

УДК 351.85:331.104.2:65.014

Н. Щербак

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Розглянуто актуальні питання формування корпоративної культури в умовах реформування системи державного управління. На засадах вивчення та аналізу досвіду інших європейських країн, сучасних тенденцій у науці та практиці державного управління, кращих вітчизняних та зарубіжних практик підготовлено відповідні пропозиції щодо подальшого розвитку корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, органи державної влади, реформа, державні службовці, державне управління.

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.

В останні роки питанням формування та розвитку корпоративної культури в різних колективах та організаціях приділяється значна увага. Корпоративну культуру як одну з ефективних сучасних форм управління досліджують представники різних галузей науки, зокрема соціології, політології, психології, державного управління тощо. Істотний внесок у дослідження цих проблем зробили І. Ансофф, М. Армстронг, Н. Артеменко, О. Бабич, Т. Василевська, П. Вейл, Н. Власова, І. Герчікова, М. Грачов, Г. Даулінг, С. Демещенко, М. Дмитренко, О. Жадан, К. Камерон, М. Канавець, Є. Капітонов, В. Князев, Г. Колесніков, Ф. Котлер, Р. Кричевский, А. Кукуля, А. Маслоу, Б. Мільнер, Т. Персикова, Т. Пітерс, А. Пригожин, Ю. Резник, Ю. Романова, О. Руденко, Р. Рюттенгер, Л. Савчук, Г. Саймон, В. Співак, О. Таран, В. Шепель та інші.

Одночасно з урахуванням розпочатої в Україні реформи державного управління набуває особливого значення більш ґрунтовне дослідження останніх тенденцій розвитку корпоративної культури в системі державного управління, а також її впливу на забезпечення подальшої модернізації цієї системи.

Метою статті є розгляд питань формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління.

Починаючи із середини ХХ ст., державне управління в багатьох країнах світу постійно реформується, намагаючись ефективно відповідати викликам сьогодення. Поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів державної влади з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів, а також управління з орієнтацією на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми [1]. Оцінка їх діяльності залежить від рівня задоволення громадян послугами, які надають органи влади, ступеня їх довіри до цих органів влади і реальної можливості брати участь у розробці та прийнятті рішень на усіх рівнях.

Відповідно до нової парадигми управління, організаційні відносини з клієнтом стають центральним моментом у діяльності установи. Загальними напрямками “нової парадигми публічного управління”, які сприяють утвердженню нового публічного менеджменту як домінуючої матриці мислення службовців-управлінців, є:

- 1) наявність горизонтальних зв'язків між службовцями, які представляють різні структурні підрозділи одного державного органу та різні державні органи;
- 2) надання службовцям можливості виявляти ініціативу на робочому місці;
- 3) акцент на клієнт-орієнтованість діяльності публічних органів та службової діяльності службовців (надання послуг);
- 4) відкритість і прозорість публічної служби;
- 5) відкритість публічної служби для входу з інших секторів економіки (створення єдиного ринку праці);
- 6) нові способи оплати службової діяльності на основі оцінки її ефективності та результативності.

Загалом, ця концепція принципово по-іншому розкриває суть взаємовідносин між державними та недержавними інститутами: від ієрархічних, підпорядкованих, відносин до системи співробітництва, урядування, заснованого на горизонтальних зв'язках, рівноправних статусах, мережевих структурах, що виключають використання механізмів примусу і прямого тиску [2].

Сучасні ідеї “врядування” реалізуються в концепції мережевого управління (networking management). Загалом, під цією мережею уявляється спілка індивідуальних і групових, державних і недержавних суб'єктів, спільно залучених у процес розробки та/чи реалізації державної політики в різних сферах. Мережева форма публічного управління принципово змінює статус державних інститутів у взаємовідносинах із приватним та громадянським сектором.

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

Новий образ, який характеризує зміни в корпоративній культурі, є процесом переходу від традиційної моделі бюрократа до моделі менеджера. Це вимагає відповідного введення нових додаткових якостей, що виникають із духу підприємництва: діяти відповідно до економічних законів, орієнтуватися на результати, уміти підраховувати витрати, уміти приймати рішення, брати на себе ризик і нести відповідальність.

На зміну бюрократичної залежності та ієрархічної підпорядкованості приходять принципи автономії та відповідальності за виконання основної місії, покладеної на державні структури. З огляду на це, на перший план постають

організаційна гнучкість, управління інноваціями, децентралізація, значна свобода дій персоналу.

Отже, результати аналізу сучасних реформ публічного управління дають підстави для визначення основних вимог до побудови сучасної системи управління, орієнтованої на потреби клієнта або споживача. По суті, треба перейти від ідеї служіння суспільству до ідеї поставки послуг для нього, від ідеї панування ієрархії до орієнтації на потреби споживачів і замовників публічних послуг. Частиною загального спрямування клієнт-орієнтованих концепцій управління є зосередження уваги на підвищенні якості публічних послуг [3].

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.

Відновлення та розбудова на демократичних принципах української державності зумовили пошук нової системи організації влади на місцях, яка б, з одного боку, відповідала національним традиціям, а з іншого – сучасним світовим вимогам, спрямованим на забезпечення прав і свобод людини, задоволення її потреб, підвищення ефективності надання послуг населенню, зростання його добробуту [4].

Якісне надання послуг забезпечить такі результати: зміну іміджу установ і керівників у державному секторі; демонстрацію готовності до змін; застосування досвіду діяльності на базі інтернет-технологій, нагромадженого в інших галузях; розширення спектру послуг, що надаються.

Враховуючи вищевикладене, 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 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.

Корпоративна культура – це сукупність норм, правил, звичаїв та традицій, які підтримуються в органі державної влади і задають загальні напрямки поведінки у всіх сферах діяльності державних службовців [5]. Одночасно корпоративну культуру визначають як специфічну, характерну для певної організації систему зв'язків, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної діяльності, способу постановки і ведення справи [6].

Водночас, деякі вчені зазначають, що корпоративна культура – це набір найбільш важливих положень, прийнятих членами організації, що виражаються в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій [7].

На сьогодні корпоративна культура розглядається як головний механізм, який забезпечує практичне підвищення ефективності роботи організації. Вона важлива для будь-якої організації, оскільки може впливати на:

- мотивацію співробітників;
- привабливість організації як роботодавця, що позначається на плинності кадрів;
- моральність кожного співробітника, його ділову репутацію;
- продуктивність і ефективність трудової діяльності;
- якість роботи співробітників;
- характер особистісних і трудових відносин в організації;
- ставлення державних службовців до роботи;
- творчий потенціал службовців.

Формування корпоративної культури зазвичай здійснюється в процесі професійної адаптації персоналу. Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємному впливі її джерел. Взаємодіючи, вони обмежують сферу реально можливих в цій установі способів реалізації особистих цінностей і, тим самим, визначають їх домінування в колективі, зміст та ієрархію. Ієрархічна система виділених таким чином цінностей породжує найбільш адекватну, саме їй притаманну сукупність способів їх реалізації, які, втілюючись у способах діяльності, формують внутрішньо групові норми та моделі поведінки [8].

Основою корпоративної культури є цінності, що визначають моральні принципи співробітників, їх трудову поведінку, правила міжособистісного спілкування тощо. Орган влади, що бажає бути ефективним, повинен мати систему цінностей, які необхідно узгодити зі специфікою діяльності цього органу і його призначенням.

При формуванні системи цінностей бажано врахувати і ті, які є важливими в житті працівників взагалі, а не тільки в роботі. Розроблений проект системи цінностей (їх не повинно бути багато, зазначаються найголовніші цінності) підлягає обов'язковому обговоренню в колективі, оскільки дуже важливо, щоб, по-перше, цінності поділялися більшістю співробітників, а, по-друге, щоб працівники спочатку відчували свою причетність до формування основ корпоративної культури. Однак треба пам'ятати, що необхідно не просто позначити основні цінності організації, а всіляко їх втілювати в життя. Прийнята система цінностей повинна опинитися в центрі уваги всіх заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. В такому

разі доцільно ознайомитися з системою цінностей організації при прийнятті на роботу, при проведенні навчальних семінарів, курсів, лекцій.

Цінності повинні відповідати потребі людей отримувати підтвердження того, що справа, якою вони займаються, має значення, що виходить за рамки конкретної діяльності, конкретної посади, конкретних колег по роботі і конкретного окладу.

Водночас, сила корпоративної культури визначається двома важливими факторами: ступенем прийняття членами організації основних цінностей державного органу і ступенем їх відданості цим цінностям [9].

Труднощі підтримки необхідного рівня корпоративної культури полягають у тому, що нові співробітники приносять з собою не тільки нові ідеї та індивідуальні підходи до вирішення професійних завдань, а й свої цінності, погляди і переконання. Індивідуальні особистісні цінності співробітників можуть істотно похитнути сформовані культурні цінності всередині організації. Для підтримки сформованої системи культурних цінностей організації необхідно постійно впливати на формування ціннісних орієнтирів співробітників для максимального зближення їх з цінностями самої організації.

Корпоративна культура повинна сприяти інтелектуальному розвитку державних службовців, спонукати їх ефективно працювати, реалізуючи при цьому свої потреби та сподівання.

На нашу думку, 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.

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.

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. 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 [10]. 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.

Основними принципами корпоративної культури є:

– високий корпоративний дух співробітників та постійна робота з його зміцнення;

- пошана та відсутність бар’єрів при взаєминах керівництва і співробітників;
- заохочення ініціативи і прагнення співробітників до самовдосконалення;
- дотримання співробітниками етичних норм корпоративної поведінки;
- дотримання норм ділової етики;
- формування і підтримка позитивного іміджу;
- формування і розвиток корпоративного стилю;
- соціальна відповідальність.

Корпоративний дух співробітників формується в умовах високої відповідальності за результат своєї роботи. Можна виділити такі заходи для подальшого зміцнення корпоративного духу співробітників:

– доведення місії та стратегічних цілей органів державної влади до всіх співробітників;

– популяризація місії та стратегічних цілей, роз’яснення їх на всіх рівнях;

– доведення до розуміння кожного співробітника його місця в структурі і його ролі в досягненні стратегічних цілей;

– дотримання корпоративних свят;

– підвищення престижу органу державної влади.

Висновки

Реформування державного управління зіштовхує на сучасному етапі із новими викликами щодо формування корпоративної культури. Корпоративна культура є сукупністю норм, правил, принципів та цінностей органів державної влади, їх місія та призначення, місце, займане в соціально-економічному механізмі країни. Це система цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками системи державного управління, зумовлюючи їх поведінку та вид професійної діяльності.

Формування корпоративної культури є спробою конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників; впроваджені організаційні норми і цінності можуть вступати у конфлікт із реальними і тому активно відкидаються більшістю членів організації.

Основною ціллю корпоративної культури в умовах реформування 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.

Безперечно, корпоративна культура є інноваційним інструментом для побудови ефективного державного апарату, який визначається цілеспрямованими діями щодо впровадження основних завдань та функцій держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень. Вони зобов’язані виконувати свої професійні функції сумлінно та розумно, запобігаючи виникненню потенційного конфлікту інтересів. Державні службовці

повинні у своїй діяльності керуватися вимогами чинного законодавства, етичними стандартами та загальноприйнятими нормами ділового етикету.

Ухвалення рішень керівниками та іншими державними службовцями має ґрунтуватися на принципах прозорості та адекватності. Вони повинні надавати один одному достовірну інформацію своєчасно, без порушення норм конфіденційності та з врахуванням прийнятих колегіальних рішень. У разі виникнення корпоративних конфліктів співробітники мають знаходити шляхи їх вирішення шляхом переговорів із метою забезпечення ефективної роботи та належної ділової репутації.

На нашу думку, формування корпоративної культури потрібно почати з таких кроків:

- мотивації персоналу – стимулювання особистих заслуг та досягнень, перспектив кар'єрного зросту, визнання та пошани;
- 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.

Література

1. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис [Текст]. — 2011. — № 1. — С. 37—44.
2. Колесніков Г. А. Концепція сучасної корпоративної культури управління виробничих підприємств [Текст] : [навч. посіб.] / Г. А. Колесніков. — Луцьк : ВІЕМ, 1997. — 350 с.
3. Рафаєва О. С. Коррекция корпоративной культуры / О. С. Рафаєва // Справочник по управлению персоналом [Текст]. — 2004. — № 3. — С. 34—40.
4. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління / О. Бабич // Вісник УАДУ [Текст]. — 2003. — № 2. — С. 449—456.
5. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверит ли консультантам или возможно провести самим!? / Ю. Романова // Управление персоналом [Текст]. — 2000. — № 11. — С. 25—27.
6. Савчук Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал [Текст]. — 2005. — № 5. — С. 86—89.
7. Deal T. E. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life [Text] / T. E. Deal, A. A. Kennedy. — [S. p.] : Addison-Wesley publishing company, inc., 1982. — 280 p.
8. Гэлэгэр Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру [Текст] / Р. Гэлэгэр. — М. : Добрая книга, 2006. — С. 18.
9. Колесніков Г. А. Концепція сучасної корпоративної культури управління виробничих підприємств... — 350 с.
10. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики [Текст] : учеб. пособ. / И. Н. Герчикова. — М. : Консалтбанк, 2002. — 576 с.

N. Shcherbak

**MODERN TENDENCIES AND CHALLENGES CONCERNING
CORPORATE CULTURE FORMING UNDER CONDITIONS
OF PUBLIC ADMINISTRATION REFORMING**

The main issues of formation and development of the corporate culture in the framework of the reforming of public administration system are considered. On the basis of the study and analysis of the experiences of other European countries, modern tendencies in public administration science and practice, the best national and international practices, the relevant proposals on further development of the corporate culture are prepared.

Key words: corporate culture, public authorities, reform, civil servants, public administration.