

**ЩОРІЧНИЙ ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС
«КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ»**

ТВОРЧА РОБОТА УЧАСНИКА ТРЕТЬОГО ТУРУ
ЩОРІЧНОГО ВСЕУКРАЇНСЬКОГО КОНКУРСУ
«КРАЩИЙ ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ»

НА ТЕМУ:

**ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Серенко Уляна Вікторівна
Головний спеціаліст відділу
прогнозування та зведення інформації
управління аналітики, прогнозування
та зведення інформації Департаменту
економіки і міжнародних відносин
Харківської обласної державної адміністрації

2018 рік

АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ

На сьогоднішній день Україна продовжує перебувати в стані складних, суперечливих за своїм змістом та неоднозначних за наслідками процесів реформування й докорінної зміни суспільних відносин. Саме тому на даному етапі історичного розвитку забезпечення внутрішньої стабільності, правопорядку і законності в нашій державі набуває надзвичайно важливого значення та обумовлює необхідність прискорення наукових розробок у всіх сферах суспільного життя.

Державні службовці в Україні є особливою соціально-професійною групою, яка втілює в життя регламентарні норми для зміцнення порядку в суспільстві та є відповідальною за управління в державі. До цієї групи належать представники різних професій із притаманними їм професійними навичками, менталітетом та культурою. Сьогодні в органах державного управління спостерігається відсутність стійкості, ефективності та надійності внутрішньосистемних організаційних зв'язків, загальноприйнятого на всіх рівнях стилю управління, слабо розвинуто процеси самоорганізації та ще багато інших факторів, які мають проявлятися в корпоративній поведінці державних службовців, співвідносяться з прийнятими законодавчими нормами та визнаними цінностями, ототожнюючи інтереси державних службовців з інтересами держави, як одне ціле. Іншими словами, відсутня корпоративна культура державних службовців.

Органи державної влади перебувають на сьогодні перед викликом сформувати такі орієнтири розвитку, які відповідали б вимогам громадян і продовжували б тенденцію удосконалення системи державного управління через адаптацію форм і методів роботи як органів державної влади, так і окремих державних службовців до потреб громадян і самих чиновників.

Зазначені тенденції свідчать про необхідність формування відповідної корпоративної культури, яка дозволить забезпечити єдність дій шляхом розуміння усіма державними службовцями своїх соціальних ролей, усвідомлення та прийняття ними спільних цінностей і норм.

Одночасно метою формування нової корпоративної культури в державному управлінні є розвиток у державних службовців розуміння ідеології відповідного органу влади, в якому вони проходять службу, систему цінностей, єдиних стандартів поведінки, спілкування з колегами та службовцями інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Корпоративна культура - це не тільки імідж певної організації, але й ефективний інструмент її стратегічного розвитку. Вона суттєво впливає на різні боки діяльності працівників, на владні відносини і відносини контролю, на ставлення до трудової діяльності, міжособистісні стосунки всередині колективу, міжколективні відносини та відносини із зовнішнім оточенням. Ступінь її впливу залежить від рівня її сформованості. У сучасних умовах корпоративна культура стає необхідною ознакою органів державного управління.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ РОБОТИ

Метою даної роботи є уточнення поняття “корпоративна культура” на державній службі, дослідження її теоретичних засад, розгляд питань формування корпоративної культури, та питань діагностики її стану і можливостей її зміни відповідно до викликів часу, а також виявлення схильності державних службовців до певних типів і видів корпоративної культури.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Словосполучення “корпоративна культура” світ вперше почув від німецького фельдмаршала Гельмута фон Мольтке ще в XIX ст. Воєнний теоретик так називав взаємовідносини в офіцерському середовищі. Зараз існує декілька наукових, іноді зовсім протилежних, інтерпретацій поняття “корпоративна культура”. Ще більші протиріччя виникають щодо використання цього поняття на практиці. Перші спроби розробити концепцію корпоративної культури як окремого напрямку організаційно-управлінської науки відносять до 50-60 рр. XX ст. На Заході феномен корпоративної культури почали активно

вивчати на початку 1980-х рр. В Україні до проблем формування корпоративної культури в 1990-ті рр. звернулися соціологи, психологи, спеціалісти із загальної культурології, менеджменту.

Нові умови господарювання, динамізм і невизначеність зовнішніх умов, підвищення освітнього рівня персоналу, зміна мотивації, громадянська зрілість працівників дали потужний поштовх розвитку організаційної культури. Організація формує власний імідж, в основі якого знаходиться специфічна якість наданих послуг, правила поведінки і моральні принципи працівників, репутація в діловому колі тощо. Це система загальноприйнятих в організації уявлень і підходів до організації справ, до форм відносин і до досягнення результатів діяльності, які відрізняють дану організацію від інших.

Корпоративну культуру можна визначити як сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників. Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, що включає в себе: ієрархію цінностей, які домінують серед співпрацівників підприємства; сукупність способів їх реалізації. Виходячи з вище наведеного, корпоративна культура, з одного боку, це система особистих і колективних цінностей, що сприймаються та поділяються всіма членами організації. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників. Складовими корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі вирішення конфліктів;
- діюча система комунікації;
- місце інваліда в організації;
- прийнята символіка і гасла, герби, ритуали.

Починаючи із середини XX ст., державна служба в багатьох країнах світу постійно реформується. Органи державної влади поставлені на сьогодні перед

викликом сформувати такі орієнтири розвитку, які відповідали б вимогам громадян і продовжували б тенденцію вдосконалення управління через адаптацію форм і методів роботи до потреб громадян і самих чиновників.

Метою формування нової корпоративної культури в державному управлінні є розвиток у державних службовців розуміння ідеології відповідного органу влади, в якому вони проходять службу, систему цінностей, єдиних стандартів поведінки, спілкування з колегами та службовцями інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Нормативно визначено, що державні службовці в Україні - це особи, які обіймають посади в державних органах та їхньому апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Культура державного службовця - це відносно стійка система професійних знань, оцінок і норм спілкування, яку безпосередньо пов'язано з політико-правовою культурою суспільства. Взявши до уваги вищенаведені визначення, під корпоративною культурою державних службовців ми розуміємо:

- систему цінностей і переконань, що поділяються всіма працівниками системи державного управління, зумовлюючи їхню поведінку та характер професійної діяльності;

- дієвий інструмент підвищення ефективності державного управління, що базується на стійкій системі професійних знань, оцінок, моральних норм та цінностей, прийнятому кодексі поведінки та звичаях.

Основною ціллю корпоративної культури в умовах державного управління є створення належної мотивації для діяльності кожного службовця. Для досягнення цієї мети необхідно виробити певні ціннісні орієнтації, настанови особистості і організації шляхом визначення загальних принципів, закономірностей, потреб та інтересів.

Мал. 1.1. Принципи формування, розвитку й зміни корпоративної культури



Перелічимо і охарактеризуємо основні принципи, відображені на малюнку.

Принцип усвідомлення. Реалізація цього принципу передбачає визначення і відпрацювання ефективного механізму свідомого управління зміною станів та реального сприйняття необхідності змін усім персоналом організації. Створення дієвого механізму повинно відбуватися у різних напрямках із врахуванням інтересів усіх формальних і неформальних груп в організації. Цьому принципу властива сила духу і осяяння, а не механічні структури. Осяяння вимальовує картину майбутнього і зміцнює віру в перспективу й незворотність змін, а сила духу додає енергії на ці зміни.

Принцип системності – є продовженням попереднього, оскільки також орієнтує на необхідність свідомої діяльності під час переходу від одного рівня культури до іншого, досконалішого. Його застосування передбачає певну систему діяльності, яка охоплює етап підготовки до зміни стану культури й етап реалізації цих змін.

Принцип ресурсного забезпечення – передбачає обов’язкове інформаційне, кадрове, фінансове забезпечення процесів корпоративної культури на кожному із основних етапів.

Принцип прогнозування – ґрунтується на законі незворотної зміни середовища корпоративної культури, а також його адаптаційних можливостях. У цьому сенсі опірність середовища організації нововведенням, яка може набувати форми консервативних дій щодо нового, природна і навіть закономірна для збереження усталеності середовища як системи. Прийняття чи неприйняття нового можна розглядати з позицій якісного стану системи корпоративної культури, можливості або неможливості її збереження, усталеності й здатності до саморозвитку.

Принцип стійкості. Суть цього принципу проявляється в тому, що при переході від стихійних процесів до керованих повинна посилюватися здатність до самої адаптації. Сучасний динамічний світ зумовлює зростання інновацій у всіх сферах і ланках суспільного життя, що приводить до суттєвих змін їх якості. Домінантою зміни якості процесів корпоративної культури є зростання їх стійкості. Це виявляється у визнанні їх не випадковості, закономірності, необхідної для розвитку корпоративної культури і організації.

Принцип гармонійності передбачає узгодження інтересів всього персоналу в процесі зміни корпоративної культури, забезпечення психологічної комфортності працівників організації і синхронне протікання зміни корпоративної культури з організаційним розвитком підприємства в цілому.

Корпоративна культура складається не відразу, процес її формування складний і тривалий у часі. Він розвивається за своїми специфічними законами, має свої принципи, та передбачає такі основні етапи:

- визначення місії організації та філософії її функціонування;
- встановлення головних базових цінностей і переконань організації;
- формування стандартів і норм поведінки співробітників організації на основі прийнятих цінностей;

- запровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів (видимих елементів культури);

- нормативне закріплення перелічених вище складових у корпоративному документі (положення про КК; документ про корпоративне керівництво, корпоративний кодекс тощо);

- написання програми розвитку корпоративної культури організації та її поступове впровадження;

- формування мотиваційної структури.

Табл. 1.1.

Система мотивації формування і розвитку корпоративної культури

Категорія працівників	Обов'язки в процесі формування і розвитку корпоративної культури	Основні мотиваційні фактори
Голова організації	Реалізація принципу «першого керівника». Проведення регулярних семінарів і засідань з основних положень корпоративної культури	Поліпшення результативності діяльності організації при малих витратах. Розвиток творчого потенціалу. Підвищення довіри з боку працівників. Поліпшення іміджу і репутації
Керівники вищої ланки (директори)	Забезпечення кадрами; Організація приймальних днів і годин для працівників; Розгляд рацпропозицій; Стимулювання працівників-новаторів; Організація поліпшення місць харчування, відпочинку,	Розширення інформації про підрозділ (працівників, їх здібності, потенціал

	паркування; Делегування повноважень і відповідальності.	і т.п.). Зростання довіри працівників підрозділу. Зростання інноваційного потенціалу.
Керівники середньої ланки (начальники цехів, відділів)	Ретельне дотримання нових правил і вимог. Контроль за дотриманням правил працівниками. Допомога у внесенні рацпропозицій, заохочення ініціативи. Делегування повноважень і відповідальності. Стимулювання навчання, підвищення кваліфікації, ротації	Премії; соціальні блага; Переведення на більш цікаву роботу; Поліпшення психологічного клімату; Посилення колективізму; Зниження плинності кадрів; Підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників; Покращення роботи підрозділу
Керівники нижньої ланки (начальники відділів, бюро)	Підвищення кваліфікації, навчання, ротація; Дотримання нових вимог і правил; Прояв ініціативи; Допомога підлеглим; Делегування повноважень і відповідальності; Проведення нарад, спільних заходів.	Премії; Соціальні блага; Покращення роботи підрозділу; Покращення психологічного клімату; Кар'єрне зростання.
Робітники	Внесення рацпропозицій. Прояв ініціативи;	Соціальні блага;

	Навчання, підвищення кваліфікації, ротація; Участь в нарадах, дотримання нових правил і вимог	Покращення умов праці; Кар'єрне зростання
--	--	---

ВИСНОВКИ

Формування корпоративної культури потрібно почати з таких кроків:

- удосконалення ієрархії управління і влади – розподілу повноважень, відповідності осіб посадам;
- розробки ефективних критеріїв відбору на посади різних категорій посадовців місцевого самоврядування;
- організації роботи і дисципліни в органах місцевого самоврядування;
- визначення та впровадження оптимального стилю керівництва (авторитарний, консультативний або стиль співробітництва);
- вдосконалення процесів прийняття рішень, оцінки ефективності роботи.

Корпоративна культура як сукупність основних професійно-етичних норм орієнтована визначити для державного службовця:

- моральні цінності, зобов'язання та принципи служби в органах місцевого самоврядування;
- професійно-етичні вимоги до службової, позаслужбової та антикорупційної поведінки;
- формування єдності переконань і поглядів у сфері професійної етики та службового етикету, орієнтованих на професійно-етичний еталон поведінки;
- регулювання професійно-етичних проблем взаємин працівників, що виникають у процесі їх спільної діяльності;
- виховання високоморальної особистості працівника, яка відповідає етичним нормам і принципам, загальнолюдській і професійній моралі;
- взаємодію з трудовими колективами, громадськими організаціями, населенням, з урахуванням норм і принципів професійної та службової етики.

За своїм функціональним призначенням основні положення корпоративної культури:

- є методологічною основою формування професійної культури державного службовця;
- орієнтують працівника в умовах конфліктів і етичної невизначеності та інших обставин морального вибору;
- сприяють формуванню у працівника потреби дотримання професійно-етичних норм поведінки;
- є засобом громадського контролю за моральною і професійною поведінкою працівника;
- мотивації персоналу – стимулювання особистих заслуг та досягнень, перспектив кар’єрного зросту, визнання та пошани.

При формуванні корпоративної культури державних службовців необхідно орієнтуватися на основні аспекти моральної поведінки та ціннісних орієнтацій посадовців, а саме:

- розуміння кожним працівником місії державного управління та його “обличчя” шляхом створення якісного управління, лідерства у своїй галузі, підтримання духу новаторства;
- ототожнення з державною установою чи організацією (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи в органах державного управління);
- типу контактів, тобто надання переваги особистим або письмовим контактам, можливості контактів із вищим керівництвом;
- типу соціалізації (хто з ким спілкується під час і після роботи), особливі умови.

Формування корпоративної культури державних службовців базується на визначенні їх моральних цінностей та потреб, створенні умов для самореалізації їх інтелектуальної та духовної енергії та здійснюється шляхом мотивації персоналу, удосконаленням кадрових процедур та розробки певного стилю державного управління.

Мотивація має стати процесом використання мотивів поведінки службовців у практиці управління їх діяльністю та ґрунтуватися на задоволенні

їх потреб, змушуючи працівників діяти з максимальним зусиллям для досягнення особистих чи організаційних цілей.

Основними корпоративними цінностями є:

- 1) згуртованість;
- 2) висока результативність виконання роботи;
- 3) чесність;
- 4) справедливість;
- 5) дисциплінованість.

Доцільно зазначити, що корпоративна культура є важливим чинником, що впливає на репутацію органу влади та стратегію розвитку його зв'язків з громадськістю. Корпоративна культура і правила поведінки державних службовців можуть бути узагальнені в і “Кодекс етики та службової поведінки державних службовців”, який затверджуються керівником відповідного органу влади. Кодекс становить систему загальних принципів професійної службової культури та основних правил службової поведінки, якими повинні керуватися усі службовці незалежно від займаної ними посади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про державну службу: Закон України. - Режим доступу: www.guds.gov.ua.
2. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія / Т. Е. Василевська. - К. : НАДУ, 2008. - С. 59 - 60.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад, і голов, ред. В. Т. Бусел. - К; Ірпінь : Перун. 2005. - С. 267.
4. Гончаруки. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. - Д. : ДРІДУ НАДУ. 2007. - 239 с.
5. Звіт про підсумки діяльності Голодержслужби України у 2008 році. - Режим доступу : www.guds.gov.ua.
6. Зінченко О. До питання професіоналізму в державній службі / О. Зінченко // Вісн. ДСУ, 2006. - № 1. - С. 19.
7. Нижник Н. Політична культура державних службовців / Н. Нижник П Вісн. ДСУ, 1998. - № 3. - С. 64.
8. Нинюк М. А. Моральна культура державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.01 / М. А. Нинюк. - К., 2000. - 20 с.
9. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія / С. М. Серьогін. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. - 456 с.
10. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет : навч. посіб / Н. Л. Тимошенко. - К. : Знання. 2006. - 252 с.
11. Хаджирадєва С. К. Діалогова комунікація: теорія та практика: навч. посіб / С. К. Хаджирадєва, Н. М. Черненко. - О. : ОРІДУ НАДУ. 2004. - 224 с.
12. Хожило І. Етикет як іманентна складова професійної компетенції державного службовця Ірина Хожило // Вісн. Держ. служби України. - 2007. - №3. - С. 29-33.
13. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб / Г. Л. Чайка. - К. : Знання. 2005. - С. 355.