

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувач кафедри
_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему:
«МОРАЛЬНІ СКЛАДОВІ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ
АДМІНІСТРУВАННІ»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Здобувач вищої освіти гр. ПУ-81/1

Кравцова Катерина Юріївна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____
Кравцова Катерина Юріївна

Науковий керівник

к.е.н. Кубатко В.В.

Суми 2022 рік

АНОТАЦІЯ

У роботі проаналізовано роль моральних складових лідерства у публічному адмініструванні.

Досліджено сутність поняття «лідер» відповідно до різних підходів. Розглянуто функції лідерів у сфері публічного адміністрування. На основі аналізу моральних складових як елементу ефективного лідерства у публічному адмініструванні виявлено основні проблемні питання щодо застосування цих складових у процесі прийняття управлінських рішень, а також стосовно їх впливу на колективну діяльність органів публічного адміністрування.

В роботі визначено основні переваги від урахування моральної складової в процесах публічного адміністрування. Також виявлено необхідність реалізації управлінських процесів у сфері публічного адміністрування із дотриманням принципів доброчесності, справедливості та врахування суспільних інтересів.

Запропоновано заходи щодо вдосконалення морально-етичних стандартів сфери публічного адміністрування. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності публічного адміністрування з урахуванням моральних складових лідерства.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 37 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 47 с., у тому числі 7 таблиць, список використаних джерел 3 сторінки.

Мета роботи. Мета роботи полягає у дослідженні впливу моральної складової лідерства на ефективність публічного адміністрування.

Відповідно до постановленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність, поняття та функції лідерства у публічному адмініструванні;
- проаналізувати моральну складову як елемент ефективного лідерства;
- розглянути моральну складову лідерства в контексті розвитку стандартів доброго врядування;
- розглянути шляхи підвищення ефективності публічного адміністрування з урахуванням моральної складової лідерства.

Об'єктом дослідження є лідерство в публічному адмініструванні.

Предметом дослідження є соціальні відносини, що виникають у процесі формування лідерських якостей в публічному адмініструванні.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є метод аналізу і синтезу, метод наукового пізнання, пошук та збір інформації, системний підхід.

Ключові слова: ЛІДЕРСТВО, МОРАЛЬНА СКЛАДОВА, ПУБЛІЧНЕ АДМІНСТРУВАННЯ, ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО, СТИЛІ ЛІДЕРСТВА.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ	6
1.1. Сутність, поняття та функції лідерства у публічному адмініструванні.....	6
1.2. Теорії та стилі лідерства в публічному адмініструванні.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОРАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА	17
2.1. Роль моральних якостей у розвитку лідерства в публічному адмініструванні.....	17
2.2. Моральні обов'язки лідера у публічному адмініструванні.....	19
РОЗДІЛ 3 МОРАЛЬНА СКЛАДОВА ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	24
3.1. Аналіз особистісних факторів ефективності лідерства у сфері публічного адміністрування.....	24
3.2. Аналіз впливу моральної складової на прийняття управлінських рішень.....	27
3.3. Моральна складова як засіб підвищення ефективності публічного адміністрування.....	35
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Питання про моральне лідерство є дуже актуальним, адже це є одним з основних елементів діяльності органів публічного адміністрування. На даний час проблематика лідерства проаналізована у великій кількості наукової літератури, в тому числі і в системі публічного адміністрування, адже лідерство - це процес впливу окремих осіб, що направлене на поліпшення професійної поведінки інших людей, мета якого - збільшення дієвості діяльності органів публічного адміністрування.

Аналітики, що вивчають це питання констатують факт погіршення ситуації з моральною складовою публічного адміністрування, дослідники ж цього питання активізують пошуки того, що зможе вирішити цю проблему. Перспективою для покращення ситуації експерти з питань етики публічного адміністрування (а саме моральної складової) вважають покращення її у поведінці лідерів, адже саме вони здатні до побудови коректних відносин як у колективі, так і з громадянами.

Отже, моральна складова лідерства у публічному адмініструванні потребує ретельного дослідження. Метою роботи є дослідження ролі моральних складових лідерства у сфері публічного адміністрування та визначення шляхів її використання з метою підвищення ефективності публічного управління. Відповідно до постановленої мети у роботі вирішено такі завдання: розкрити сутність, поняття та функції лідерства у публічному адмініструванні; проаналізувати моральну складову як елемент ефективного лідерства; розглянути моральну складову лідерства в контексті розвитку стандартів доброго врядування; розглянути шляхи підвищення ефективності публічного адміністрування з урахуванням моральної складової лідерства.

Об'єктом дослідження є лідерство в публічному адмініструванні.

Предметом дослідження є соціальні відносини, що виникають у процесі формування лідерських якостей в публічному адмініструванні.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

1.1 Сутність, поняття та функції лідерства у публічному адмініструванні

Термін «лідер» має багато значень, а в перекладі – це людина, що показує шлях, іде попереду і веде інших за собою. З різних точок зору можна сформулювати наступні визначення поняття «лідер» [1]:

Лідер – це:

- член соціальної групи, чия думка відіграє важливу роль у рішеннях, що дуже важливі для колективу;

- індивід, який виконує основну роль у діяльності соціальної групи і регулюванні стосунків всередині колективу;

- людина, яка вміє перш за все управляти собою, здійснювати контроль своїх думок, слів, вчинків і емоцій та поширювати їх іншим особистостям;

- авторитет, який впливає на людей, беручи відповідальність на себе з вірою у досягнення цілей;

- особистість, яка має визначені якості, навички та вміння і має заслужену довіру зі сторони інших членів колективу;

- людина харизматична, яку навколишні сприймають обдарованою особистістю з гарними внутрішніми якостями, що позитивно впливає і захоплює інших.

Лідер не з'являється сам по собі. В кожній групі людей лідер позиціонується по-різному. Обраний лідер у взаємозв'язках з іншими має різні характеристики (таблиця 1.1) [2]:

Таблиця 1.1 – Класифікація поняття «лідер» відносно взаємозв'язків з підлеглими

Характеристика	Визначення поняття «лідер»
«Один посеред нас»	Цей лідер не дуже вирізняється з-поміж інших. Він має загальні характеристики, притаманні всім іншим членам групи. Є першим серед рівних чи такий, що випадково потрапив на посаду.
«Кращий з нас»	Цей лідер вирізняється з-поміж інших в різних аспектах: ділових, моральних, професійних, комунікаційних т.д. Є зразковим, має краще результати за інших членів колективу.
«Гарна людина»	Це лідер, який має хороші моральні якості: чесний, порядний, доброзичливий, справедливий, уважний до інших, завжди готовий прийти на допомогу і т.д.
«Слуга групи»	Це лідер, який бажає бути представником інтересів колективу, орієнтований на його думку, користується його довірою.
«Головний лідер»	Це лідер, висунений іншими у невеликих колективах аби конкретизувати групові цілі у процесі кількісного росту та збільшення кількості функцій.
«Впливовий лідер»	Це лідер, який забезпечує досягнення поставлених цілей. В більшості випадків є проявом критичних ситуацій аби сфокусувати лідерство на одній людині, зосередити увагу на важливих змінах, щоб прибрати загрозу зовні.
«Лідер – новачок»	Цей лідер може бути призначений на посаду в результаті адміністративних дій з причини невідповідності попереднім керівником виконанню своїх професійних обов'язків.

Новий лідер обирається як наслідок не лише некомпетентності попереднього лідера, а і при виникненні конфліктів всередині колективу.

Окремі члени групи можуть сприймати лідера по-різному, в той час як один буде позиціонувати лідера як «одного серед нас», інший може позиціонувати цього ж лідера як «служу групи». Але об'єднує всіх лідерів одне: всі вони є головними у колективі та організації загальної справи.

Без лідера не функціонуватиме діяльність публічного адміністрування, бо лідер - це значуща особистість для досягнення ефективної діяльності.

Відповідно до особливостей діяльності, лідерів можна розділити на такі типи (таблиця 1.2) [2]:

Таблиця 1.2 – Типи лідерів відповідно до особливостей діяльності (за Б.Д. Паригінім)

Класифікаційна ознака	Тип лідера
За змістом діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • «Лідер – творець» створює ситуації і вирішує більшість із них; • «Лідер -виконавець» після створеної ситуації аналізує настрої колективу.
За стилем керівництва	<ul style="list-style-type: none"> • Авторитарний - орієнтований на себе; • Демократичний - орієнтований на групу.
За характером діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Ситуаційний лідер, який створює та вирішує схожі між собою ситуації; • Універсальний, що вирішує абсолютно різного роду ситуації.

У соціальних групах є формальне та неформальне лідерство:

- Формальне лідерство – лідер впливає на інших людей з огляду посади, що пов'язано із встановленими правилами;

- Неформальне лідерство – лідер впливає на людей, виходячи з особистих взаємовідносин між учасниками групи.

Функції, що властиві для формального та неформального лідера (таблиця 1.3) [2]:

Таблиця 1.3 – Функції, що властиві для формального та неформального лідера

Характеристика лідера	Виконувані функції
Лідер - політик	<p>Лідер має визначити поведінку групи загалом, цілі групи та методи досягнення цих цілей. Джерелами досягнення є:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наказ «згори», який отримала група від керівника чи декількох керівників. 2. Наказ «знизу», рішення безпосередньо групи. Лідер несе відповідальність, бо він являється членом колективу. 3. Наказ безпосередньо лідера, якщо група має довіру до нього і він має автономію.
Лідер - адміністратор	<p>Являється координатором діяльності колективу. Спостерігає за виконанням основних напрямків діяльності (немає різниці чи сам лідер є розробником, чи надана вказівка згори). Сутність адміністративної функції полягає в делегуванні повноважень, а не в самостійному виконанні.</p>
Лідер - стратег	<p>Розробляє засоби і методи досягнення цілей. Включає не тільки визначення невеликих задач, а також глобальних планів діяльності організації. На лідера покладено завдання загальної стратегії, плану дій, подальші кроки (які повністю невідомі членом групи, їм доступні зазвичай лише окремі частини плану).</p>

Продовження таблиці 1.3

Характеристика лідера	Виконувані функції
Лідер - представник	Являє собою офіційну особу, яка представляє інтереси колективу у зовнішньому середовищі. Загальну думку колективу представляє саме лідер, трансформуючи її.
Лідер - розподільник	Основним завданням лідера є підтримувати систему регулювання колективних відносин, яка допомагає коригувати та контролювати діяльність учасників колективу. В цьому питанні особисті якості лідера відіграють велику роль, а саме: справедливість - особливо в колективі, де моральний чинник важливіший за матеріальний.
Лідер - приклад	У становленні колективного світогляду людей є джерелом цінностей, що показує яким має бути кожен член цього колективу.
Лідер - символ	Згуртовані групи людей прагнуть вирізнитися з-поміж інших. Лідер є символом, наприклад, у випадках присвоєння його імені всьому результату.
Лідер - регулятор	Регулює робочі взаємовідносини між членами колективу.
Лідер - відповідальна особа	В багатьох випадках лідер звільняє від відповідальності інших членів колективу, беручи на себе відповідальність за їхні дії чи рішення. Прикладом є фрази «усі питання - до мене», «передайте, що це - мій наказ» чи будь-які подібні.
Лідер - експерт	Він являє собою джерело достовірної інформації, до якого звертаються інші члени колективу.

Всі вище перераховані функції лідерства несуть в собі різні значення відносно різних видів колективних груп. Члени колективу по-різному можуть сприймати самого лідера та його вчинки. Відносно внутрішніх і зовнішніх чинників ролі лідера непросто поділити на головні та другорядні. Якщо колектив зіштовхується з якимись проблемами, які лідер не може вирішити одноосібно, то лідерство поділяють між декількома особам для ефективної діяльності організації.

Отже, лідерство являє собою реалізацію організаційного керівництва, що включає в себе планування завдання, безпосередньо прийняття рішень, мотивацію, організацію, подальший розвиток, стимулювання, делегування повноважень та спрямування діяльності колективу для досягнення поставлених задач та цілей.

Три важливі аспекти лідерства [2]:

1. Лідерство являє собою різновид влади, особливістю якої є спрямування зверху до низу, лідером є одна особа або декілька осіб, а не більшість членів колективу.

2. Лідерство являє собою керівну посаду безпосередньо з управлінським статусом, чіткою соціальною позицією, що пов'язані з прийняттям управлінських рішень.

3. Лідерство являє собою мистецтво управлінської діяльності, лідер якої вміє впливати не тільки на колектив загалом, а й на кожного окремого члена цього колективу щоб спрямувати ефективну діяльність заради досягнення цілей.

1.2 Теорії та стилі лідерства в публічному адмініструванні

Наукових теорій, що пояснюють різні аспекти лідерства є багато, і вони є досить різноманітними. Більшість цих теорій можна об'єднати у вісім основних напрямів (таблиця 1.4) [3]:

Таблиця 1.4 – Теорії лідерства

Теорія	Сутність поняття «лідерство»
Теорія «великої людини»	Припускається, що здатність бути лідером - це природжена властивість, такими великими людьми не стають, а саме народжуються.
Теорія «характерних рис»	Сенсом цієї теорії є наслідування деяких рис та якостей, що відповідає лідерству. Ця теорія описує особистість, що має конкретний набір характерних рис.
Ситуаційна теорія лідерства	Теорія стверджує, що майстерність лідера залежить не тільки від орієнтованості на задачу чи стосунки, а й від контролю над колективом і реалізації свого впливу на нього. Лідерів можна розділити на орієнтованих на мету (щоб результат був задовільний) та на тих, хто орієнтований на взаємовідносини з іншими (його цікавить більш внутрішньо колективні взаємини).
Теорія «обставин»	У конкретній ситуації визначається найбільш правильний стиль керівництва. Лідер повинен бути гнучким, здатним аналізувати та адаптуватися до обставин, ситуації, які змінюються, а не шукати оптимальний шлях, що допоможе досягти цілі.
Біхевіористична теорія лідерства	Лідерами стають, а не народжуються такими. Біхевіоризм - напрям поведінки, в якому оцінюється діяльність лідерів, а не особисті якості. Суть теорії полягає у тому, що в процесі навчання розвиваються потрібні лідерські риси та якості.

Продовження таблиці 1.4

Теорія	Сутність поняття «лідерство»
Трансакційна теорія лідерства	Основним моментом є стосунки між лідером та колективом. Теорія являє собою взаємовигідні стосунки у вигляді обміну винагороди на визнання прибічником влади послідовника.
Трансформаційна теорія	Головним фактором є внутрішня мотивація. Акцентується увага на прихильності щодо ідей самого лідера членами колективу. Згідно теорії, лідер – це творча та активна особистість з широким та образним мисленням. В основі лежить прагнення лідера до впровадження змін у розвиток організації. Лідер є послідовником загальних правил та прагне до стабільності.
Теорія впливу	Лідер заперечує значимість послідовників, він є харизматичною особистістю, влада якої заснована не на посаді керуючого, а не персональних якостях лідера.

За загальною класифікацією лідерство поділяється на декілька стилів. Однією з найпоширеніших є класифікація К. Левіна, основою якої є роль лідера в процесі ухвалення рішень. Вирізняють такі стилі лідерства [4]:

- **Авторитарний.** Цей стиль являє собою чіткі правила та правильно розподілені обов'язки. Думка лідера завжди правильна, обговоренню не підлягає. У прийнятті рішень застосовує індивідуальний підхід, визначає напрямки діяльності колективу, не надаючи можливості підлеглим проявити ініціативу. Особисто вирішує питання, втручається в діяльність колективу, знецінює їх роль у прийнятті рішень, які входять до сфери їх компетенції, вирішує питання без відома підлеглих.

- Демократичний. Лідер проявляє себе як член команди, стимулює і мотивує колектив, розділяє всі повноваження з іншими працівниками в ухваленні рішень. Ініціативність підлеглих заохочується лідером, рішення виносяться як результат колективної думки, владні повноваження розділяються серед інших (одноосібно, як в попередньому стилі, рішення не приймаються). Лідер цього стилю допомагає підлеглим і словом, і ділом, працівники довіряють такому лідеру.

- Ліберальний. Характерною рисою цього стилю є те, що підлеглі самі приймають рішення, в той час як лідер не приймає участі в їх ухваленні. Діяльність підлеглих контролюється час-від-часу лідером і даються тільки загальні настанови щодо виконання завдань. Ліберальний лідер створює слабку організацію колективу, при якій висуваються вимоги на низькому рівні. Найбільш ефективним стилем лідерства в сучасному середовищі публічного адміністрування є демократичний [4].

Кожен стиль має свої плюси та мінуси. Стиль лідерства у сфері публічного адміністрування обирається в залежності від того, наскільки швидко потрібно ухвалити рішення. Авторитарний стиль - запорука найбільш швидкого прийняття рішень. Оперативність впливає на безперечне підпорядкування наказу, що є частою практикою у різних організаціях. Недоліком є невдоволення колективу, що, на їх думку, не розкриває їх як творчих людей.

Окрім цього, в авторитарному стилі можливе зловживання повноваженнями. У демократичному стилі може бути недостатня координація діяльності підлеглих, але члени колективу мають більшу волю у порівнянні з авторитарним стилем у використанні своїх знань та досвіду. У ліберальному стилі лідерства члени колективу найбільш вільні у проявах вирішення питань та мають ініціативу.

Відносно стилю, лідерство у значенні та впливі можна поділити на конструктивне, деструктивне та нейтральне. Конструктивне лідерство націлене на виконання завдань і цілей організації, деструктивне може призвести до

збитковості організації, нейтральне ж лідерство не має безпосереднього впливу на ефективність діяльності організації.

Найчастіше типи лідерства у колективі класифікують за змістом та ролями (таблиця 1.5) [5]:

Таблиця 1.5 - Класифікація типів лідерства за змістом та ролями

Тип лідерства	Характеристика
Ділове лідерство	Тип лідерства, в якому загалом існують формальні взаємовідносини, які націлені в основному на вирішення завдань. Лідер має високу компетентність, організаційні завдання вирішує найкраще, він є авторитетною особистістю з найбільшим досвідом у певній сфері діяльності. Працювати з таким лідером перспективно і комфортно, адже він може допомогти налагодити ділові зв'язки та забезпечити успіх організації.
Емоційне лідерство	Характерним для цього типу є довіра з боку підлеглих до лідера та створення комфортної психологічної атмосфери.
Ситуаційне лідерство	Цей тип лідерства характеризується зв'язком із окремою ситуацією та тимчасовою обмеженістю. Такому лідеру під силу вирішити завдання лише в певній ситуації, коли присутня небезпека чи розгубленість.

Універсальний лідер - найкраще рішення для керівництва організацією у сфері публічного адміністрування, який поєднує в собі всі чотири вище перелічені якості, проте така особистість зустрічається достатньо рідко.

Отже, можна зробити такий висновок: лідер - це домінуюча особистість в організації та колективі. Лідер цього типу характеризується такими якостями:

відкритістю, енергійністю, силою волі, комунікативністю, компетентністю, харизмою та гнучкістю. Всі вище перелічені якості допомагають завоювати довіру підлеглих, які, в свою чергу, будуть йти за таким лідером. Організація колективної діяльності, вплив на людей і підпорядкування його волі та відповідальність робить лідера справжнім прикладом для інших. Лідер вміє правильно направляти підлеглих, переконувати та мотивувати, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи колективу організації у сфері публічного адміністрування [6].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОРАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА

2.1 Роль моральних якостей у розвитку лідерства в публічному адмініструванні

Лідерство - це складне явище, моральна складова не може описати його повністю. В той же час, ці властивості є сенсом лідерства можуть спричинити його деформацію в окремих випадках.

Поняття моралі відноситься до принципів правильної і неправильної поведінки людини. Моральними якостями людини є такі її риси характеру, як чесність, порядність тощо. Поняття моралі є досить складним для людства. Це пов'язано зі стандартами поведінки, прийнятними для колективів, професії або членів організації у сфері публічного адміністрування. Оскільки це стосується всієї організації чи колективу, можуть виникати проблеми для окремої людини з вибором між правильним і неправильним, а також між тим, що можна і не варто робити у професійній діяльності [9].

Ефективне функціонування організації залежить від її кадрових характеристик і лідерських якостей керівного складу. Таким чином, працівник або особа, пов'язана з організацією чи робочим колективом, робить найважливіший внесок у її управління. Трудову силу необхідно перетворити на людські ресурси за допомогою різноманітного систематичного планування, відповідної підготовки та достатньої освіти. Використовуючи ці методи, члени організації мають застосовувати ефективну мораль та етичні принципи [10].

Бути регулятором управлінських рішень і маніпулювати владними повноваженнями завжди було ризикованим питанням. Із розширенням використання адміністративних повноважень у сучасних суспільствах вимога розвитку моральної свідомості серед керівників у сфері публічного адміністрування стала домінуючою [11].

Незважаючи на те, що існують різні закони, правила та положення, які забезпечують неупередженість, чесність та відданість державних службовців, масштаби зловживання адміністративними повноваженнями є досить великими, які не можна контролювати встановленими законами, процедурами та методами. Службовець повинен відповідати за свої принципи, за свою відданість, за почуття гідності й гордості, а також за свої чесні зусилля, щоб повністю утвердити ідею ідеальної держави добробуту. Державні органи управління повинні розробити етичні стандарти, які допоможуть їм досягти найкращих показників ефективності. Ці стандарти матимуть вплив на суспільство в цілому.

Від державних службовців очікується, що вони завжди будуть дотримуватись конституційних принципів та нової системи цінностей. Імідж державних службовців у демократичній країні визначається морально-етичними цінностями, яких дотримуються посадовці. Саме уявлення людей про рівень доброчесності в уряді та про те, що є неправильним, а що правильним в політиці та управлінні, визначає їхню віру в демократичну систему [12].

Поняття етики та моралі — це в основному філософські риси. Нижче наведено встановлені стандарти концепцій, яких, мають дотримуватися посадовці у сфері публічного адміністрування [13]:

1. Ідея «егоїзму»: державний службовець повинен приймати своє рішення без будь-якої прихильності чи упередженості.
2. Чесність у поведінці: державний службовець не повинен бути схильним до будь-яких фінансових чи інших зловживань.
3. Концепція раціональності та об'єктивності. Здійснюючи свій вибір щодо нагородження чи покарання, посадовець несе відповідальність за своє рішення на основі урахування досягнень підлеглих.
4. Функціональна підзвітність: посадовець, відповідно до державної посади, яку він обіймає, несе відповідальність за свої рішення та дії перед громадськістю в рамках сфери своєї відповідальності.

5. Чесність і відкритість: управлінські рішення у сфері публічного адміністрування повинні прийматися відкрито та чесно.

Ці стандарти швидко поширюються в системі публічного адміністрування та в суспільстві в цілому і полягають у наступному [14]:

- служити громадянам і бути справедливим і доброзичливим у цій службі.

- відповідати за свої дії перед керівництвом, клієнтами та громадськістю загалом.

- бути пильним щодо корупції, не допускати конфлікту інтересів у своїй роботі.

Це етичні чи моральні питання, які мають вирішувати державні службовці для забезпечення суспільних інтересів. Щоб гарантувати, що адміністративна система працює відповідно до бажаного набору стандартів, першочерговим кроком, який необхідно зробити, є критично розглянути існуючі відносини між керівником і підлеглим у сфері публічного адміністрування [15].

Основою демократії є конституційні настанови; державні службовці мають бути відданими цінностям та ідеям, закладеним у Конституції. Якщо адміністративній системі необхідно забезпечити дотримання етичних і моральних цінностей у найповнішій формі, бажаним є закріплення серед державних службовців професійних стандартів. Це допоможе покращити моральні стандарти. Щоб зберегти етичні та моральні стандарти у сфері публічного адміністрування, потрібно робити все задля добробуту суспільства і уникати справ, які є небажаними, хоча й корисними для власних або колективних інтересів [16].

2.2 Моральні обов'язки лідера у публічному адмініструванні

У кожної людини взагалі є не тільки права, але і обов'язки. Це розповсюджується на державних службовців також, як і на службовців сфери

публічного адміністрування. На лідерів у сфері публічного адміністрування, безперечно, також діє це правило. Обов'язки лідера у цій сфері відіграють одну з головних ролей відносно не тільки його діяльності, але й іміджу. Моральні обов'язки стосуються як лідера, так і його підлеглих та колективу загалом. Правила відповідальної поведінки працівників сфери публічного адміністрування (державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування) затверджені Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 №158. В правилах описуються моральні засади діяльності державних службовців [17].

Конституція України, законодавство про державну службу та запобігання корупції включає в себе принципи етики (основою якої є моральна складова) державних службовців такі, як:

- служба для держави та суспільства;
- добросовісність;
- політична нейтральність;
- прозорість і підзвітність;
- лояльність;
- гідна поведінка;
- сумлінність.

Більш детальний опис цих принципів наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Принципи відповідальної поведінки державних службовців

Принцип	Зміст принципу
Служба для держави та суспільства	<ul style="list-style-type: none"> - добросовісна діяльність та відданість державі і громадянам; - задоволення інтересів громадян та виконання професійних функцій; - формування позитивного іміджу країни; - реалізація свобод, прав та інтересів громадян.

Продовження таблиці 2.1

Принцип	Зміст принципу
Доброчесність	<ul style="list-style-type: none"> - захист суспільних інтересів, пріоритетом є благо громадян, а не приватні, корпоративні чи особисті інтереси; - недопущення використання державного майна в персональних інтересах; - неприпустимість суперечностей між індивідуальними та суспільними інтересами; - заборона розголошення та використання інформації, відомої службовцям під час професійної діяльності (навіть якщо припинено службу, окрім випадків, встановлених законом); - неприпустимість в наданні переваг через особисту прихильність до фізичних або юридичних осіб.
Політична нейтральність	<ul style="list-style-type: none"> - заборона впливу особистих політичних інтересів на діяльність інших колег; - незгода на відкриту демонстрацію особистих поглядів та прихильності; - додержання вимог, які стосуються обмежень щодо політичної діяльності, які встановлені законом, що відносяться до окремих категорій службовців; - гарантування прозорості у взаємовідносинах з іншими представниками системи публічного адміністрування.
Прозорість і підзвітність	<ul style="list-style-type: none"> - доступність і відкритість інформації щодо діяльності посадовців (виключенням є випадки, що визначені Конституцією України та законами України).

Продовження таблиці 2.1

Принцип	Зміст принципу
Лояльність	<ul style="list-style-type: none"> - доброчесність щодо здійснення рішень та наказів законодавчої, виконавчої та судової влади, а також органу місцевого самоврядування, який представляє службовець, незалежно від особистих поглядів; - утримання від критики діяльності інших службовців системи публічного адміністрування та загалом діяльності органів державної влади; - тактовність у відношенні до колективу та керівництва під час професійної діяльності.
Гідна поведінка	<ul style="list-style-type: none"> - повага до інших людей; - привітність, додержання культури спілкування; - доброта та попередження конфліктних ситуацій у взаємовідносинах з громадянами; - уникнення дій і вчинків, небезпечних для репутації та інтересів сфери публічного адміністрування (навіть поза межами фахової діяльності).
Сумлінність	<ul style="list-style-type: none"> - чесне та добросовісне виконання своїх професійних обов'язків, ініціативність і прояв творчих здібностей; - вдосконалення і підвищення професіоналізму та компетентності у фаховій діяльності; - неприпустимість уникнення відповідальності за прийняття рішень та дій.

За недодержання вимог і перелічених правил працівники державної служби та органів системи публічного адміністрування несуть дисциплінарну відповідальність у відповідності до закону.

Згідно ст. 64 Закону України «Про державну службу», дисциплінарна відповідальність державного службовця може застосовуватися за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, визначених Законом та іншими нормативно-правовими актами у сфері державної служби, посадовою інструкцією, а також порушення правил етичної поведінки та інше порушення службової дисципліни; державний службовець несе дисциплінарну відповідальність [18].

Згідно ст. 65 Закону України «Про державну службу», підставою для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності є вчинення ним дисциплінарного проступку, тобто протиправної дії або бездіяльності чи прийняття рішення, що полягає у невиконанні або неналежному виконанні державним службовцем своїх посадових обов'язків та інших вимог, встановлених Законом України «Про державну службу» та іншими нормативно-правовими актами, за яке до нього може бути застосоване дисциплінарне стягнення [19].

РОЗДІЛ 3 МОРАЛЬНА СКЛАДОВА ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

3.1 Аналіз особистісних факторів ефективності лідерства у сфері публічного адміністрування

У сфері публічного адміністрування існує чітка різниця між тим, щоб бути просто керівником і бути лідером. Різниця полягає в тому, як керівник відчуває своїх співробітників і як бачить свої стосунки з ними. Хороший керівник вважає своїм обов'язком надихати, направляти та виховувати своїх співробітників, щоб допомогти їм покращитися; а також є прикладом для них.

Лідерство з урахуванням моральної складової визначається як «лідерство, яке керується повагою до етичних переконань і цінностей, а також до гідності та прав інших». В основному це стосується морального розвитку та добросесної поведінки.

Лідерство з урахуванням моральної складової передбачає, що керівники сфери публічного адміністрування демонструють належну поведінку як всередині установи, так і за її межами. Лідерство з урахуванням моральної складової демонструє хороші цінності своїми власними діями. Відповідальні лідери не залишають без уваги порушення, навіть якщо це може принести користь їх організації. Проявляти чесність і робити те, що правильно, є основою того, щоб бути відповідальним лідером.

Лідерство з урахуванням моральної складової - це тип управління, який підходить для будь-якої організації. Основні переваги для організації, яка покладається на такий тип лідерства, наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні переваги для організації, в якій застосовується лідерство з урахуванням моральної складової

Перевага	Позитивні зміни в практичній діяльності
Позитивна культура	Моральний дух співробітників покращується, коли вони працюють за відповідальним лідером, що має здатність надихати тих, хто з ним працює, на досягнення найкращого результату.
Поліпшення іміджу установи	Керівники установи повинні показати найкраще, що може запропонувати публічне адміністрування.
Попередження конфліктів	Лідери не створюють поганий PR для установи. Конфлікти можуть завдати шкоди іміджу установи та змусити громадян сумніватися в надійності організації.
Лояльність	І співробітники, і громадяни, швидше за все, залишаться лояльними до установ, які мають відповідальних лідерів.
Поліпшення психологічного мікроклімату	Стрес на робочому місці може погіршити рівень продуктивності в установі. Якщо лідерство токсичне, то ефективність роботи колективу знизиться.

Щоб ефективно використовувати у практичній діяльності лідерство з урахуванням моральної складової, керівникам сфери публічного адміністрування необхідно:

1. Визначити та узгодити свої цінності: ставитися до інших так, як себе, завжди мотивувати підлеглих за їх досягнення і допомагати їм. Проте варто враховувати зміну цінностей з розвитком суспільства.

Потрібно визначити, що важливо для особистості лідера, а потім узгодити це власними пріоритетами як лідера. Визначення власних цінностей не тільки

виражає автентичність особистості, але й заохочує співробітників робити те ж саме, створюючи спільне бачення для всіх працівників.

2. Пропагувати відкрите спілкування: співробітники різні, навіть якщо вони мають спільні риси. Потрібно бути прозоро приймати рішення і заохочувати зворотний зв'язок зі своїм колективом. Це допоможе стати кращим лідером і допоможе підлеглим почуватися впевненіше, стимулювати їх ділитися ідеями чи проблемами.

Одним із важливих обов'язків сучасної установи сфери публічного адміністрування є створення середовища, де заохочується відкрите спілкування. Аналіз відгуків підлеглих про роботу керівника допоможе стати ефективним лідером і покращити загальну результативність діяльності організації.

3. Уникати упередженості: працівники мають власні переконання, тому які повинні враховуватися лідером попри небажання визнавати свої недоліки.

4. Подавати приклад: щоб підвищити рівень застосування моральної складової в діяльності установи, потрібно почати впроваджувати ці принципи з верхніх рівнів управління. Співробітники побачать поведінку лідера, вибір і цінності та скористаються ними у своїй практиці.

Щоб ефективно очолювати колектив, відповідальний лідер йде тією лінією, яку він хоче, щоб інші дотримувались. Показати власний приклад – найкращий спосіб забезпечити належне функціонування установи.

5. Знайти приклади для наслідування (принцип бенчмаркінгу): можна провести невелике дослідження практик успішного застосування моральної складової в діяльності лідерів сфери публічного адміністрування і спробувати визначити можливий позитивний ефект та впровадити це у свій власний стиль керівництва.

6. Дбати про себе, щоб мати змогу дбати про колектив: лідери, які піклуються про себе, швидше за все, краще керують іншими та піклуються про них. Дуже важливо підтримувати свої здібності як лідера.

Отже, використовувати лідерство з урахуванням моральної складової означає більше, ніж просто діяти на загальне благо суспільства. Потрібно скласти дієвий план того, як дії лідера у професійній діяльності можуть сприяти підвищенню рівня значущості моральної складової в роботі установи.

Таким чином, відповідальні лідери не дають порожніх обіцянок і роблять все для належного виконання своїх обов'язків. Потрібно забезпечити відповідне роз'яснення в колективі важливості дотримання правил діяльності з урахуванням моральної складової у сфері публічного адміністрування. Моральна поведінка завжди повинна бути підкреслена за допомогою можливостей навчання. Потрібно впроваджувати практику відкритого спілкування та прозорих трудових відносин.

3.2 Аналіз впливу моральної складової на прийняття управлінських рішень

Щоб здійснювати вчинки морально, необхідно виховувати в собі почуття відповідальності і підкорятися моральним принципам в практичному житті. Розвиток суспільства залежить від моральної благонадійності його громадян і лідерів. Для того, щоб побудувати хороше суспільство, важливі системи, але ще важливіше хороший характер людей. Можна вважати, що система не може бути побудована без відповідальності людей. Відповідальність за дії - це первинний елемент для суспільства, вона потрібна службовцям, тому що вони є лідерами суспільства. Моральна складова у професійній сфері посадовців може забезпечити підвищення рівня підзвітності, відповідальності, прозорості, надійності і ефективну систему публічного адміністрування.

Посадовець відіграє значну роль в організації або суспільстві. Тому є надзвичайно важливим виховувати в собі почуття доброчесності, цілеспрямовано використовувати його в професійній діяльності.

Публічне адміністрування і ухвалення рішень тісно пов'язані один з одним в організації. У більшості випадків публічного адміністрування можуть виникати деякі проблеми, які вимагають рішення. Рішення повинне наслідувати певний принцип. Державний службовець повинен брати до уваги моральний аспект при ухваленні рішення. Для того, щоб організація була ефективною і успішною, особа, що приймає рішення, повинна дотримуватися моральних принципів на своєму робочому місці і при ухваленні рішень.

Коли керівник приймає моральне рішення, він повинен враховувати потреби і перспективи працівників. Якщо він відноситься чесно, справедливо і з повагою на своєму робочому місці, може приймати рішення відповідально. Мораль може сприяти зміцненню довіри в організації.

Державний службовець може досягти успіху на робочому місці. Нині концепція моралі обговорюється як досить актуальне і складне питання в області публічного адміністрування. Але це обговорення торкається не лише теоретичного аспекту, але практичної перспективи, як обґрунтованість моральних принципів.

Моральні принципи можуть визначати поведінку людини. Тут потрібні коригування в діях лідера, особливо у сфері публічного адміністрування, а також моральні здібності службовця в процесі ухвалення рішень, забезпечення точного функціонування морального процесу ухвалення рішень в публічному адмініструванні. Для досягнення цієї мети необхідно мотивувати і заохочувати службовця або особу, що приймає рішення, практикувати і діяти етично на благо суспільства.

Ухвалення рішення - це результат послідовного, переважного вибору службовця, який виходить в результаті вибору між альтернативними варіантами. Таким чином, публічне адміністрування і ухвалення рішень нерозривно пов'язані один з одним. Процес ухвалення рішень повинен розпочинатися з концептуального аналізу моральної складової.

Моральна складова може підказати лідеру, як він повинен поводитися по відношенню до інших, усвідомлювати свою відповідальність, обов'язки. Мораль може застосовуватися до будь-якого аспекту людської поведінки. Службовці, які застосовують спеціальні знання і навички при наданні послуг населенню, повинні надавати значення моралі у своїй діяльності. Крім того, державні службовці можуть бути і лідерами своїх організацій. Вони приймають рішення на своєму робочому місці. Іншими словами, реалізують публічне адміністрування в суспільстві [20].

Публічне адміністрування включає безліч професіоналів. Щоб управляти на своєму робочому місці, посадовець, що виконує роль лідера, повинен знати про мораль, це є необхідністю для сфери публічного адміністрування. Тому посадовець повинен не лише знати, що правильно, але і мати силу характеру для виконання того, що правильно. З іншого боку, мораль є основою для нарощування потенціалу. Таким чином, службовець повинен мати здатність враховувати двозначність ситуації і поважати різні думки людей.

Ухвалення рішення - це акт вибору серед різних альтернатив. Іншими словами, це вибір кращого серед альтернативних фактів. Таким чином, його можна визначити як процес вибору кращого серед різних варіантів. Для того, щоб вибрати найкращий варіант, особа, що приймає рішення, повинна оцінити усі варіанти, тобто переваги і недоліки. Це може забезпечити прийняття правильного рішення.

У сфері публічного адміністрування ухвалення рішень є основним обов'язком керівника. Передусім, йому необхідно визначити проблему і проаналізувати пов'язані з нею чинники. Іншими словами, керівник як особа, що приймає рішення, повинна повністю зрозуміти проблему. Потім він повинен подивитися на рішення з різних точок зору. Крім того, необхідно зрозуміти, що необхідно вирішити.

В цьому відношенні мета рішення є дуже важливим елементом. Щоб зібрати дані, необхідно зосередитися на тому, як поточна проблема впливає на ситуацію, це ще один важливий елемент в прийнятті рішень. Щоб прийняти рішення, посадовцю необхідно знати і розуміти поточну ситуацію [22].

Важливо розуміти усі наслідки потенційного вибору. Отже, важливо обдумати перспективи усіх людей, які отримають користь від рішення. Таким чином, службовець повинен визначити різні альтернативи і варіанти, з якими він стикається, перш ніж почати проводити аналіз для ухвалення рішення.

Службовець повинен зробити усе можливе для виявлення особистих емоцій і інших особистих обставин, які можуть вплинути на його судження. Щоб прийняти рішення, посадовець повинен зробити усе можливе, щоб усунути або мінімізувати упередженість.

Щоб мінімізувати упередженість при ухваленні рішення, він повинен використати теорію перспективи. Ця теорія в основному ґрунтується на тому, що люди думають про рішення з точки зору потенційних вигід і схильні бути більше несхильними до втрат, ніж до вигоди. Іншими словами, посадовець може переоцінити негативні сторони альтернативи, оскільки він більше боїться негативних результатів [23].

Отже, люди схильються до менш ризикованих рішень, навіть коли ефект від різних варіантів переважає ризики вибраного варіанту. Таким чином, потрібно думати про те, як результат рішення вплине або зашкодить іншим людям.

Згідно з вищезгаданими фактами, можна вважати, що усі рішення мають моральну перспективу. Рішення може вплинути на інших. Особі, що приймає рішення стосовно організації або суспільства, необхідно усвідомлювати свої власні моральні переконання. Таким чином, вона може спиратися на них, коли їй доводиться приймати рішення. Тоді вона зможе правильно і ефективно обдумати моральну проблему, використовуючи аналогічні підходи для

ухвалення інших рішень. Саме тому службовець повинен мати уявлення про мораль при ухваленні рішення.

Ухвалення рішень - це один з адміністративних процесів, що є найважливішим компонентом публічного адміністрування. Ухвалення рішень - це процес ухвалення стратегічного рішення лідером або невеликою групою осіб, що приймають рішення. Ефективність процесу ухвалення рішень в основному залежить від навичок і знань особи, що приймає рішення. Встановлюються моральні норми, які можуть направляти дії людини. Усі особи, що приймають рішення, повинні мати моральні уявлення. У практичному житті службовець повинен мати моральні принципи на різних рівнях в організації управління.

У організаційному управлінні існують різні рівні і різні моральні норми. Оперативний рівень має справу з щоденною роботою, що повторює рішення і формальні обов'язки. На цьому рівні почуття обов'язку є моральною нормою. На середньому рівні моральною нормою є міркування. Тут необхідно прийняти звіти оперативного рівня, підтвердити, прокоментувати і передати на стратегічний рівень. На останньому рівні посадовець повинен узяти на себе відповідальність за своє рішення з почуття підзвітності. На цьому рівні почуття відповідальності є моральною нормою.

У цьому стратегічному процесі службовець повинен приймати рішення на основі звітів середнього рівня. Крім того, він повинен встановити баланс між поточною ситуацією і майбутніми можливостями. І потім йому необхідно адаптувати принципи ухвалення рішень до соціальних змін і змін ситуації. Цей принцип повинен впливати на прихильність основним цінностям суспільства і визнання цілей організації [24].

Таким чином, посадовець має бути відповідальним у своїх діях і рішеннях. Без цієї риси рішення буде невдалим, а його наслідки будуть небезпечними для організації. У організаційній структурі посадовець стикається з багатьма рішеннями, які впливають не лише на організацію, але і

на суспільство. Ухвалення моральних рішень може виходити з інституціонального контексту організації і суспільства. Щоб приймати відповідальні рішення, посадовець повинен знати і розуміти моральну ситуацію, яка має моральні аспекти.

Щоб прийняти відповідальне рішення, лідер повинен критично проаналізувати проблему і вибрати моральні принципи і стандарти, які застосовані до ситуації. Але іноді існують сумніви щодо необхідності принципів і стандартів. Відповідь полягає в тому, що принципи і стандарти, практично, можуть служити керівництвом і обґрунтуванням для дій і рішень.

Моральна ситуація - це, по суті, ситуація, в якій моральні аспекти доречні і заслуговують розгляду при прийнятті якого-небудь вибору, який матиме значний вплив на інших [25].

Моральні аспекти - це ті принципи і стандарти, які забезпечують основні керівні принципи для визначення того, як повинні вирішуватися конфлікти в людських інтересах, і для оптимізації взаємної вигоди людей, об'єднаних в групу. Завдяки застосуванню принципів і стандартів, ухвалення рішень може стати послідовним і логічним, оскільки принципове ухвалення рішень дозволяє уникнути непередбачуваності і довільності. Таким чином, етичні принципи і стандарти потрібні для ухвалення етичних рішень [26].

Хоча моральні стандарти можуть не бути записані і обнародовані, вони все одно живуть і практикуються. Посадовці, які є морально правильними постійно прагнуть «чинити правильно», навіть якщо не завжди ясно, що це таке в конкретній ситуації.

Більше того, щоб прийняти моральне рішення, необхідно зробити інтерпретацію і судження про результати або наслідки дій. В цілому, моральне рішення складається з вибору не лише між хорошим і поганим, але і між хорошим і кращим або між поганим і гірше.

Лідери мають значну свободу дій, оскільки вони управляють і визначають державну політику, і їх рішення мають важливе моральне значення і вплив на суспільство.

В процесі ухвалення рішень є декілька основних фактів. По-перше, особа, що приймає рішення повинна вибирати з різних варіантів. Він ґрунтований на особистій відповідальності публічного адміністратора. Тут рішення службовця повинне впливати на його повагу до професійних принципів. Крім того, для того, щоб прийняти рішення, необхідно виконати декілька етапів. Ці етапи можуть забезпечити об'єктивність і моральність рішення.

На першому етапі необхідно визначити проблему, яку необхідно вирішити. На цьому етапі необхідно знайти і вивчити джерело питань і проблем. Потім необхідно визначити і взяти до уваги розглянути інші варіанти. При вирішенні складних питань і проблем, які впливають на все суспільство або організацію, службовець не повинен приймати негайне рішення. У цьому сенсі необхідно спиратися на добросовісність, яка забезпечує стандарти суспільства.

Ці факти грають роль на другому етапі. Третя стадія зосереджена на фундаментальних принципах права. На четвертому етапі необхідно визначити наслідки. Ця стадія в основному ґрунтована на послідовності. Ця стадія містить оцінку усіх наслідків для організації і суспільства. На п'ятому етапі намагаються з'ясувати різні ідеї або точки зору. Шостий етап складається з вибору остаточного рішення і дії. На останньому етапі лідеру необхідно сприйняти і подивитися на своє рішення із з різних точок зору і з нового ракурсу. На цьому етапі творчі здібності керівника дуже важливі [27].

Таким чином, службовець повинен практикувати ці етапи при ухваленні морального рішення у організації. Використовуючи ці етапи, керівник може ефективно приймати рішення на робочому місці.

Хороший лідер або посадовець має бути відповідальною людиною на робочому місці. У будь-якому напрямку публічного управління службовець

стикається з різними моральними дилемами. Моральна дилема означає вибір між двома різними варіантами, але обидва варіанти є правильними. У цій ситуації службовцю важливо і важко прийняти рішення. Іншими словами, вони суперечать один одному, але у них є основні цінності. Отже, щоб прийняти правильне рішення, посадовець повинен мати моральні установки і знання [28].

Більше того, для ухвалення моральних рішень, передусім, посадовець повинен прийняти те, як людина приймає моральне рішення в громадській організації.

Розвиток і спадкоємність організації залежать від якості особи, що приймає рішення у сфері управління для ухвалення правильних і ефективних рішень. Таким чином, невід'ємною частиною ефективного і, що важливо, морального управління являється процес ухвалення моральних рішень, який може бути визначений як свідоме і розумне рішення відповідно до професійної етики.

Таким чином, можна вважати, що для ефективного публічного адміністрування потрібно застосовувати моральну складову. Крім того, для того, щоб організація була ефективною, їй необхідно постійно розвивати і культивувати моральний контекст, який є гарантією успіху, розвитку і виживання організації [29].

Лідер повинен брати до уваги та обдумати декілька вірогідних варіантів. Більше того, необхідно також враховувати моральний результат прийнятого ним рішення. Службовець повинен уникати раптового ухвалення рішення. В процесі ухвалення рішення, якщо людина підкреслює своє особисте відношення або безпредметну оцінку певної ситуації, або негативну особисту поведінку, або соціальне походження, то рішення не може бути справедливим і правильним.

Ухвалення рішень на основі моральних принципів може стати керівництвом для скорочення кількості помилкових і слабких ухвалення рішень. Більше того, воно може допомогти в ухваленні ефективних рішень.

Крім того, це може усунути неприйнятну і необґрунтовану емоційність при ухваленні рішень. Тому його можна використовувати як раціональне судження при ухваленні рішень в публічному адмініструванні. Саме тому мораль грає життєво важливу роль в ухваленні рішень в органах публічного адміністрування [30].

3.3 Моральна складова як засіб підвищення ефективності публічного адміністрування

З огляду на особливу важливість організаційної ефективності, зрозуміло, що для досягнення її високого рівня організація має високо оцінювати її, а також використовувати правильні інструменти в потрібний час для цієї мети. Організація може зробити це точно, враховуючи той факт, що процес управління продуктивністю встановлений і дотримується. Управління ефективністю може здійснюватися на різних рівнях управління, і цілеспрямованість цього процесу залежить від рівня процесу, на якому він реалізується. Тож, наприклад, якщо враховувати управління продуктивністю людських ресурсів, безумовно потрібно мати справу з процесом організації роботи людських ресурсів.

Щоб мати прийнятну продуктивність і помітний успіх, організація повинна поважати мораль під час надання послуг. Мораль на державній службі - це практичне застосування моральних стандартів в управлінні. Мораль пов'язана насамперед із тим, як людина відчуває, як вона повинна поводитися; мова йде про цінності та їх застосування в кожному контексті. Відомо, що громадянське суспільство має безпосереднє відношення до послуг, які надає сфера публічного адміністрування, і, як наслідок, орієнтує всю свою діяльність на задоволення потреб та інтересів громадськості, реалізуючи свої функції на основі здорових моральних принципів та поваги до закону. Дуже важливо

розвивати високу моральну свідомість у посадових осіб адміністрації, які спілкуються з особами, що представляють різні соціальні групи [31].

Результати цієї роботи говорять про те, що хоча багато зроблено для забезпечення моралі в публічному адмініструванні, цього все ще недостатньо. Мораль повинні розуміти всі люди, щоб зрозуміти, коли поведінка є моральною чи ні, і діяти морально. Існує багато визначень поняття моралі в професійній діяльності, зокрема:

Робити те, що правильно.

Це є метою хорошого життя з іншими та для інших у праведних установах. Ці визначення можуть не бути легко сприймається всіма, але важливо розуміти і діяти відповідно до цього, що означає діяти правильно і досягати правильного результату, як це загально прийнято. Отже, щоб бути відповідальним, потрібно діяти справедливо, чесно, враховуючи наслідки та відповідальність тощо.

Важлива моральна поведінка та спілкування, щоб досягти успіху, потрібно керуватися цим принципом.

Складання кодексів та моральних процедур є дуже важливими для просування моральних питань в організації, якщо їх немає, то ніким не можна керуватися:

- кодекси та положення допомагають службовцям усіх рівнів у своїй діяльності, гідно поважати свою професію;

- підтримувати високі професійні стандарти та діяти чесно, справедливо та віддано;

- сприяти зміцненню верховенства права, поважаючи й захищаючи універсальні концепції гідності та прав людини та уникати будь-якої форми дискримінації; поважати основні права і свободи людини в кожному випадку та обставинах при застосуванні різних міжнародних законів і конвенцій;

- поважати права постраждалих, а також їхні інтереси та приватне життя;

- проявити високий характер і моральний дух на підтримку.

Потрібно дотримуватися справедливості та правопорядку; бути об'єктивними, незалежними, неупередженими, сумлінними у виконанні своїх моральних та професійних зобов'язань; уникати конфлікту інтересів, який може зашкодити репутації, неупередженості чи незалежності їхнього обов'язку як членів системи публічного адміністрування.

Усі службовці повинні діяти точно, спрямовано на добро та правильність. Особливе значення в установах слід приділяти конфлікту інтересів та корупції. Конфлікт інтересів у кожному конкретному випадку – це ситуація з конфліктом інтересів одного з трьох видів (фактичний, ймовірний, очевидний), що виникає в кожному конкретному випадку та пов'язаний з прийняттям конкретного рішення.

Відповідальні службовці мають запобігти та самотійно, якнайшвидшим шляхом запобігти та вирішувати будь-яку ситуацію конфлікту інтересів. Якщо службовець не впевнений у наявності чи відсутності пов'язаного з ним конфлікту інтересів, йому слід якомога швидше проконсультуватися зі своїм начальством.

Мораль на роботі для організації розглядається як хороший стимулятор продуктивності. Згідно з багатьма міркуваннями, мораль організації є дуже важливою для її діяльності, оскільки моральна ідентичність організації є важливою як для громадськості, так і для зацікавлених сторін, для цієї організації. Відповідно до тих же міркувань, мораль установи дуже багато в чому пов'язана з інтересами уряду. Отже, мораль організації пов'язана з її результатами та результативністю. Мораль розглядається як внутрішнє обмеження, як почуття особистої відповідальності, а відповідальність як процес реалізації зовнішніх обмежень, які має адміністратор у публічній сфері. Хоча мораль та відповідальність публічних адміністраторів є універсальними принципами, є приклади, коли громадською довірою зловживають та діють таким чином, що суперечить суспільним інтересам [32].

Інше питання, пов'язане з мораллю та розумінням зв'язку, яке воно має з публічним адмініструванням. Дивлячись від давнини до наших днів, можна помітити, що існує узгодженість у сприйнятті того, що держава складається з громадян і що вони самі є частиною публічного адміністрування.

На нашу думку, заохочення громадянської реакції проти неморальної поведінки є обов'язковим. Люди завжди повинні реагувати на неморальність поведінки, яка призводить до серйозних наслідків для суспільства. Щоб ці реакції були успішними, необхідно враховувати вимоги громадян і працювати над їх вирішенням. Лише за участю громадськості та через її готовність допомогти країні вона може рухатися вперед у боротьбі з неморальною поведінкою.

Мораль передбачає відповідальність між громадськістю та адміністрацією. Дотримання морального кодексу гарантує, що громадськість отримує те, що їй потрібно, справедливим чином. Він також дає адміністрації вказівки щодо доброчесності в їх діяльності. Ця чесність, у свою чергу, сприяє зміцненню довіри громади. Створюючи таку атмосферу довіри, адміністрація допомагає громадськості зрозуміти, що вона працює з урахуванням своїх інтересів[33].

Отже, у будь-якій державі головною метою має бути створення морального, професійного, підзвітного, ефективного, недискримінаційного, некорупційного, прозорого та підзвітного публічного адміністрування з рівними можливостями для всіх учасників, незалежно від їхнього походження. У центральних та місцевих органах державного управління України працівники при виконанні своїх обов'язків повинні бути етичними на роботі, діяти на службі громадян, бути чесними, ефективними та неупередженими, не використовувати службовий обов'язок у своїх приватних інтересах чи особистих вигодах. Основними обов'язками державної служби мають бути: моральна поведінка, виконання обов'язків згідно із законом, повага до прав

громадян та рівне ставлення до всіх громадян, підвищення довіри громадян до центральних та місцевих інституцій.

Застосовуючи моральні цінності під час виконання службових обов'язків посадовими особами в усіх установах центрального та місцевого рівнів, країна є хорошим прикладом або зразком для всіх громадян. Публічне адміністрування з моральними цінностями - це професійне, ефективне, підзвітне, прозоре та підзвітне адміністрування перед громадянами та на службі громадян [34].

Отже, враховуючи вищенаведену інформацію, можна зробити такі висновки:

- Інституції мають свої кодекси поведінки, названі внутрішніми правилами, але не кодексами моралі.
- Щоб органи публічного адміністрування були успішними, співробітники повинні працювати чесно, але вони також повинні будувати довіру, як з колегами, керівниками, так і з громадянами.
- Моральна поведінка не повинна бути спрямована на досягнення своїх почуттів, і моральна поведінка це зобов'язання працювати і це зобов'язання перед вимогами суспільства, отже, потрібно мати принципи моральної поведінки та етично спілкуватися. З цих висновків випливають наступні рекомендації:
- Інститути повинні постійно навчати персонал – у сферах поведінки службовців та обслуговування громадян;
- Кожна установа повинна розробити та використовувати набір моральних кодексів, який визначає всі принципи роботи;
- Органи публічного адміністрування повинні визначити обов'язки та відповідальність для службовців, виходячи з освіти, яку вони мають, та постійної поведінки, яку вони мають на роботі;
- Орган публічного адміністрування і службовці повинні бути спільним сегментом для успіху установи, тому службовці завжди повинні бути мотивовані для досягнення цілей установи;

Виходячи з проведеного дослідження, можна зробити висновок, що громадськість і влада очікують більшої відповідальності від публічного адміністрування, що вимагає від адміністрації більшої думки та гнучкості для виконання обов'язків, але також публічний службовець повинен бути мотивований до роботи з боку безпосередньої влади, лідером і постійно проводити навчання з інновацій в роботі та моральних питань.

Прагнення до більшої адміністративної відповідальності виникло внаслідок збільшення кількості та інтенсивності контактів між адміністрацією та громадськістю. Це відображається у посиленні двосторонніх взаємозв'язків, а також у встановленні справедливого балансу між гнучкістю та відповідальністю. Посадовці повинні заявляти про всі приватні інтереси, пов'язані з їхніми професійними обов'язками, і вживати заходи для вирішення будь-якого конфлікту, який може виникнути, на захист суспільних інтересів [35].

Службовці повинні бути професіоналами, нейтральними і законослухняними. Обслуговування суспільних інтересів має бути в центрі уваги. Кожен лідер повинен діяти, дотримуючись закону, а також згідно з моральними правилами встановленими в установах.

Громадяни мають право на відповідне адміністрування, мають право на отримання гарного обслуговування. Підхід публічного адміністрування до надання послуг має бути узгодженим, ефективним і забезпечувати рівне ставлення до всіх.

ВИСНОВКИ

Моральна поведінка вимагає уваги та роздумів. Розвиток цих рис допоможе почати шлях, щоб стати моральним лідером:

- Наводити приклад. Лідери повинні мати до себе такі ж очікування, як і до тих, хто на них працює. Лідери допомагають своїм співробітникам виконувати щоденні завдання, тому вони мають глибоке розуміння того, чим займаються інші працівники, і проблем, які можуть виникнути в їх роботі. Ці лідери потім можуть направляти співробітників під час виконання повсякденних завдань. Лідери також показують, як бути етичними та моральними у власній роботі, що є важливим прикладом для інших співробітників. Коли співробітники бачать, що їхні керівники постійно приймають рішення з чесністю та відкритістю, вони також готові дотримуватись цих моральних міркувань у своїй роботі [36].

- Бажання розвиватися. Хороші лідери повинні вміти розвиватися та адаптуватися до змін, які неодмінно відбудуться у сфері публічного адміністрування. Хороші організаційні лідери готові прийняти зміни, які настають, і зустріти їх. Це допомагає заохочувати співробітників бути адаптованими і розвиватися разом зі змінами.

- Поважати всіх однаково. Повага є життєво важливим елементом моральної відповідальності. Лідери будуть однаково поважати всіх, від керівництва до співробітників. Відсутність поваги до оточуючих людей може швидко створити негативне або вороже робоче середовище. Це вірний спосіб втратити довіру та створити проблеми всередині вашої організації. Невиявлення такого ж рівня поваги може змусити людей думати, що з ними поводяться несправедливо, і може спричинити ще більше проблем на робочому місці [37].

- Спілкуватися відкрито. Керівники, які враховують моральну складову у професійній діяльності, повинні досконало спілкуватися, щоб переконатися, що

їх організація є місцем довіри та чесності. Без спілкування проблеми можуть залишатися непоміченими протягом тривалого часу. Це може створити ворожість і недовіру до організації. Лідери, які мають моральну поведінку, зосереджені на тому, щоб мати чесне та відкрите спілкування з кожною особою в організації.

- Ефективно боротися зі стресом. Лідери та «рядові» службовці щодня стикаються зі стресовими ситуаціями, як на роботі, так і в особистому житті. Неприпустимо перекладати свій особистий або навіть професійний стрес на своїх працівників. Це використовує переваги динаміки влади і може викликати гнів, розчарування або страх у ваших співробітників. Лідери, які враховують моральну складову у професійній діяльності, знають, як справлятися зі своїм стресом продуктивно та позитивно. Регулярні спалахи неприпустимі, і ваші інші працівники також будуть відчувати стрес. Хороші лідери, які практикують моральну поведінку, знаходять способи впоратися зі своїм стресом і заохочують своїх співробітників удосконалюватися, якщо це необхідно, позитивними та корисними способами.

- Справедливий посередник. Моральний лідер — це експерт у вирішенні проблем справедливим для всіх учасників. Вони враховують усі думки та залучених людей, щоб бути справедливими та неупередженими. Хороші організаційні лідери співчутливі та добрі, коли допомагають вирішувати проблеми. Вони хочуть переконатися, що всі можуть продовжувати працювати разом після того, як суперечки будуть вирішені, і зосереджені на позитивній взаємодії.

Мораль державних службовців ґрунтується на свідомості професійно-моральних цінностей, принципів та норм, які регулюють їх взаємовідносини та професійну діяльність у сфері публічного адміністрування.

Основним соціальним призначенням службовців є служіння людям загалом та кожному громадянину окремо. Вся професійно-моральна система публічного адміністрування побудована навколо професійної місії: норм,

принципів, цінностей та стандартів поведінки і вимог до моральних якостей службовців.

Взаємовідносини між службовцями та громадянами будуються на принципі гуманності щодо прав і свобод людини. Довіра громадян до органів публічного адміністрування є одним з головних пріоритетів, вирішення проблем якого допоможе створити ефективну комунікацію та подальші успіхи ефективності діяльності органів публічного адміністрування.

Щоб запобігти проблеми конфлікту інтересів потрібно активізувати моральні якості у поведінці як лідерів так і його підлеглих. Особиста дисципліна кожного службовця, в основі якої лежить моральна складова, допоможе досягти професійно-морального рівня, що забезпечить ефективність діяльності органів публічного адміністрування та добрі взаємовідносини з громадянами.

Загальні рекомендації для поліпшення морального середовища в органах публічного адміністрування такі:

- Розробка і регулярний перегляд моральної політики і процедур.
- Заохочення дій уряду по введенню моральних стандартів.
- Включення моралі в адміністративні реформи і практику управління.
- Інтеграція процедурних правил і моральних цінностей.

Заходи щодо вдосконалення моральних стандартів у публічному адмініструванні: це необхідно робити на двох рівнях – по-перше, шляхом забезпечення управління персоналом, а по-друге, шляхом вдосконалення механізму управління .

Управління персоналом:

- Підбір персоналу - відбір компетентних та відповідних кандидатів відповідно до навичок, знань та досвіду . Ігнорування аспектів фаворитизму та з більшою увагою до здібностей та моральних цінностей особи.

- Навчання . Окрім професійної підготовки, освіта та навчання мають бути невід'ємною частиною публічних служб. Про освіту цінностей слід краще піклуватися на рівні школи та коледжу.

- Кодекс моральної поведінки - він повинен бути передбачений законом для неухильного дотримання службовцями .

- Нагороди та покарання - систему нагород і покарань слід дотримуватися щиро, щоб повернути адміністративну систему та повернути довіру громадян до влади.

Механізм управління:

- Підзвітність та відповідальність - для забезпечення підзвітності служб слід дотримуватися фіксованої відповідальності.

- Попереджувальна пильність - вищі органи влади повинні проводити несподівані перевірки, щоб контролювати службовців, щоб вони не зловживали своїм положенням або посадою для досягнення своїх корисливих цілей. Крім того, в обов'язковому порядку необхідно проводити програми підвищення обізнаності.

- Верховенство права. Правила та положення повинні однаково дотримуватися всіма громадянами нашої країни, включаючи публічних керівників, публічних адміністраторів, людей та інших вищих посадових осіб.

- Надання державних послуг - уряд повинен встановити мінімальні стандарти надання державних послуг, щоб забезпечити якість та зробити їх безпроблемними. Слід проводити періодичну оцінку ефективності та досягнення організаційних цілей.

- Розгляд скарг - в організаціях має бути запроваджена ефективна система захисту. Необхідно докладати щирих зусиль для покращення якості надання державних послуг, враховуючи відгуки користувачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко «Лідерство та команда в публічному управлінні» 1.1
2. Л. М. Сергєєва, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей «Лідерство» с.9
3. Вісім основних теорій лідерства. URL:
<https://psiukrearth.ru/rizne/16073-visim-osnovnih-teorij-liderstva.html>
4. К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко «Лідерство та команда в публічному управлінні» 1.3
5. Л. М. Сергєєва, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей «Лідерство» с.25
6. Розвиток лідерства в системі публічного управління Венгер Олена Сергіївна с. 14
7. Василевська Т. Е. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції : навч.-метод. матеріали / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов. – К. : НАДУ, 2011.с. 9
8. Тетяна Василевська, Роман Пятківський Національна академія державного управління при Президентові України (Київ, Україна)
9. Електронний ресурс:
<https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/474/473>
10. Public Administration and the Managerialist Fervour for Values and Ethics: Of Collective Confusion in Control Societies Christian Rouillard and Dalie Giroux
11. How to Be an Ethical Leader Електронний ресурс:
<https://www.businessnewsdaily.com/5537-how-to-be-ethical-leader.html>
12. The Problem of Moral Reasoning in American Public Administration: The Case for a Code of Ethics
13. Public Sector Ethics Compendium for teaching at the Catholic University of Angola (UCAN)
14. Ethics and Efficiency in Public Administration Dimitris N. Chorafas с. 5

15. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції .Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов. – К. : НАДУ, 2011.с. 23
16. Наказ Національного агентства України з питань державної служби 05.08.2016 №158
17. Закон України «Про державну службу» ст. 64 Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
18. Закон України «Про державну службу» ст. 65 Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
19. Terry L. Cooper. (2001).Handbook of Administrative Ethics.2nd, New York: Marcel Dekker. с.66.
20. T. R. Piper & M.C. Gentile &S.D. Parks. Can Ethics Be taught? New York: McGraw-Hill.с.34.
21. Piper, T.R.& Gentile, M.C. & Parks, S.D. Can Ethics Be taught?, New York: McGraw-Hill.
22. J.R. Rest. Moral development: advances in research and Theory, New York: Praeger. с.1
23. J. Michalel. Martinez .Administrative Ethics in the Twenty-First Century, New York: Peter Lang. с.100.
24. Frederickson, H. George, . Ethics in Public Management. New Delhi: Prentice Hall
25. Cooper Terry L. Handbook of Administrative Ethics. 2nded, New York: Marcel Dekker.
26. Role of ethics in better performance of public Luan Jahiri, Driton Hetemi електронний ресурс: <https://www.insightsonindia.com/ethics-integrity-and-aptitude/ethics-in-public-administration/>
27. Електронний ресурс: <https://aspirantforum.com/2019/08/07/role-of-ethics-and-morality-in-administration/>
28. Is Morality Essential to Leadership? Електронний ресурс: <https://icma.org/blog-posts/morality-essential-leadership>

29. What is ethical leadership? Електронний ресурс:
<https://www.wgu.edu/blog/what-is-ethical-leadership2001.html#close>
30. Моральність на робочому місці та роль лідера Електронний ресурс:
http://megalib.com.ua/content/10087_Moralnist_na_robochomy_misci_ta_rol_lidera.html
31. Норми та стандарти поведінки державних службовців методичні матеріали, Електронний ресурс:
https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1062/106133/Attaches/normi_ta_standarti_povedinki_derzhavnih_sluzhbovtsiv..pdf
32. Етика державного управління Підручник За загальною редакцією Т. Е. Василевської Київ 2015 Електронний ресурс: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzhbovtsya.pdf>
33. Культура та етика державного управління Електронний ресурс:
http://e-pidruchniki.com/content/2071_79Kyltyra_ta_etika_derjavnogo_upravlinnya.html
34. Ethics, Leadership and Counseling, and Moral Analyses Електронний ресурс: https://saylordotorg.github.io/text_mastering-public-relations/s12-ethics-leadership-and-counseli.html
35. Психологія лідерства та професійної успішності Кононець М.О. Електронний ресурс: http://psy.kpi.ua/wp-content/uploads/2017/02/Psyhologiya_liderstva.pdf
36. Лідерство. Підвищення моралі працівників Електронний ресурс:
http://megalib.com.ua/content/10086_Moral_na_roboti_Pidvishennya_morali_pracivnikiv.html
37. Лідерство та команда в публічному управлінні. К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко Електронний ресурс: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf;jsessionid=2D0C897198E58F4DCCAFD4ECF8891359