdf (дата звернення: 14.01.2021).

302. Brabham D. C. Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases, convergence. *The International Journal of Research into New Media Technologies*. 2008. No. 14 (1). P. 75–90.

303. Brändström A., Bynander F., ‘t Hart P. Governing by looking back: Historical analogies and crisis management. *Public Administration*. 2004. No. 82 (1). P. 191–210.

304. Bučková J. Knowledge Management in Public Administration Institutions. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 34. P. 390–395. DOI: https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01645-7.

305. Bundesstrategie Wissensmanagement. Wien, 2012. URL: https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/wissensmanagement/Bundesstrategie_Wissensmanagement_2.pdf?7qkohi (дата звернення: 14.01.2021).

306. Buzan B., Buzan T. Das Mind-Map-Buch: Die beste Methode zur Steigerung Ihres geistigen Potenzials. München : MVG, 2013. 291 s.

307. Cabinet Office, Civil Service workforce plan: 2016 to 2020. URL: https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-workforce-plan-2016-to-2020 (дата звернення: 14.01.2021).

308. Cabrera A., Cabrera E. F. Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies.* 2002. No. 23 (5). P. 687–710.

309. Cabrera Á., Collins W. C., Salgado J. F. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*. 2006. Vol. 17, Issue 2. P. 245–264.

310. Callahan Sh. The Role of Storytelling in Government. URL: http://www.anecdote.com/2013/04/the-role-storytelling-in-government (дата звернення: 11.01.2017).

311. Canada @ 150. Partie – III La fonction publique du Canada en 2017. URL: http://www.horizons.gc.ca/fra/contenu/partie-%E2%80%93-iii-la-fonctionpublique-du-canada-en-2017 (дата звернення: 03.01.2015).

312. Casey A., Fernando O. Learning from the past: a review of the organizational memory literature. URL: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.412.534&rep=rep1&type=pdf (дата звернення: 14.01.2021).

313. CERC: Introduction – CDC Emergency Preparedness. URL: https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/CERC_Introduction.pdf (дата звернення: 14.01.2021).

314. Chang C. M., Hsu M. H., Yen C. H. Factors affecting knowledge management success: the fit perspective. *Journal of Knowledge Management*. 2012. No. 16 (6). P. 847–861.

315. Charband Y., Navimipour N. J. Online knowledge sharing mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Journal Information Systems Frontiers*. 2016. No. 6 (18). P. 1131–1151.

316. Chong S. C., Salleh K., Ahmad S. N. S., Sharifuddin S.-I. S. O. KM implementation in a public sector accounting organization: An empirical investigation. *Journal of Knowledge Management*. 2011. No. 15 (3). P. 497–512.

317. Chow W.S., Chan L. S. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*. 2008. Vol. 45. No. 7. P. 458–465.

318. Cinq choses à savoir sur la réforme de la fonction publique. URL: https://www.lefigaro.fr/conjoncture/cinq-choses-a-savoir-sur-la-reforme-de-la-fonction-publique-20190618 (дата звернення: 14.01.2021).

319. Civil Service Fast Stream. URL: www.faststream.gov.uk/ (дата звернення: 14.01.2021).

320. Civil Service People Survey: Civil Service benchmark scores 2009-2014. URL: https://www.gov.uk/government/publications?departments[]=civil-service (дата звернення: 14.01.2021).

321. Civil Service Reform Plan. URL: https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-reform-plan (дата звернення: 14.01.2021).

322. Civil service staff numbers. URL: https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/civil-service-staff-numbers (дата звернення: 14.01.2021).

323. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. No. 35 (1). P. 128–152.

324. Corbett J. M. On being an elephant in the age of oblivion: Computer-based information systems and organizational memory. *Information, Technology, and People*. 2000. No. 13. P. 282–297.

325. Corbett J., Grube D., Lovell H., Scott R. Singular memory or institutional memories? Toward a dynamic approach. *Governance*. 2018. Vol. 31, Issue 3. P. 555–573. DOI: https://doi.org/10.1111/gove.12340.

326. Cowan N. What are the differences between long-term, short-term, and working memory? *Progress in Brain Research*. 2008. No. 169. P. 323–338.

327. Cowlett M. Coaching and mentoring: doing more with less training budget. *HR-magazine*. URL:

http://www.hrmagazine.co.uk/hro/features/1019491/coaching-mentoring-doing-training-budget#sthash.pcbhEj4D.dpuf (дата звернення: 14.01.2021).

328. Cross R., Baird L. Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory. *Sloan Management Review*. 2000. No. 41. P. 69–78.

329. Crossan M. M., Lane H. W., White R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*. 1999. No. 24(3). P. 522–537.

330. Cupido K., Ophoff J. A conceptual model of critical success factors for an egovernment crowdsourcing solution. *Electronic Journal of e-Government.* 2014. No. 12 (2). P. 142–157.

331. Dalkir K., Wiseman E., Shulha M. CRTI knowledge management metrics project: a survey evaluation of major knowledge management objectives, CRTI Contract Report. 2007.

332. Darwich Acoum H. Approche organisationnelle basée sur le paradigme agent pour la synthèse et la réutilisation des connaissances en ingénierie collaborative. Nancy : Université de Lorraine, 2014. 156 p.

333. Das Bildungsprogramm. URL: https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/vab/seminarprogramm/index.html (дата звернення: 14.01.2021).

334. Davenport T. H. Ten principles of knowledge management and four case studies. *Knowledge and Process Management*. 1998. № 4 (3). P. 187–208

335. Davenport T. H., Prusak, L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 199 p.

336. De Kerckhove D. Inteligencja Otwarta. Narodziny Społeczeństwa Sieciowego. Warszawa : Wydawnictwo Mikom, 2001. 232 s.

337. Deci E. L., Ryan R. M. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11, No. 4. P. 227–268.

338. Défis et enjeux des connaissances : la réal ité des cadres de la fonction publique québécoise / N. Rinfret et etc. URL: https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_1/Telv16n1_rinfret_etc.pdf (дата звернення: 16.01.2021).

339. Dekker S., Hansén D. Learning under pressure: the effects of politicization on organisational learning in public bureaucracies. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2004. No. 14 (2). P. 211–230.

340. DeLong, D.W., Fahey L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*. 2000. No. 14 (4). P. 113–127.

341. Der öffentliche Dienst in Österreich. URL: https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/oesterreich/index.html (дата звернення: 14.01.2021).

342. Destination 2020 – Clerk of the Privy Council. URL: https://www.canada.ca/content/dam/pco-bcp/documents/pdfs/Destination2020-eng.pdf (дата звернення: 14.01.2021).

343. Dong Phung V., Hawryszkiewycz I., Binsawad M. Classifying knowledge-sharing barriers by organizational structure in order to find ways to remove these barriers. *Eighth International Conference on Knowledge and Systems Engineering (KSE)*. Hanoi, 2016. P. 73–78.

344. Durmusoglu S., Jacobs M., Zamantili Nayir D., Khiliji S., Wang X. The Quasi-Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship between Rewards and Knowledge Shared and Gained. *Journal of Knowledge Management*. 2014. No. 18 (1). P. 19–37.

345. Easterby-Smith M., Lyles M. A. In praise of organizational forgetting. *Journal of Management Inquiry*. 2011. No. 20 (3). P. 311–316.

346. Ehrich L., Hansford B. Mentoring in the public sector. Practical *Experiences in Professional Education*. 2008. No. 11 (1). P. 1–58.

347. Eppler M. J. Wissensvisualisierung in e-Learning und Wissensmanagement. *Zeitschrift für e-Learning*. 2007. No. 1. P. 7–21.

348. Eppler M. J., Burkhard R. A. Visual representations in knowledge management: framework and cases. *Journal of Knowledge Management*. 2007. No. 4 (11). P. 112–122.

349. Ericsson K. Deliberate practice and acquisition of expert performance: a general overview. *Academic Emergency Medicine*. 2008. No. 15. P. 988–994.

350. Ermine J.-L. Les systèmes de connaissances. Paris : Hermes, 1996. 145 p.

351. Etre suivi par un mentor de l'association des anciens. URL: https://docs.google.com/forms/d/1rn4BaSjfLY_0jIeZPWdC9hiP4d7kURze9wh1R7eVF8s/viewform?us (дата звернення: 14.01.2021).

352. Feldman R. M., Feldman S. P. What links the chain: An essay on organizational remembering as practice. *Organization.* 2006. No. 13 (6). P. 861–887.

353. Ferris G. R, Perrewé P. L, Anthony W. P. Gilmore. D. C. Political skill at work. *Organizational dynamics*. 2000. Vol. 28, No. 4. P. 25–37.

354. Fiedler M., Welpe I. How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory. *Organization Studies*. 2010. No. 31 (04). P. 381–407.

355. Freeman R., Sturdy S. Introduction: knowledge in policy – embodied, inscribed, enacted. *Knowledge in Policy: Embodied, Inscribed,Enacted*. Chicago, 2014. P. 1–17.

356. Froschauer U., Lueger M. Das qualitative Interview. Wien : UTB, 2008. 240 s.

357. Fuchs C., Schreier M. Customer empowerment in new product development. *Journal of Product Innovation Management*. 2011. No. 28. P. 17–32.

358. Gabmayer R., Strantz M. The Austrian Federal Civil Service 2013: Facts and figures Section. URL: https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/publikationen/140226_Personalbericht_Innen_EN_web.pdf?53so0c (дата звернення: 03.12.2015).

359. Gabmayer R., Strantz M., Dohnal F. Das Personal des Bundes 2015: Daten und Fakten. URL: http://docplayer.org/70758333-Das-personal-des-bundes-2015.html (дата звернення: 15.01.2021).

360. Galpin G. Le projet VITAM sur la bonne voie. URL: https://www.archimag.com/archives-patrimoine/2015/06/26/projet-vitam-sur-bonne-voie (дата звернення: 15.01.2021).

361. Gilardi F., Radaelli C. M. Governance and learning. *Oxford handbook of governance.* 2012. P. 155–168.

362. Girard J. Knowledge management modeling in public sector organizations: A case study. *International Journal of Public Sector Management* 2010. No. 23 (1). P. 71–77.

363. Goduscheit R., Knudsen M. How Barriers to Collaboration Prevent Progress in Demand for Knowledge: A Dyadic Study of Small and Medium-Sized Firms, Research and Technology Organizations and Universities. *Creativity & Innovation Management*. 2015. No. 1. P. 29–54.

364. Gordeyeva I. Enterprise 2.0: theoretical foundations of social media tools influence on knowledge sharing practices in organizations. URL: https://essay.utwente.nl/59921/1/MA_thesis_I_Gordeyeva.pdf (дата звернення: 15.01.2021).

365. Government response to the Pitt Review. URL: https://www.gov.uk/government/collections/government-response-to-the-pitt-review (дата звернення: 15.01.2021).

366. Greiling D., Halachmi A. Accountability and organizational learning in the public sector. *Public Performance & Management Review*. 2013. No. 36 (3). P. 380–406.

367. Grundstein M. Towards a technological, organizational, and socio-technical well-balanced KM initiative strategy: a pragmatic approach to knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*. 2013. No. 11 (1). P. 41–52.

368. Guida, A., Gobet F., Tardieu H., Nicolas S. How chunks, long-term working memory and templates offer a cognitive explanation for neuroimaging data on expertise acquisition: A two-stage framework. *Brain and Cognition*. 2012. No. 79. P. 221–244.

369. Handzic M., Zhou A. Knowledge Management. An integrative approach. Oxford : Chandos Publishing, 2005. 172 p.

370. Hasanali F. Critical success factors of knowledge management. URL: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/critical_success_factors_of_km.pdf (дата звернення: 15.01.2021).

371. Hau Y.S., Kim B., Lee H., Kim Y.-G. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*. 2013. Vol. 33, No. 2. P. 356–366.

372. Hemmecke J. Repertory Grids als Methode zum Explizieren impliziten Wissens in Organisationen: Ein Beitrag zur Methodenentwicklung im Wissensmanagement. Wien : Universität Wien, 2012. 600 s.

373. Heo M., Toomey N. Motivating continued knowledge sharing in crowdsourcing: The impact of different types of visual feedback. *Online Information Review*. 2015. No. 6 (39). P. 795–811.

374. Heywood J. Civil Service Reform – Progress Report. URL: https://civilservice.blog.gov.uk/2014/10/02/civil-service-reform-progress-report/ (дата звернення: 15.01.2021).

375. Hill C. J., Lynn L. E. Is hierarchical governance in decline? Evidence from empirical research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2005. No. 23. P. 1–11.

376. Hill M., Hupe P. Implementing public policy. 2nd ed. London : Sage, 2009. 232 p.

377. History of Employment Equity in the Public Service and the Public Service Commission of Canada. URL: http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/eead-eeed/rprt/ee-psc-cfp/ index-eng.htm (дата звернення: 15.01.2021).

378. Holan P. M. Organizational forgetting, unlearning, and memory systems. *Journal of Management Inquiry*. 2011. No. 20 (3). P. 302–304.

379. Holan P. M., Phillips N. Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*. 2004. No. 50 (11). P. 1603–1613.

380. Homburg V. Understanding E-government: Information Systems in Public Administration. London : Routledge, 2008. 140 p.

381. Hong P., Doll W. J., Revilla E., Nahm A. Y. Knowledge sharing and strategic fit in integrated product development projects: an empirical study. *International Journal of Production Economics*. 2011. No. 132. P. 186–196.

382. Hood C., Jackson M. W. Administrative argument. Brookfield : Dartmouth, 1991. 221 p.

383. How to organize and preserve the institutional memory: Methodologies for Information Sharing and Knowledge Management in Health. 2015. URL: https://iris.paho.org/handle/10665.2/35001 (дата звернення: 15.01.2021).

384. Howe J. The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*. 2006. 14 June. URL: https://www.wired.com/2006/06/crowds/ (дата звернення: 15.01.2021).

385. Hsu M.-H., Ju T. L., Yen, C.-H., Chang C.-M. Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*. 2007. Vol. 65, No. 2. P. 153169.

386. Hubert C., Lopez B. Breaking the barriers to knowledge sharing. URL: https://1pdf.net/download/breaking-the-barriers-to-knowledge-sharing-by-cindy-hubert-and-brittany-lopez-or_590915d2f6065dc853a0c395 (дата звернення: 30.03.2020).

387. Hung S.-Y., Lai H.-M., Chou Y.-Ch. Knowledge-sharing intention in professional virtual communities: A comparison between posters and lurkers. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. 2015. No. 12 (66). P. 2494–2510.

388. I-Chieh H., Yi-Shun W. A Model of Intraorganizational Knowledge Sharing: Development and Initial Test. *Journal of Global Information Management.* 2008. Vol. 16, Issue 3. P. 45–73.

389. Institutional memory *From Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Institutional_memory (дата звернення: 15.01.2021).

390. Jacobs R. The relation between knowledge-sharing behavior within a virtual community of practice and employees' organizational commitment. URL: https://theses.ubn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/828/Jacobs%2C%20Renske%204241886%20BA%20werkstuk.pdf?sequence=1 (дата звернення: 15.01.2021).

391. Johnson J. J., Paper D. J. An exploration of empowerment and organizational memory. *Journal of Managerial Issues*. 1998. No. 10 (4). P. 503–519.

392. Karagoz Y. Exploring barriers to knowledge sharing in temporary organizations and their implications on project success: the case from the Victorian Public Service : unpublished doctoral dissertation. Melbourne, 2017. 215 p.

393. Kärreman D. Knowledge management and «organizational memory» – remembrance and recollection in a knowledge-intensive firm. URL: https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc3/papers/id312.pdf (дата звернення: 16.01.2021).

394. Kaufmann W., Taggart G., Bozeman B. Administrative delay, red tape, and organizational performance. *Public Performance & Management Review*. 2019. No. 42 (3). P. 529–553.

395. Knowledge and technology transfer. URL: https://www.bmbwf.gv.at/en/Topics/Research/Research-in-Austria/Strategic-focus-and-advisory-bodies/Key-topics/Knowledge-and-technology-transfer.html (дата звернення: 16.01.2021).

396. Knowledge Management for the Public sector: Report on the APO Research on Knowledge Management for Public-sector Productivity. URL: http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/Knowledge-Management-for-the-Public-Sector-2013.pdf (дата звернення: 16.01.2021).

397. Knowledge sharing and co-opetition: Turning absorptive capacity into effectiveness in consumer electronics industries / X. Zhang et al. *Sustainability*. 2019. No. 11 (17). P. 4694.

398. Knowledge Transfer Campaign: a concept note. URL: https://docplayer.net/9659869-Knowledge-transfer-campaign.html (дата звернення: 18.01.2021).

399. Kożuch B., Lenart-Gansiniec R. Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni. *Zarządzanie Publiczne*. 2016. No. 4 (36). P. 303–320.

400. Kuhlen R., Semar W., Strauch, D. Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation: Handbuch zur Einführung in die Informationswissenschaft und praxis. Berlin : Walter de Gruyter GmbH, 2014. 716 s.

401. Kühn O., Abecker A. Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice: Prospects and Challenges. URL: www.jucs.org/jucs_3_8/corporate_memories_for_knowledge/Kuehn_O.pdf (дата звернення: 16.01.2021).

402. L'apprentissage dans la fonction publique. URL: https://www.fonction-publique.gouv.fr/score/lapprentissage (дата звернення: 16.01.2021).

403. La France championne mondiale de l'innovation publiquею. URL: https://cursus.edu/articles/42465/la-france-championne-mondiale-de-linnovation-publique (дата звернення: 16.01.2021).

404. Language of Multilateral Diplomacy. English-Russian Explanatory Dictionary = Язык многосторонней дипломатии : англо-русский толковый словарь. Bloomington : AuthorHouse, 2012. 640 p.

405. Lauring J. Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark. *Scandinavian Journal of Management*. 2009. Vol. 25, No. 4. P. 385–394.

406. Lavigna R. Why Government Workers Are Harder to Motivate. URL: https://hbr.org/2014/11/why-government-workers-are-harder-to-motivate (дата звернення: 16.01.2021).

407. Lee F.S., Vogel D., Limayem M. Virtual community informatics: A review and research agenda. *Journal of Information Technology Theory and Application*. 2003. No. 1 (5). P. 47–61.

408. Lee H., Choi B. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*. 2003. No. 20 (1). P. 179–228.

409. Lehner F. Organisational Memory: Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement. München : Hanser, 2000. 517 s.

410. Lei Z., Naveh E. Novikov Z. Errors in Organizations: An Integrative Review via Level of Analysis, Temporal Dynamism, and Priority Lenses. *Journal of Management.* 2016. Vol. 42, No. 5. P. 1315–1343

411. Lenart-Gansiniec R. Virtual Knowledge Sharing in Crowdsourcing: Measurement Dilemmas. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2017. No. 13 (3). P. 95–124.

412. Levitt B., March J. (1988) Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*. 1988. No. 14. P. 319–40.

413. Lewis K., Herndon B. Transactive memory system: current issues and new directions. *Organization Science.* 2011. Vol. 22, No. 5. P. 1254–1265.

414. Linde C. Working the past: Narrative and institutional memory. Oxford : Oxford University Press, 2009. 264 p.

415. Liu C., Liang T., Rajagopalan B., Sambamurthy V. The crowding effect of rewards on knowledge-sharing behavior in virtual communities. Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS). 2011. URL: https://aisel.aisnet.org/pacis2011/116 (дата звернення: 16.01.2021).

416. Lodge M., Wegrich K. Crowdsourcing and regulatory reviews: A new way of challenging red tape in British government? *Regulation & Governance*. 2014. No. 9. P. 30–49.

417. Lyles M. A., Schwenk C. R. Top Management Strategy and Organizational Knowledge Structures. *Management Studies*. 1992. No. 29. P. 155–174.

418. Lynn, L. E., Jr. (2011). The persistence of hierarchy. In M. Bevir (Ed.), The sage handbook of governance. Thousand Oaks, CA: Sage.

419. MacGillivray A. An exploration of complex, knowledge-rich environments:how participants in Canada's Chemical, Biological, Radiological, and Nuclear (CBRN) Research and Technology Initiative (CRTI) understand their work in a network of communities: a phenomenographic study, CRTI Contract Report. 2006.

420. Maizière Ò. Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber. URL: https://www.demografie-portal.de/DE/Politik/Bund/Dialogprozess/Arbeitsgruppen/Oeffentlicher-Dienst/Der-Oeffentliche-Dienst-Als-Attraktiver-Und-Moderner-Arbeitgeber.html (дата звернення: 16.01.2021).

421. March J. G. The ambiguities of experience. Ithaca : Cornell University Press, 2010. 168 p.

422. Maurer I., Bartsch V., Ebers M. The Value of Intra-organizational Social Capital: How it Fosters Knowledge Transfer, Innovation Performance, and Growth. *Organization Studies*. 2011. Vol. 32 (2). P. 157–185.

423. McConnell A. Understanding policy success: Rethinking public policy. New York : Palgrave, 2010. 288 p.

424. Mehr Frauen in Führungspositionen – Mentoring-Programm für weibliche Beschäftigte im öffentlichen Dienst startet. URL: https://www.senatspressestelle.bremen.de/detail.php?gsid=bremen146.c.271143.de&asl=bremen02.c.732.de (дата звернення: 16.01.2021).

425. Mentoring a health technology assessment initiative in Kazakhstan / Muratov S. ed al. *International Journal of Technology Assessment in Health Care*. 2014. Vol. 30, No. 2. P. 147–152.

426. Meyer-Sahling J. Civil Service Professionalisation in the Western Balkans. *SIGMA Papers*. 2012. № 48. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/5k4c42jrmp35-en.

427. Meyer-Sahling J. Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe Five Years After EU Accession. *SIGMA Papers*. 2009. № 44. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/5kml60pvjmbq-en.

428. Michael E. Atwood. Organizational Memory Systems: Challenges For Information Technology. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2002. URL: https://www.researchgate.net/publication/232614571_Organizational_Memory_Systems_Challenges_for_Information_Technology (дата звернення: 16.01.2021).

429. Michael E. D. Koenig. What is KM? Knowledge Management Explained. URL: http://libportal.iium.edu.my/ips/index.php?/articles.html/articles/what-is-km-knowledge-management-explained-r3/ (дата звернення: 16.01.2021).

430. Michailova S., Minbaeva D. B. Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: the Danisco case. *International Business Review*. 2012. Vol. 21, No. 1. P. 59–70.

431. Miller G., Gallanter E., Pribram K. Plans and the Structure of Behavior. New York : Holt, Rhinehart and Winston, 1960. 226 p. была привязана к № 410.

432. Miranda S. M., Saunders C. S. The social construction of meaning: an alternative perspective on information sharing. *Information Systems Research*. 2003. Vol. 14, No. 1. P. 87–106.

433. MitarbeiterInnenbefragung des Bundes 2015. URL: https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/mitarbeiterbefragung/B-MAB_2015_Ergebnisinformation.pdf (дата звернення: 16.01.2021).

434. Morgeson F. P. and Hofmann D. A. The structure of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24, No. 2. P. 249–265.

435. Motivation für Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Positionspapier der Arbeitsgruppe Wissensmanagement. URL: www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/wissensmanagement/Positionspapier_Wissensmanagement_2.pdf%3F6wd86i (дата звернення: 21.12.2020).

436. Moving On. The costs of high staff turnover in the civil service. URL: https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/IfG_staff_turnover_WEB.pdf (дата звернення: 16.01.2021).

437. Mukkamala A., Razmerita L. Which factors influence the Adoption of Social Software? An Exploratory Study of Indian Information Technology Consultancy Firms. *Journal of Global Information Technology Management*. 2014. Vol. 17, No. 3. P. 188–212.

438. National Contact Point for Knowledge Transfer and Property. URL: https://www.bmbwf.gv.at/en/Topics/Research/Research-in-Austria/Services/National-Contact-Point-for-Knowledge-Transfer-and-Intellectual-Property.html (дата звернення: 16.01.2021).

439. Nevo D., Furneaux B., Wand Y. Towards an evaluation framework for knowledge management systems. *Information Technology Management*. 2008. Vol. 9, No. 1. P. 233–249.

440. Nombre de salariés de la fonction publique en France en 2018, selon le secteur. URL: https://fr.statista.com/statistiques/478067/effectifs-fonction-publique-france/ (дата звернення: 16.01.2021).

441. Nonaka I., Toyama R. Strategic Management as Distributed Practical Wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*. 2007. Vol. 16, No. 3. P. 371–394.

442. Nurdin N., Stockdale R., Scheepers H. Understanding Organizational Barriers Influencing Local Electronic Government Adoption and Implementation:

The Electronic Government Implementation Framework. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2011. No. 6 (3). P. 13–27.

443. Offboarding und Wissenstransfer: Mitarbeiter in den Ruhestand begleiten. URL: https://www.vdz.org/serien/new-work-und-diversitaet-in-der-verwaltung (дата звернення: 16.01.2021).

444. Öffentlicher Dienst – Statistisches Bundesamt. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/_inhalt.html (дата звернення: 16.01.2021).

445. Oliveira M., Curado C. M., Maçada A. C., Nodari F. Using alternative scales to measure knowledge sharing behavior: Are there any differences? *Computers in Human Behavior*. 2015. No. 44. P. 132–140.

446. Olivera F. Memory systems in organizations: An empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*. 2000. Vol. 37, No. 6. P. 811–832.

447. Olsen J. P., Peters B. G. Lessons from experience: Experiential learning in administrative reforms in eight democracies. Oslo : Scandinavian University Press, 1996. 341 p.

448. Organizational memory From Wikipedia, the free encyclopedia. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_memory (дата звернення: 16.01.2021).

449. Osborne S., Brown K. Managing Change and Innovation in Public Service Organizations. London : Routledge, 2005. 272 p.

450. Panchamia N., Thomas P. Civil Service Reform in the Real World : Patterns of success in UK civil service reform. London : Institute for Government, 2014. 105 p.

451. Peña A. M. Institutional knowledge: When employees leave, what do we lose? *HigherEdJobs.* URL: www.higheredjobs.com/articles/articleDisplay.cfm?ID=468 (дата звернення: 16.01.2021).

452. Perez G., Ramos I. Understanding Organizational Memory from the Integrated Management Systems (ERP). *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*. 2013. Vol. 10. P. 541–560.

453. Personalentwicklung. URL: https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/index.html (дата звернення: 16.01.2021).

454. Petter S., Mathiassen L., Vaishnavi V. Five Keys to Project Knowledge Sharing. *IT Professional*. 2007. Vol. 9, No. 3. P. 42–46.

455. Petts J., Brooks C. Expert conceptualisations of the role of lay knowledge in environmental decisionmaking: challenges for deliberative democracy. *Environment and Planning*. 2006. Vol. 38, No. 6. P. 1045–1059.

456. Pollitt C. Bureaucracies remember, post-bureaucratic organizations forget? *Public Administration*. 2009. No. 87 (2). P. 198–218.

457. Pollitt C. Institutional amnesia: A paradox of the information age. *Prometheus*. 2000. No. 19 (1). P. 5–16.

458. Positionspapier "Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung". – URL: https://www.wissensmanagement.gv.at/Positionspapier_Wissensmanagement_in_der_%C3%B6ffentlichen_Verwaltung (дата звернення: 16.01.2021).

459. Probst G., Raub S., Romhardt K. Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2006. 307 s.

460. Probst G., Romhardt K. Bausteine des Wissensmanagements – ein praxisorientierter Ansatz. *Handbuch lernende Organisation*. Wiesbaden, 1997. P. 129–143.

461. Public and Private Sector Employment. URL: http://www.ons.gov.uk/ons/rel/lms/labour-market-statistics/november-2014/table-emp02.xls (дата звернення: 16.01.2021).

462. Public sector personnel. *Office for National Statistics*. URL: https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel (дата звернення: 16.01.2021).

463. Public Service Reform Plan 2014-2016, January 2014. URL: http://reformplan.per.gov.ie/downloads/files/Reform%20Plan% 202014.pdf

464. Public Service Reform, 7-th November, 2011. URL: http://www.plasticsireland.ie/IBEC/DFB.nsf/vPages/ /$file/Public-Service-Reform-pdf.pdf (дата звернення: 21.10.2015).

465. Qian H., Davison R. M., Hefu L., Jibao G. The Impact of Leadership Style on Knowledge-Sharing Intentions in China. *Journal of Global Information Management.* 2008. Vol. 16, Issue 4. P. 67–91.

466. Qureshi A., Evans N. Deterrents to knowledge-sharing in the pharmaceutical industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*. 2015. Vol. 19, No. 2. P. 296–314.

467. Ramos I., Levine L. Organizational Memory: a preliminary model based on insights from neuroscience. *Gmunden Retreat on NeuroIS 2012* : Proceedings (Gmunden, June 3–6 2012).

468. Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. URL: https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2015/RA_2015_definitif.pdf (дата звернення: 16.01.2021).

469. Razmerita L., Kirchner K., Nabeth T. Social Media In Organizations: Leveraging Personal And Collective Knowledge Processes. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. 2014. Vol. 24, No. 1. P. 74–93.

470. Razmerita L., Kirchner K., Nielsen P. What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*. 2016. No. 20 (6). P. 1225–1246.

471. Razmerita L., Phillips-Wren G., Jain L. Advances in Knowledge Management: An Overview. *Innovations in Knowledge Management*. 2016. P. 3–18.

472. Reinmann-Rothmeier G., Mandl H. Kompetenzen für das Leben in einer Wissensgesellschaft. *Lernen für die Zukunft – Lernen in der Zukunft: Wissensmanagement in der Bildung*. München, 1997. S. 97–107.

473. Renzl B. Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*. 2008. Vol. 36, Issue 2. P. 206–220.

474. Rhodes R. A. W., Tiernan A. Lessons in governing: A profile of prime ministers chiefs of staff. Melbourne : Melbourne University Press, 2014. 263 p.

475. Richards D. New labour and the civil service: Reconstituting the Westminster model. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2008. 284 p.

476. Riege A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge management*. 2005. No. 9 (3). P. 18–35.

477. Roberge M. Assurer la pérennite de la mémoire organisationnelle pour la bonne gouvernance. URL: http://www.editionsmichelroberge.com/01gid/perenniser memoire.pdf (дата звернення: 16.01.2021).

478. Rothstein B. Trust, Social Dilemmas, and Collective Memories. *Journal of Theoretical Politics*. 2000. No. 12 (4). P. 477–501.

479. Rowlinson M., Casey A., Hansen P. H., Mills A. J. Narratives and memory in organizations. *Organization*. 2014. No. 21 (4). P. 441–446.

480. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000. No. 25 (1). P. 54–67.

481. Rycroft P. Knowledge Principles for Government. URL: https://www.nationalarchives.gov.uk/documents/information-management/knowledge-principles-for-government.pdf (дата звернення: 16.01.2021).

482. Salien F. Le numérique pour gagner du temps. URL: http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-le-numeriquepour-gagner-du-temps-60626.html (дата звернення: 18.01.2021).

483. Sandelands L. E., Stablein R. E. The Concept of Organization Mind. *Research in Organizational Behavior*. 1987. № 5. P. 135–161.

484. Santos V. R., Soares A. L., Carvalho J. Á. Knowledge sharing barriers in complex research and development projects: an exploratory study on the perceptions of project managers. *Knowledge and Process Management*. 2012. Vol. 19, No. 1. P. 27–38.

485. Sanz M. Overcoming Knowledge-Sharing Barriers : paper presented at PMI® Global Congress (Barcelona, 13 May 2016). URL: https://www.pmi.org/learning/library/overcoming-knowledge-sharing-barriers-10169 (дата звернення: 18.01.2021).

486. Seville-Girod M. Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle. URL: https://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1165-pour-une-definition-operationnelle-et-une-modelisation-de-la-memoire-organisationnelle/download (дата звернення: 18.01.2021).

487. Sharratt M., Usoro A. Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. *Electronic Journal on Knowledge Management*. 2003. No. 1 (2). P. 187–196.

488. Simard A. Knowledge Transfer Services. URL: http://rga.revues.org/464#abstract-464-en (дата звернення: 18.01.2021).

489. Simon H. Models of bounded rationality. Empirically grounded economic reason. Cambridge : MIT Press, 1997. 476 p.

490. Sissoko F. The Power of Storytelling in Public Services. 2015. URL: http://www.innovationunit.org/blog/201501/power-storytelling-public-services (дата звернення: 02.01.2017).

491. Smith N. More targeted approach to earthquake-prone buildings. URL: https://www.beehive.govt.nz/speech/more-targeted-approach-earthquake-prone-buildings (дата звернення: 18.01.2021).

492. Smith P. Why Government Communicators Should Tell More Stories. – 2014. – URL: https://www.govdelivery.com/blog/compelling-content/why-government-communicators-should-tell-more-stories (дата звернення: 02.01.217).

493. Social remembering and organizational memory / M. Rowlinson ed al. *Organization Studies*. 2010. No. 31 (1). P. 69–87.

494. Sontag S. Regarding the pain of others. New York : Picador, 2003. 131 p.

495. Spek R., Kruizinga E., Heijst G. Organizing Corporate Memories. URL: https://www.researchgate.net/publication/228936688_Organizing_Corporate_Memories (дата звернення: 18.01.2021).

496. Spender J. C. Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory. *Organizational Knowledge*. 1996. No. 9 (1). P. 63–78.

497. Spindeldreher K., Schlagwein D. What drives the crowd? A meta-analysis of the motivation of participants in crowdsourcing. *Pacific Asia Conference on Information Systems* (Chioyi, june 2016). Chioyi, 2016. 119 p.

498. Staehle W. H., Conrad P., Sydow J. Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München : Franz Vahlen, 1999. 1098 p.

499. Stanley M. Civil Service Reform – Introduction. URL: https://www.civilservant.org.uk/csr-homepage.html (дата звернення: 18.01.2021).

500. Stark A. Explaining institutional amnesia in government. DOI: https://doi.org/10.1111/gove.12364.

501. Strukturierter Wissenstransfer bei Altersabgängen : Konzept. URL: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/demografiestrategie-konzept-wissenstransfer.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (дата звернення: 18.01.2021).

502. Studie: 2030 sind über 800.000 Stellen im öffentlichen Dienst unbesetzt. URL: https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-

tarifrecht/2030-sind-ueber-800000-stellen-im-oeffentlichen-dienst-unbesetzt_144_402908.html (дата звернення: 18.01.2021).

503. Talent Action Plan: Removing the barriers to success. URL: https://www.gov.uk/government/publications/talent-action-plan-removing-the-barriers-to-success (дата звернення: 18.01.2021).

504. The Sivel Servise code. URL: https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code/the-civil-service-code (дата звернення: 18.01.2021).

505. Tiernan A. Craft and capacity in the public service. *Australian Journal of Public Administration.* 2015. No. 74 (1). P. 53–62.

506. Torfing J. Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*. 2019. No. 21 (1). P. 1–11.

507. Transition books: перехід до європейської практики при зміні президента та уряду. URL: https://aspi.com.ua/news/politika/transition-books-perekhid-do-evropeyskoi-praktiki-pri-zmini-prezidenta-ta-uryadu#gsc.tab=0 (дата звернення: 18.01.2021).

508. Troy H. Creating a Great Organizational Culture in the Public Sector. URL: http://patimes.org/creating-great-organizational-culture-public-sector/ дата звернення: 18.01.2021).

509. Trusson C. R., Doherty N. F., Hislop D. Knowledge sharing using IT service management tools: conflicting discourses and incompatible practices. *Information Systems Journal*. 2014. No. 24 (4). P. 347–371.

510. Tuomi I. Abstraction and history-from institutional amnesia to organizational memory. *Proceedings of the 28th Hawaii International Conference on System Sciences*. Wailea, 1995. P. 303.

511. United Nation E-Government Survey. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Resources/E-Government-Survey-in-Media

512. United nations E-Government survey: E-Government for the Future We Want. – URL: http://unpan3.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/2014-survey/e-gov_ complete_survey-2014.pdf (дата звернення: 18.01.2021).

513. Van Doodewaard M. Online knowledge sharing tools: any use in Africa? *Knowledge Management for Development*. 2006. No. 2. P. 40–47.

514. Van Lange P. A., Joireman J., Parks C. D., Van Dijk E. The psychology of social dilemmas: A review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2013. No. 120 (2). P. 125–141.

515. Visser M., K. Togt (2016) Learning in Public Sector Organizations: A Theory of Action Approach. *Public Organization Review*. 2016. Vol. 16, Issue 2. P. 235–249.

516. Vitam: vers un socle d'archivage electronique commun toute l'administration. URL: https://www.modernisation.gouv.fr/home/vitam-vers-un-socle-d-archivage-electronique-commun-a-toute-l-administration (дата звернення: 18.01.2021).

517. Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I. Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York : Oxford University Press, 2000. 304 p.

518. Vong S., Zo H., Ciganek A. P. Knowledge sharing in the public sector: empirical evidence from Cambodia. *Information Development*. 2016. No. 32 (3). P. 409–423.

519. Vuori V., Okkonen J. Knowledge sharing motivational factors of using an intra- organizational social media platform. *Journal of knowledge management*. 2012. Vol. 16, No. 4. P. 592–603.

520. Walsh J. P., Ungson G. R. Organizational Memory. URL: https://psycnet.apa.org/record/1991-17060-001 (дата звернення: 16.01.2021).

521. Walsh P., Ungson G. Organizational memory. *Academy of Management Review*. 1991. No. 16. P. 57–91.

522. Wang W.-T., Hou Y.-P. Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization*. 2015. Vol. 25, No. 1. P. 1–26.

523. Wexler M. N. Organizational memory and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. 2002. No. 3 (4). P. 393–414.

524. Where will you lead? URL: https://www.faststream.gov.uk/media/1171/104394-csfs-brochure-2016.pdf (дата звернення: 18.01.2021).

525. Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. URL: https://www.bay-innovationsstiftung.de/fileadmin/docs/Abschlussbericht_Wissensmanagement_final.pdf (дата звернення: 18.01.2021).

526. Wissensmanagement. URL: https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/wissensmanagement/index.html (дата звернення: 18.01.2021).

527. Wissensmanagement: Leitfaden und Toolbox zur Wissenssicherung bei Personaländerungen. URL: https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/wissensmanagement/170523_Publikation_Wissensmananagement_BF.pdf?7qkofd (дата звернення: 18.01.2021).

528. Wolf A. Policies that were tried and trashed a while back resurface. *Times Higher Education Supplement*. 2004. 30 July. P. 13.

529. Wong K. Y., Tan L. P., Lee C. S., Wong W. P. Knowledge management performance measurement: Measures, approaches, trends and future directions. *Information Development*. 2013. No. 31 (3). P. 239–257.

530. Yusof Z. M., Ismail M. B., Ahmad K., Yusof, M. M. Knowledge sharing in the public sector in Malaysia a proposed holistic model. *Information Development.* 2012. No. 28 (1). P. 43–54.

531. Zadayannaya L. Organizational Memory systems As a Source of Learning for New Employees in an Innovation Context. URL: https://www.diva-

portal.org/smash/get/diva2:561477/FULLTEXT01.pdf (дата звернення: 18.01.2021).

532. Zeitlin J. Pragmatic transnationalism: governance across borders in the global economy. *SocioEconomic Review*. 2011. No. 9 (1). P 197–206.

533. Zhao Y., Zhu Q. Evaluation on crowdsourcing research: Current status and future direction. *Information Systems Frontiers*. 2014. No. 16 (3). P. 417–434.

534. Zhu Y.-Q. Solving knowledge sharing disparity: The role of team identification, organizational identification, and in-group bias. International *Journal of Information Management*. 2016. No. 36 (6). P. 1174–1183.

SUMMARY

The monograph focuses on the topical issue of formation, safeguarding and developing the institutional memory in public administration, since observed high employee turnover rate among public administration bodies, together with the need for efficient provision of continuous knowledge and sharing expert skills with young professionals, require a comprehensive strategy of facilitating the ways to enhance its performance.

The paper proves the fact that corporate memory does not equal individual memories of company members. It reaches far beyond individual scope and refers to the group ability to store and retrieve information and knowledge. Methodological basis for this phenomenon is linked to "collective memory", being a set of group individuals' concepts related to actions, primarily practical ones, as well as ideas that people put behind their actions and see in the actions of other individuals in typical recurrent situations in social context. Thanks to collective memory, particular events tend to develop long-term effect, therefore they tend to be remembered more frequently and longer than individual memories.

The scientific study of institutional memory goes back to the 1950s. Since then, there have been great conceptual advances in this area: the model of "think tanks" responsible for storing information in the corporate memory has expanded to comprise the concepts describing complex processes of collecting, storing, retrieving, applying information, and, finally, distributive and renewable capabilities of corporate memory sustained by state-of-the-art information technologies.

The author presents a detailed analysis of the most popular theories, including the "knowledge repositories" model by J. Walsh and P. Angson (1991); a modular concept of organizational memory construction including knowledge management processes by G. Probst, S. Raub and K. Romhard (1999), as well as the model by I. Ramos and L. Levine (2012) based on a variety of memory types. These models were chosen because of their wide use, high practical implementability, recognition and acceptance by scientific community. However, each of the abovementioned

theories has its imperfections, since the existing models are either too abstract or too specific, and do not reflect the knowledge transfer in broad meaning, often ignoring the role of IT. These theories fail to demonstrate the interaction between groups and teams, overlook integration and influence of corporate targets and strategies. Still, their analysis has contributed to understanding the structure of institutional memory to further clarify what type of knowledge is stored in which organization cluster, what processes occur in professional knowledge, that, in its turn, affects memory formation.

The paper applies the term “institutional memory” to public administration bodies and focuses on the research of its scientific study, drawing the analogy between “organizational memory” and “corporate memory”, since the mechanisms underlying its formation are identical in this case. The factors influencing this choice were, that the author made an attempt to provide comprehensive theoretical grounding, comprising all possible prerequisites for institutional memory. The term “institutional memory of the public administration bodies”, featured in the paper, should be referred to as the ability of the public administration bodies to collect, develop, sustain, update, transfer, store and apply professional tangible and intangible knowledge, that is based on the experience, traditions and corporate culture of the public administration institutions. This knowledge, when taken with creative reconstruction of the past, serves as an important factor contributing to effective managerial decision making and future planning.

The research highlights the fact, that “institutional amnesia” is globally viewed a serious problem by public administration authorities, since the information available to the institution is open to negligence, misuse and abuse. These reasons were tentatively divided into contextual and formal-institutional. The first group includes general national or global trends, such as rapid obsolescence of technological and organizational knowledge, profound system changes of public administration management caused by reforms, deliberate discrediting of the national history and achievements of the predecessors. The second group comprises a number of reasons that are closely related to the internal organization processes,

such as: underdeveloped corporate story-telling culture and limited number of individuals who can dwell on the corporate history, together with some strategic decision of the newly appointed top executives, who encourage institutional amnesia, so that some history episodes sink into oblivion and are not later remembered by particular individuals. Further attention is drawn to the fact that moderate personnel turnover is essential, still, recruiting civic servants of young age, often driven by career opportunities prospects and financial stimuli and, consequently, tending to frequently change employers, inevitably leads to greater human force turnover and further institutional memory loss. This, in its turn, may cause substantial public expenses and degrading institutional efficiency.

Frequent human resources migration in public administration sector may lead to partial organizational knowledge loss. This fact imposes the urgent challenge to the top public administration executives to facilitate continuous and sustainable exchange of knowledge within the institution. It should also be noted, that currently there exist various types of barriers for free knowledge flow inside public administration institutions. They have different degree of impact and are defined by the executive level of decision-making and performing particular managerial tasks. Individual psychological limits are most obvious at strategic decisions, whereas technical obstacles, on the contrary, tend to scale down with the growing complexity of the managerial problems. Additionally, organizational barrier demonstrates higher visibility at all managerial levels of decision-making tasks, from operational to strategic. These barriers give grounds to talk about a breakdown in public administration bodies management, since the system is on strict formal division of individual duties and responsibilities in vertical and horizontal structure measurements. Information-technological barriers in most cases are caused by organizational obstacles, and communication centralization, in particular.

The concept of “knowledge” is defined as a general term for theoretical and practical skills and knowledge. The paper substantiates its meaning as a primary managerial tool to form institutional memory. Additionally, the research differentiates between knowledge, data and information and highlights their basic

forms. Tangible knowledge is the type of knowledge, acquired and reproduced, that can be effortlessly passed over with the help of formal systematized language. Intangible knowledge is the impalpable knowledge that is difficult to formalize. It has personal attachment, that hinders its ability to be “formalized” and transferred. Moreover, it’s based on the related actions, commitments and particular performance context, necessary to achieve specific result. Individual knowledge and abilities are the abilities of individuals that make it possible to perform a number of actions necessary to achieve a desired result of information evaluation. Organizational knowledge and skills can be described as individual abilities to perform their role in a team and, consequently, promote interaction within an organization necessary to achieve corporate goals. The variety of knowledge forms has important functional effects: different types of knowledge can be integrated into particular practices with a different degree of complexity (or simplicity). These different types of knowledge are not viewed as isolated, on the contrary, they complement each other.

One of the key prerequisites for emerging model of formation and development of institutional memory with the public administration bodies is the fact that knowledge is restricted to an individual civil servant. This means that knowledge should be viewed as that restricted to individuals and, hence, being of subjective character. However, scientific discourse view often overlooks its intersubjective character, that is, the structure of social knowledge. Consequently, a civil servant should be restricted “solely” to the result of their belonging to a formal and informal, temporary (i.e., a team) or permanent workgroup (e.g., a department), in other words, their impact on the processes of socialization when knowledge is passed over. Knowledge-related processes and characteristics occur in the intersubjective “domains” due to shared activities and exchanges. This exchange channels the general thinking flow of a particular group, which also tends to be sustainable and, therefore, serves as a basis for shared thinking.

The monograph points out the fact, that knowledge exchange within public administration sector requires not only sharing valuable information between

individual civil servants and organization structural departments, but also the employees feeling motivated and being empowered to try and experiment with new work performance methods, identify and analyze the room for perfection at various stages of technical managerial and procedural processes, to exercise creative thinking and act accordingly, to be open-minded to innovations. If top public administration executives create a healthy working atmosphere and also demonstrate their willingness to learn new things and encourage personal development among their subordinates, is has a generally positive influence of the behaviour of knowledge and may substantially affect the intensity of knowledge exchange between civil servants.

The research has proved, that exchange and dissemination of knowledge in public administration bodies faces a number of problems manifested as barriers. Professional knowledge in public administration is closely linked to individuals and they will be happy to share and disseminate it on voluntary basis solely. There are known a number of barriers, that hinder unobstructed flow and exchange of knowledge. Still, this issue can be resolved by creating a healthy working environment of trust and motivation, which will facilitate passing over personal knowledge to colleagues or organization. The most significant individual factors include internal and external motivation, individual emotional conditions of an individual. Organizational culture is universally recognized as an important organizational factor contributing to successful implementation of management practices, promoting sympathy, nurturing trust to top executives. It boosts personal motivation among the civil servants to take individual efforts to disseminate knowledge and may help shift the focus from personal interests to public ones. The empirical results of the conducted survey prove, that upgraded social environment through careful human resources management and teamwork practice, targeted at solving problem situations or joining efforts in task accomplishment, inevitably shifts the employees' focus towards group values.

International experience in public administration sector reformation demonstrates, that the process of developing the strategy of reformation or

enhancing public services is accompanied by grand-scale scientific research, substantiated not only by current, but also impending qualification requirements of civil servants. Approaches, used to facilitate the process of passing over and sharing experiences across generations of civil servants, have a number of important features, that make their study and application valuable for Ukraine. Austrian experience, as the one of the country successful in a numerous spheres of public administration is relevant for Ukraine, especially in such areas as developing and implementing the Federal Concept of Knowledge Management in Public Administration of Austria: employing the model of "double learning" (in a public administration body and school) for teenagers and youth, that improves career prospects; encouraging continuous learning; cross-tutoring program to support colleagues (mentees) in different ministry bodies, disseminate personal knowledge and experiences; setting up a national hotline of knowledge circulation and using intellectual property with three subsidiaries.

A great deal of attention is paid to developing institutional memory in UK public administration bodies, that is achieved through wide implementation of group e-learning methods; nurturing collegial loyalty, active involvement in individual programmes as well as collegueas' programmes, encouraging mentorship with newly recruited personnel, coaching those who need support in adaptation to new working conditions; educating the human resources pool. The practice of introducing to take minimum five days a year of professional development courses as a professional requirement for civil servants has proved to be efficient.

The experience of France demonstrates that institutional memory in public administration bodies is formed through creating appropriate conditions for civil servants to receive necessary knowledge and take over experience from their better qualified colleagues. In France, there is a great state support of e-government through local information network systems and global information system segments. This factor endorses effective functioning of public administration bodies and contributes to institutional memory, consequently promoting successful achievement of new tasks basing on the previously acquired and collected corporate

experience. The analysis of French experience in enhancing performance of public administration bodies proves that, when used smartly, software can substantially upgrade knowledge infrastructure in public administration bodies and bring it to a new technical and logistical level, therefore transforming it into powerful innovative resource.

A close study of French public administration system reveals the fact, that its activities are targeted at developing and nurturing institutional memory through passing over knowledge and experience during a long-term probation period; facilitating the transfer of knowledge from retirees to working civil servants; providing personnel with continuous career learning opportunities; extending work mobility; improving corporate culture in public administration bodies.

The study of Canadian public administration experience highlights the merit principle, developing and implementing the tools to prevent personnel drain, creating favorable conditions for effective work, building e-data bases, using inter-department networks and professional communities of Canadian civil servants, nurturing collaboration culture, channeling efforts to ensure personnel's fluency in both state languages through online tutor-assisted self-study or doing an online language course.

Knowledge formation and its sustainability in Ukrainian public administration bodies is underpinned by building a national functional-structural model of institutional memory which includes both bearers of intangible knowledge, as well as domains for storing formalized organizational knowledge (knowledge databases and source catalogues); seven operational procedures involved in knowledge management: identification, transferring, formalization, storage, updating, generating and implementation of knowledge; supporting objects; tools for formation, development and storing institutional memory. Usage of IT systems in views as a factor critically important for proper functioning of institutional memory, therefore, the role of information technologies was taken into consideration when modelling the object of study. All these closely related components were displayed in clear graphic form.

The research proves the fact, that the need to implement the developed model in public administration of Ukraine should be facilitated with experimental tools. The given tools are the sample cases that may be used for sustainable functioning of institutional memory in public administration bodies both in case of personnel change, as well as to sustain its protection and development. When choosing a particular instrument, it should be remembered that to gain expert knowledge crucial importance must be attributed to human interaction and everyday practice. The suggested nine tools on enhancing the process of sustaining institutional memory (knowledge management system, nurturing corporate culture, mentorship, corporate learning, internship, corporate story-telling, e-government G2E module, crowd-sourcing, offboarding, state secretaries institute), supported with the methodology of their implementation, epitomize the best-known international practices and are suitable both for minor and major public administration bodies. They can also be fitted for individual use as separate modules and together with other events. However, each individual tool should and must be adjusted to a particular working situation.

To recapitulate, theoretical background and empirical results of the presented paper have proved the fact, that practical realization of the model of institutional memory in public administration bodies in Ukraine should be focused on sustaining organizational knowledge and processes of its storage and dissemination. The implementation of the developed model of institutional memory in a public administration body is supposed to increase corporate flexibility and, consequently, greater adaptability to react to changing market. Work efficiency with public administration employees should be increased at the expense of reducing time and efforts required to perform tasks. Therefore, the scope of knowledge and the pace of its dissemination within an organization should be increased. The first condition is possible to achieve by multi-use of the knowledge obtained in the organization, without the need to recreate it or re-formulate. The last condition can be avoided when the knowledge is distributed not among a limited group of individuals, but all structural units of a public administration body, so that many civil servants could

benefit from applying this knowledge. The tools brought forward in the study produce great impact on the content and methods of “remembering” essential professional knowledge. Still, an important factor contributing to corporate success is integration of such activity into management processes of a public administration body and comprehensive support of cultural and managerial changes by executives of all levels, since these tend to be essential prerequisites for public administration reformation.