



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



**Дистанційний навчальний курс
з питань розвитку організаційної
(корпоративної) культури та розбудови команди
в Апараті Верховної Ради України**

2020



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Зміст

	Вступ
Модуль 1. Основні засади розвитку корпоративної культури в Апараті Верховної Ради України	
1.1.	Особливості та основні завдання розвитку нової корпоративної культури в Апараті Верховної Ради України в умовах реалізації парламентської реформи
1.2.	Сучасні тенденції та виклики щодо розвитку корпоративної культури в системі публічного управління
1.3.	Нормативно-правові акти, що регулюють питання корпоративної культури в Апараті Верховної Ради України
Модуль 2. Характеристика корпоративної культури як системи цінностей	
2.1.	Структура корпоративної культури
2.2.	Принципи корпоративної культури
2.3.	Основні завдання корпоративної культури
Модуль 3. Типологія та управління корпоративною культурою	
3.1.	Основні моделі корпоративної культури
3.2.	Управління корпоративною культурою в органах влади
3.3.	Основні підходи до формування та розвитку корпоративної культури в органах влади
Модуль 4. Розбудова ефективної команди в умовах розвитку нової корпоративної культури	
4.1.	Етапи розвитку, формування дієвої команди
4.2.	Розв'язання конфліктів
4.3.	Управління змінами та розвиток лідерства в команді
	Підведення підсумків
	Список рекомендованої літератури



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



ВСТУП

В умовах реалізації парламентської реформи постають нові виклики, по'язані з ментальною, професійною, нормативно-правовою сумісністю діяльності Апарату Верховної Ради України (далі – Апарат) та відповідних секретаріатів парламентів в інших країнах Європи та світу. Реалізація політики європейської інтеграції актуалізує питання пріоритетності удосконалення функціонування Апарату та розбудови його кадрового потенціалу відповідно до європейських стандартів та кращих практик інших країн.

Останнім часом позитивною тенденцією у сфері роботи з персоналом Апарату є намагання спрямувати зусилля на оновлення та оздоровлення персоналу. У зв'язку з цим зростає значення таких якостей працівників, як повага до закону, порядність, захист національних інтересів, гуманізм. Кадрова політика та робота з персоналом перестають бути закритою для суспільства сферою, припиняється призначення на посади за клановими та іншими недемократичними підходами.

Однак існує проблема подолання кадрових деформацій в Апараті. Передусім це стосується забезпечення захисту прав людини та формування антикорупційних механізмів у сфері управління персоналом. Йдеться про реалізацію конституційних положень щодо рівного права на доступ до державної служби, кар'єрне просування з урахуванням принципу меритократизму, подолання корупційних процесів, суб'єктивізму кадрових призначень тощо.

Верховна Рада України та її Апарат повинні стати максимально відкритими інституціями, діяльність яких має чітко регулюватися чинним законодавством, визначатися гуманістичними цінностями та моральними нормами, що сприятиме припливу до них професіоналів-патріотів.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Виходячи з цього, пріоритетним завданням постає осучаснення управлінської парадигми у сфері реалізації кадрової політики, вироблення моделі безперервної, сталої, дієвої роботи з персоналом, упровадження нових кадрових практик та інформаційних технологій в діяльність Апарату.

У цьому контексті актуальним завданням постає розвиток нової корпоративної культури працівників Апарату, дотримання морально-ціннісних та духовно-ціннісних засад державної служби та професіоналізму, високих етичних стандартів і норм поведінки.

Заради досягнення цієї мети потрібно не тільки раціоналізувати діяльність Апарату, але й змінити філософію його діяльності. У зв'язку з цим корпоративна культура не лише відіграє надзвичайно важливу, системо утворюючу роль у роботі працівників Апарату, але й водночас виступає потужним інструментом модернізації його діяльності.

Враховуючи основні положення [Угоди про асоціацію](#) між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 року [№ 1678-VII](#), у лютому 2016 року Місія Європейського парламенту з оцінки потреб розробила і презентувала Доповідь та Дорожню карту щодо підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України, окремі рекомендації якої безпосередньо стосуються розвитку персоналу.

Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року № 1035-VIII «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України», прийнята на підставі рекомендацій Місії Європейського парламенту, задекларувала пріоритетні напрями проведення внутрішньої реформи та розбудови кадрового потенціалу Апарату, а саме:



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



- створення єдиного зводу внутрішніх правил, які регламентують діяльність Апарату;
- створення оновленої служби управління персоналом Апарату;
- розробка всеохоплюючої стратегії розбудови кадрового потенціалу Апарату;
- розгляд можливості переходу до створення системи відокремленої парламентської державної служби як окремого виду державної публічної служби.

Важливим чинником стало набрання чинності з 1 травня 2016 року нового Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, який визначив принципи, правові та організаційні засади забезпечення державної служби та встановив, що право рівного доступу громадян до державної служби базується на їхніх особистих якостях та досягненнях.

Враховуючи вищевикладене, основним завданням цього навчального курсу є розвиток професійних знань та навичок основних парламентських стейкхолдерів (насамперед, державних службовців та інших працівників Апарату) з питань формування ефективної команди, розвитку нової корпоративної (організаційної) культури та її упровадження в Апараті.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Модуль 1. Основні засади розвитку організаційної (корпоративної) культури в Апараті Верховної Ради України

1.1. Особливості та основні завдання розвитку нової організаційної (корпоративної) культури в Апараті Верховної Ради України в умовах реалізації парламентської реформи

В сучасних умовах реалізації парламентської реформи низка завдань багато в чому залежать від рівня розвитку корпоративної культури. Разом з тим, в Україні лише розпочинається робота щодо формування нової корпоративної культури в системі державного управління.

Слід зазначити, що зміна суспільно-політичного ладу у 1990-х роках спричинила руйнування системи ціннісних орієнтацій, які були характерні для кількох поколінь українців, що, у свою чергу, призвело до девальвації загальнолюдських цінностей, виявило відрив культурних традицій від соціально-історичних орієнтирів. Більшість людей відчують життєву дезорієнтацію, страх перед завтрашнім днем, невизначеність, невпевненість у власних силах, недовіру до державних інститутів, які здійснювали контроль, регулювання суспільних відносин та виступали гарантом стабільного розвитку.

У сучасних умовах державотворення системної трансформації зазнають усі сфери життєдіяльності, що зумовлює також докорінні зміни ціннісних орієнтацій суспільства. Одночасно нарощування інтелектуального потенціалу, урахування ментальних особливостей українського народу, удосконалення мотиваційної бази державних службовців, формування нової корпоративної культури створює міцний фундамент для модернізації усієї системи публічного управління.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



У широкому розумінні семантику терміна «культура» можна розглядати як комплекс первинних вірувань, форм соціальної та певною мірою економічної взаємодії людей і характерних матеріально-побутових особливостей. Сам термін «культура» походить від латинського слова «cultus» і означає поклоніння божеству.

Деякі дослідники визначають корпоративну культуру як сукупність норм, правил, звичаїв та традицій, які підтримуються в органі державної влади і задають загальні напрямки поведінки в усіх сферах діяльності державних службовців.

Разом з тим, заслуговує на увагу визначення корпоративної культури, яке дають автори «Енциклопедії державного управління», а саме: «Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній корпорації, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища».

До поняття «корпоративна культура» відносять також принципи, норми, поведінки і традиції, що сформувалися за час діяльності та сприймаються більшістю працівників. Головною відзнакою корпоративної культури є ставлення до людей як до головної цінності, а тому і взаємодія між людьми і групами організовується на психологічному рівні за системним соціально-психологічним підходом.

Корпоративна культура виконує свої зрозумілі функції. До найбільш важливих можна віднести внутрішню інтеграцію відповідної організації в єдине ціле, що підвищує рівень організованості та керованості, формування певного іміджу організації та її адаптації до змін в навколишньому середовищі. Вона допомагає зрозуміти основні уявлення, цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю співробітників компанії (організації); звернути увагу на



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



традиції, правила та міфи, що існують у компанії; передбачити ставлення співробітників до таких важливих ситуацій, як адаптація нового співробітника, наявні стереотипи вирішення конфліктних ситуацій, стереотипи ставлення до керівництва, стереотипи у ставленні до успіху або невдачі, стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування клієнтів, надання послуг тощо.

В даний час корпоративна культура розглядається як один з головних інструментів, що забезпечує практичне підвищення ефективності роботи органів влади. Вона є важливою для будь-якого органу влади, оскільки може впливати на такі фактори: мотивація співробітників; привабливість органу влади як роботодавця; моральність кожного співробітника, його ділова репутація; продуктивність і ефективність трудової діяльності; якість роботи співробітників; характер особистісних і виробничих відносин в органах влади; відносини службовців у позаробочий час; розкриття творчого потенціалу службовців; формування позитивного іміджу органів влади; покращення взаємодії між владою та громадянами тощо.

На нашу думку, корпоративна культура органу влади може бути визначена як система цінностей, принципів, формальних і неформальних правил поведінки і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, що склалися в конкретному органі влади та є характерною для цього органу, поділяється більшістю його співробітників, визначає внутрішні відносини у цьому органі, показники задоволеності працівників умовами праці, рівень взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з органом, в якому вони працюють, перспективи її розвитку, а також встановлює взаємовідносини органу влади та зовнішнім середовищем, а також зумовлює здатність органів влади до надання більш якісних послуг громадянам.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Цікавою є думка українського дослідника В. Козловського про те, що «розв'язання проблеми ефективності державного управління значною мірою перебувають в площині морально-психологічних характеристик державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування».

У зв'язку з цим визначним чинником при формуванні нової корпоративної культури є сприйняття службовцями духовних та соціальних цінностей українського суспільства. Духовність українського народу, збереження його самобутності, незалежності, а також подальший соціально-економічний і культурний розвиток, модернізація системи державного управління є неможливими без утвердження в суспільній свідомості національної ідеї України, яка виступає основою інтегративної суспільної ідеології, ідеологічною домінантою.

Виходячи з вищевикладеного, ми можемо зробити висновок, що сьогодні важливим напрямом в реалізації парламентської реформи в Україні виступають питання формування нової корпоративної культури в Апараті, що обумовлює подальший розвиток практичних та теоретичних досліджень у цій сфері. Прийняття та запровадження нової системи цінностей державних службовців та інших працівників Апарату (на основі нової корпоративної культури) визначає новий характер вимог до них, нове їх бачення в контексті реалізації парламентської реформи.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



1.2. Сучасні тенденції та виклики щодо розвитку організаційної культури в системі публічного управління

Починаючи з середини ХХ-го століття, система публічного управління в багатьох країнах світу постійно реформується, намагаючись ефективно відповідати викликам сьогодення. Поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів 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. Оцінка діяльності цих органів залежить від рівня задоволення громадян послугами, які надають органи влади, ступеня їх довіри до цих органів, а також реальної можливості брати участь у розробці та прийнятті рішень на усіх рівнях.

Відповідно до нової парадигми управління, організаційні відносини з клієнтом займають центральне місце у діяльності будь-якої установи. У зв'язку з цим слід виділити наступні напрями «нової парадигми публічного управління»: наявність горизонтальних зв'язків між службовцями, які представляють різні структурні підрозділи одного органу влади; надання службовцям можливості виявляти ініціативу на робочому місці; орієнтація (у діяльності органів влади, окремих службовців та посадових осіб місцевого самоврядування) на клієнта та якісне надання відповідних адміністративних (публічних) послуг; більша відкритість та прозорість публічної служби; нові механізми оплати праці службовців, зокрема на основі оцінки ефективності та результативності їх діяльності.

У загальному вигляді ця концепція принципово по новому розкриває суть взаємовідносин між органами влади та інституціями громадянського суспільства:



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



від ієрархічних, підпорядкованих, відносин до системи співробітництва, взаємодії, кооперації, «доброго врядування» («good governance»), заснованого на горизонтальних зв'язках, рівноправних статусах, мережевих структурах, що виключають використання механізмів примусу і прямого тиску.

Сучасні ідеї «врядування» реалізуються в концепції мережевого управління (networking management). У загальному вигляді під цією мережею уявляється спілка індивідуальних і групових, державних і недержавних суб'єктів, спільно залучених у процес розробки та реалізації державної політики в різних сферах.

Мережева форма публічного управління принципово змінює статус органів влади у взаємовідносинах з приватним сектором та громадськістю. 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 сучасного менеджера. Це вимагає відповідного введення нових додаткових якостей, а саме: діяти в рамках діючого законодавства, орієнтуватися на результати, вміти підраховувати витрати, вміти приймати оптимальні управлінські рішення, брати на себе ризик і нести відповідальність тощо.

На зміну бюрократичної залежності і ієрархічної підпорядкованості приходять принцип автономії та відповідальності за виконання основної місії, покладеної на органи влади. У зв'язку з цим на перший план виходять організаційна гнучкість, відкритість до змін, управління інноваціями, більш широка свобода дій персоналу.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Результати аналізу сучасних реформ в системі публічного управління дають підстави для визначення основних вимог до побудови сучасної системи публічного управління, орієнтованої на потреби клієнта або споживача.

У зв'язку з цим можна погодитись із думкою окремих вчених та дослідників про те, що на сьогоднішньому етапі треба перейти від ідеї служіння суспільству (громаді) до ідеї поставки послуг для нього, від ідеї панування ієрархії до орієнтації на потреби споживачів і замовників публічних послуг. Одночасно слід зазначити, що частиною згаданих концепцій публічного управління, які є спрямованими на клієнта або громадянина, є зосередження уваги на підвищенні якості надання адміністративних послуг.

Корпоративна культура як сукупність основних професійно-етичних норм орієнтована визначити для службовців наступні складові елементи: моральні цінності, зобов'язання та принципи служби в органах влади; 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 взаємовідносин працівників, що виникають у процесі їх спільної діяльності; виховання високоморальної особистості працівника, яка відповідає етичним нормам і принципам, загальнолюдській і професійній моралі; взаємодію з представниками інших установ та організацій, населенням із урахуванням норм і принципів професійної та службової етики.

За своїм функціональним призначенням основні положення корпоративної культури виконують наступні завдання: служать методологічною основою формування професійної культури службовців; орієнтують згаданих осіб в умовах конфліктів і етичної невизначеності та інших обставин морального вибору; сприяють формуванню у державних службовців потреби дотримання професійно-



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



етичних норм поведінки; є дієвим інструментом громадського контролю за їх моральною та професійною поведінкою тощо.

Формування корпоративної культури зазвичай здійснюється в процесі професійної адаптації або підвищення кваліфікації персоналу у тому чи іншому органі влади. Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємному впливі її джерел. Взаємодіючи між собою, 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 внутрішні (групові) норми та моделі поведінки.

В основі корпоративної культури публічного управління лежать цінності, що визначають моральні принципи службовців, організацію професійної діяльності, правила міжособистісного спілкування тощо. Орган влади, що бажає бути ефективним у своїй діяльності, повинен мати систему цінностей, які необхідно узгодити зі специфікою діяльності цього органу, його місією та відповідними пріоритетами суспільного розвитку.

При формуванні системи цінностей бажано врахувати й ті з них, що є важливими в особистому житті державних службовців в цілому, а не тільки в їх професійній діяльності. Розроблений проект системи цінностей (їх не повинно бути багато, адже мають бути визначені найбільш важливі цінності) підлягає обов'язковому обговоренню в колективі, оскільки дуже важливо, щоб, по-перше, цінності поділялися більшістю співробітників, а, по-друге, щоб працівники із самого початку відчували свою причетність до формування основ корпоративної культури у відповідному органі влади.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Однак слід пам'ятати, що необхідно не просто позначити основні цінності організації, а й максимально сприяти їх втіленню у практичне життя. Прийнята система цінностей повинна опинитися у центрі уваги усіх заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. В такому разі є доцільним ознайомлювати з системою цінностей відповідного органу влади при прийнятті нових працівників на роботу, проведенні навчальних семінарів, курсів, лекцій, просвітницьких заходів тощо. Цінності повинні відповідати потребі людей отримувати підтвердження того, що справа, якою вони займаються, має вагоме значення, що виходить за рамки конкретної діяльності, конкретної посади, грошового винагородження тощо. Разом з тим, сила корпоративної культури визначається такими важливими факторами, як ступень сприйняття службовців основних цінностей відповідного органу влади та ступенем їх відданості цим цінностям.

Труднощі підтримки необхідного рівня корпоративної культури полягають в тому, що нові співробітники приносять з собою не тільки нові ідеї та індивідуальні підходи до вирішення професійних завдань, а й певні цінності, погляди і переконання. Індивідуальні (особистісні) цінності нових службовців можуть істотно змінити сформовані культурні цінності відповідного органу влади. Для підтримки сформованої системи культурних цінностей в публічному управлінні необхідно постійно впливати на формування ціннісних орієнтирів державних службовців для максимального зближення їх з цінностями відповідного територіальної громади чи органу влади.

Одночасно слід зазначити, що однією з основних проблем існування та функціонування управління персоналом є відсутність чи недосконалість кадрових технологій роботи з персоналом. Багато прогресивних кадрових технологій функціонують у приватному секторі, однак їх не використовують в державному управлінні, оскільки вони не є адаптованими під специфіку державного сектору. Так,



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



на приватних підприємствах активно використовуються такі технології, як залучення персоналу, відбір, підбір, адаптація, мотивація, кар'єрне просування та ін. Крім того, ці кадрові технології використовуються системно, постійно, цілеспрямовано, комплексно. Приватні підприємства мають спеціалістів, які формують кадрову стратегію, визначають місію організації, планують потребу в кадрах та організації, визначають шлях кар'єри кожного працівника, проводять тренінги особистісного зростання фахівців тощо.

Ця практика, на жаль, поки що не досить поширена в державному секторі. Разом з тим, слід пам'ятати, що люди, які працюють у державному секторі, по суті є однаковими; вони потребують однакової «турботи» як з боку роботодавців, так і науковців та дослідників.

Тому пропонується змінити характер і спрямованість кадрових технологій у роботі з кадрами системи публічного управління. Вони мають враховувати не тільки певні пріоритети суспільного розвитку, але й відповідати інтересам кожного фахівця та бути спрямованими на розвиток його особистісних та професійних якостей та цінностей.

Слід зазначити, що поняття «цінність» має, насамперед, суспільне походження. Процеси виникнення, споживання, перетворення цінностей у ході соціального розвитку можуть зазнавати регулюючого впливу, який виникає внаслідок самоуправління соціуму. Такий вплив можуть справляти як окремі представники суспільства, так і різноманітні суспільні інститути, найбільш важливими та найбільш організованими серед яких є органи державної влади.

Необхідно підкреслити, що корпоративна культура є важливим чинником, що впливає на репутацію відповідного органу влади та стратегію розвитку його зв'язків з громадськістю.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Одночасно на корпоративну культуру в цілому впливають звички та уподобання окремих співробітників, їх потреби та інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент. На можливість зміни корпоративної культури в публічному управлінні можуть також вплинути такі фактори:

- організаційна криза, яка може поставити під сумнів практику роботи органів влади. Вона також відкриває можливості для прийняття нових цінностей. Показниками такої кризи можуть бути погіршення ефективності праці, ріст плинності кадрів, втрата довіри громадян;
- зміна керівництва. Оскільки вище керівництво є головним фактором у формуванні культури органу влади, заміна її головних керівників сприяє введенню нових цінностей. Але нове керівництво не є гарантією того, що службовці приймуть нові цінності. Нові лідери повинні мати чітке альтернативне бачення того, якими мають бути організація та її авторитет;
- новий етап реформування системи державного управління в цілому та розвитку окремих органів влади зокрема. Є зрозумілим, що змінити та модернізувати корпоративну культуру державного управління є більш легко в під час комплексного реформування усієї системи влади.

У розпорядженні громадян є декілька джерел потенційної інформації про корпоративну культуру відповідного органу влади.

Так, поширеними є наступні способи отримання інформації про корпоративну культуру: відкриті методи прямого питання, коли легко безпосередньо запитати будь-якого службовця про ту чи іншу проблему; питання можна поставити третій особі, змінюючи, зокрема, первинне джерело інформації (слід зазначити, що звернення до третьої сторони здійснюється, коли основне джерело інформації є недоступним або коли необхідно уточнити інформацію, отриману від основного джерела); для експерименту можна порушувати правила,



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



спостерігаючи за реакцією службовців для того, щоб зрозуміти наскільки і за яких умов це правило працює.

Одночасно є допустимим використовувати методи «уважного спостереження» за деякими людьми в певних виробничих ситуаціях, вивчаючи те, що відбувається, а також відзначаючи, про що розмовляють співробітники, в якій манері спілкуються з представниками інших підрозділів, громадянами, керівництвом тощо. Чим менше подібних (схожих) речей помічає новий співробітник в новому оточенні порівняно зі своїм попереднім місцем роботи, чим більше для нього ступінь новизни і чим менше його досвід у зміні виробничих ролей, тим частіше він використовує методи спостереження і рідше – прямі питання в процесі роботи.

Нові співробітники з вищою самооцінкою удаватимуться до методу прямого питання частіше, ніж ті працівники, в яких самооцінка є більш низькою. Чим більшою є новизна контексту, тим більш актуальними стають завдання адаптації до нових умов.

Крім очевидної орієнтації програм навчання, корпоративна культура може передаватися службовцям такими способами як інформація, традиції, символи та мова.

Інформація містить опис подій, пов'язаних із утворенням того чи іншого органу, ключових рішень, що визначають стратегію розвитку відповідного органу в майбутньому, вищої ланки управління тощо. Вона дозволяє порівняти минуле з сьогоденням, забезпечує пояснення поточної діяльності відповідного органу влади тощо.

Традиції, їх дотримання є засобом передачі певних (моральних, духовних та інших) цінностей, пов'язаних із діяльністю органів влади. Дизайн і планування території та службових приміщень, стан технічного обладнання, меблів, стиль

роботи керівництва, одяг працівників є матеріальними символами, що передаються службовцям.

Важливим є ступінь рівноправності в організації, що забезпечується керівництвом, види та типи поведінки (ризикованість, консерватизм, авторитарність, участь, індивідуалізм, соціальність), що вважаються прийнятними. Мова службовців є також однією з найбільш важливих ознак, за якими відбувається ідентифікація, ототожнення людей.

Отже, проаналізувавши думки численних авторів щодо природи корпоративної культури і впливу національних особливостей на її формування, можна сформулювати наступну модель впливу національної культури на корпоративну культуру органів влади (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Модель впливу національної культури на корпоративну культуру органів влади

Таким чином, можна переконались, що вплив національного фактору у формуванні корпоративної культури органів влади є досить значним, він



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



проявляється не тільки в базових припущеннях, але й на більш високих рівнях корпоративної культури.

Якщо було поставлено питання, яке викликало у людини дискомфорт або збентеження, то, можливо, було порушено певне базове припущення. Наприклад, можна помітити, що японці кланяються нижче, ніж представники інших народів. Якщо запитати чому так відбувається, то швидше за все японець не дасть чіткої відповіді. Одночасно він може зауважити, що інші люди теж так роблять (тобто це стало загальновизнаною нормою). Разом з тим, японці можуть зазначити, що цими діями вони хочуть засвідчити свою повагу до іншої людини або інституції. У зв'язку з цим може виникнути інше запитання: «Чому ви поважаєте іншу людину?». Більшість японців або збентежаться, або посміхнуться (намагаючись приховати своє роздратування). Коли мова йде про базові принципи, як правило, задаються питання, з якими людина до цього не зустрічалася. Це може призвести або до нового розуміння реальності, або ж до роздратування.

Символи національної культури, хоча й меншою мірою, можуть впливати на символи корпоративної культури..

Слід зазначити, що з проголошенням незалежності Українська держава отримала широкі можливості сприяння розвитку української національної культури, яка була і є важливим чинником державотворення та консолідації української нації.

Разом з тим, на усіх етапах історії України суттєвий вплив на її розвиток мали ті чи інші особливості національного буття, національного характеру суспільної свідомості та психології українців. Особливо важливе значення в цьому плані має національний характер. Досліджуючи вплив національного характеру українців на формування корпоративної культури, деякі науковці наголошують на тому, що «для української культури є характерним надання пріоритету не



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, творчості. Ці норми базуються на принципах індивідуальності та людяності, гармонії з природою тощо».

Однією з особливостей національного характеру українців, яка суттєвим чином впливає на формування корпоративної культури, є індивідуалізм, який зумовлений специфікою суспільного життя.

У результаті в українському національному етносі індивідуальний чинник взяв гору над колективним. Український індивідуалізм сформувався як пріоритет індивідуального над загальним, колективним, як вияв свободолюбства особистості. Цей аспект може розглядатися як позитивний фактор в економіці при утворенні акціонерного підприємства, що здійснюється за принципом «через індивідуальне до колективного», з опосередкованим володінням власністю в ньому.

Таким чином, зазначена риса національного характеру українців об'єктивно сприяє формуванню корпоративної культури, норм корпоративної філософії. З іншого боку, індивідуалізм, прагнення до свободи, яке мало прогресивний історичний сенс, може призвести до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільного, невміння створювати і разом утримувати владу, що сьогодні може розглядатись як стримуючий фактор процесу формування нової корпоративної культури в публічному управлінні.

Не можна не погодитись із думкою вітчизняного дослідника В. Козловського про те, що на формування корпоративної культури значною мірою впливають також певні риси ментальності національної еліти, зокрема інтелігенції.

Разом з тим, слід зазначити, що поняття “ментальність” має складну історію становлення і трансформації як загальноприйнятої та самодостатньої наукової категорії. Поняття ментальності в суспільствознавчих науках трактується як



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



розгортання уявлень про “психологію” суспільного індивіда, епохи, нації. Йдеться про ментальні та культурні основи соціальних, економічних, правових та інших відносин, які яскраво віддзеркалювали співвідношення індивідуального і загального в суспільному житті й людській самосвідомості.

Можна погодитись із думкою окремих науковців і дослідників про те, що теоретичне розуміння ментальності як певного прояву структур глибинного рівня колективної та індивідуальної свідомості світобаченні та світосприйнятті індивідів, їх соціальних груп і спільнот зумовлює відповідні прагнення, поведінку, характер діяльності і спосіб життя людей та їх об'єднань. Ментальність у діяльності людей виявляється як щось спільне в їх мисленні, вірі, почуттях та емоціях.

Слід також враховувати вплив на корпоративну культуру органів влади такого історично сформованого соціального явища як козацька свобода. Вона не була нормованою та юридично забезпеченою, але стала більше втіленням спонтанності, нерегламентованого волевиявлення у стихійній «козацькій демократії».

Одночасно можна погодитись із думкою деяких дослідників про те, що негативно впливають на формування корпоративної культури в муніципальному управлінні психологічні чинники, які пов'язані з недавнім тоталітарним радянським минулим, зокрема, безініціативність, безпорадність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави і водночас не довіряти їй, звичка легко порушувати закони тощо. Не сприяє формуванню нової корпоративної культури в органах влади й втрата деякими службовцями почуття відповідальності, ірраціональна віра у всесилля «вождів», очікування на приход «месії», який вирішить усі проблеми.

Необхідно наголосити, що радянська влада намагалася перетворити усі народи колишнього СРСР в єдине монолітне суспільство, функціонування якого



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



визначалося б лише однією формою суспільної свідомості – марксистсько-ленінською ідеологією.

Християнські цінності, які становили глибинну основу української традиційної духовно-ціннісної системи, викорінювалися різноманітними методами. Натомість вищим духовним ідеалом людини було проголошено революційну діяльність в інтересах партії, але не в інтересах розвитку особистості. Вищою духовністю вважалися віра і відданість ідеям та настановам КПРС. Така особистість була здатна на будь-які вчинки в інтересах комуністичної партії.

Звісно, ця політика мала негативні наслідки для українського соціуму і практично призвела до ціннісного розколу, який ми переживаємо сьогодні. Для ціннісної консолідації української нації, розвитку демократичної системи державного управління необхідним на сьогодні є удосконалення державної політики у сфері духовно-ціннісного розвитку суспільства.

Разом з тим, слід зазначити, що особливості національної культури українців, не зважаючи на деякі негативні риси, які обумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються цілою низкою конструктивних рис «української вдачі», які можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури в муніципальному управлінні. Йдеться про високий рівень розвиненості волелюбства, природного демократизму, що можуть бути закріплені не тільки в політичній, а і в корпоративній культурі. Демократичні цінності українського суспільства, що впродовж кількох століть поступово слабшали, «вимивалися», та пов'язані з цим риси національного характеру в умовах незалежності України можуть бути не тільки відтворені, але й розвинуті. У зв'язку з цим безперечним є той факт, що корпоративна культура в муніципальному управлінні, яка будується із урахуванням національних факторів, має бути певною



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



мірою компромісною. Все це буде сприяти розвитку сталих взаємовідносин працівників з різними етичними поглядами та національною, релігійною, соціальною приналежністю, а також дасть змогу уникнути конфліктів в колективі на цьому підґрунті.

Цікавою є також думка деяких українських дослідників та вчених про те, що корпоративне культура в публічному управлінні є продуктом еволюції, який могли створити лише досвід та зрілість людей, свого роду необхідною відповіддю суспільства на суспільно-політичні та соціально-економічні трансформації у конкретній громаді, регіоні, а також в державі та світі. Воно виступає як форма переходу до соціально-ринкових відносин та розбудови демократичної системи державного управління.

Корпоративна культура державного управління – це адаптована до умов національної моделі державного управління система суспільних матеріальних і духовних цінностей переконань, вірувань, уявлень, очікувань, проявів, норм професійної публічно-управлінської поведінки, що є похідними від усвідомлення місії державного управління, зумовлюють здатність органів влади до змін та модернізації.

Корпоративна культура органу влади – це система цінностей, принципів, формальних і неформальних правил поведінки і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, що склалися в конкретному органі влади та є характерною для цього органу, поділяється більшістю його співробітників, визначає внутрішні відносини у цьому органі, показники задоволеності працівників умовами праці, рівень взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з органом, в якому вони працюють, перспективи її розвитку, а також встановлює взаємовідносини органу влади та



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



зовнішнім середовищем, а також зумовлює здатність органів влади до надання більш якісних послуг громадянам.

Формування корпоративної культури, її вплив на кадровий потенціал всього колективу і окремих працівників, в даний час розглядається як один із найбільш важливих елементів публічного управління. Лояльність співробітників, залучення до справ органу влади, здатність стимулювати організаційні зміни і зменшувати опір їм перестають бути суто теоретичними проблемами і включаються до пріоритетних питань порядку денного діяльності органів влади.

1.3. Нормативно-правові акти, що регулюють питання організаційної (корпоративної) культури в Апараті Верховної Ради України

Основним документом, який регулює питання корпоративної культури в Апараті, є Положення про Апарат Верховної Ради України, затверджений розпорядженням Голови Верховної Ради України № 769 від 25 серпня 2011 року. Так, зокрема, пункт 17 згаданого Положення визначає, що на працівників Апарату поширюється законодавство України про працю та державну службу. Вони зобов'язані виконувати Правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції по роботі з документами, підвищувати професійний рівень і ділову кваліфікацію.

Нова редакція Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII містить низку положень, що регулюють питання корпоративної культури державних службовців.

Так стаття 8 визначає основні обов'язки державного службовця, а саме:

1. Державний службовець зобов'язаний:

- 1) дотримуватися [Конституції](#) та законів України, діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- 2) дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки;
- 3) поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина;
- 4) з повагою ставитися до державних символів України;
- 5) обов'язково використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов'язків, не допускати дискримінацію державної мови і протидіяти можливим спробам її дискримінації;

- 6) забезпечувати в межах наданих повноважень ефективно виконання завдань і функцій державних органів;
 - 7) сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки та умови контракту про проходження державної служби (у разі укладення);
 - 8) виконувати рішення державних органів, накази (розпорядження), доручення керівників, надані на підставі та у межах повноважень, передбачених Конституцією та законами України;
 - 9) додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції;
 - 10) запобігати виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби;
 - 11) постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності;
 - 12) зберігати державну таємницю та персональні дані осіб, що стали йому відомі у зв'язку з виконанням посадових обов'язків, а також іншу інформацію, яка відповідно до закону не підлягає розголошенню;
 - 13) надавати публічну інформацію в межах, визначених законом.
- Державні службовці виконують також інші обов'язки, визначені у положеннях про структурні підрозділи державних органів та посадових інструкціях, затверджених керівниками державної служби в цих органах, та контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

Частина друга статті 44 «Оцінювання результатів службової діяльності» встановлює наступне:

Оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

Стаття 47 згаданого Закону визначає правила внутрішнього службового розпорядку державного органу, а саме:

1. Правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу (далі - правила внутрішнього службового розпорядку) визначаються:

- 1) початок та кінець робочого часу державного службовця;
- 2) перерви, що надаються для відпочинку та прийняття їжі;
- 3) умови і порядок перебування державного службовця в державному органі у вихідні, святкові та неробочі дні, а також після закінчення робочого часу;
- 4) порядок доведення до відома державного службовця нормативно-правових актів, наказів (розпоряджень) та доручень із службових питань;
- 5) загальні інструкції з охорони праці та протипожежної безпеки;
- 6) загальні правила етичної поведінки в державному органі;
- 7) порядок повідомлення державним службовцем про його відсутність на службі;
- 8) порядок прийняття та передачі діловодства (справ) і майна державним службовцем;
- 9) інші положення, що не суперечать цьому Закону та іншим актам законодавства.

2. Правила внутрішнього службового розпорядку затверджуються загальними зборами (конференцією) державних службовців державного органу за поданням керівника державної служби і виборного органу первинної профспілкової організації (за наявності) на основі типових правил.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



3. Правила внутрішнього службового розпорядку доводяться до відома всіх державних службовців під підпис.

Одним з основних обов'язків керівника державної служби щодо забезпечення службової дисципліни (відповідно до пункту 6 частини другої статті 63 згаданого Закону) є виховання у державних службовців сумлінного ставлення до служби, бережливе ставлення до державного майна, забезпечення підтримки їхньої ініціативи, а також вжиття заходів для додержання ними правил етичної поведінки.

Частина перша статті 64 «Дисциплінарна відповідальність державного службовця» встановлює, що за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, визначених цим 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 притягається до дисциплінарної відповідальності у порядку, встановленому цим Законом.

Важливим правовим актом є також Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. Його розділ VI «Правила етичної поведінки», зокрема, визначає наступне:

Стаття 37. Вимоги до поведінки осіб

1. Загальні вимоги до поведінки осіб, зазначених у [пункті 1](#), [підпункті «а»](#) [пункту 2](#) частини першої статті 3 цього Закону, якими вони зобов'язані керуватися під час виконання своїх службових чи представницьких повноважень, підстави та порядок притягнення до відповідальності за порушення цих вимог встановлюються цим Законом, який є правовою основою для кодексів чи стандартів професійної етики.

2. Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, затверджує [загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування](#).

Державні органи, органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування у випадку необхідності розробляють та забезпечують виконання галузевих кодексів чи стандартів етичної поведінки їх працівників, а також інших осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, прирівняних до них осіб, які здійснюють діяльність у сфері їх управління.

Стаття 38. Додержання вимог закону та етичних норм поведінки

1. Особи, зазначені у [пункті 1](#), [підпункті «а» пункту 2](#) частини першої статті 3 цього Закону, під час виконання своїх службових повноважень зобов'язані неухильно додержуватися вимог закону та загально визнаних етичних норм поведінки, бути ввічливими у стосунках з громадянами, керівниками, колегами і підлеглими.

Стаття 39. Пріоритет інтересів

1. Особи, зазначені у пункті 1 частини першої статті 3 цього Закону, представляючи державу чи територіальну громаду, діють виключно в їх інтересах.

Стаття 40. Політична нейтральність

1. Особи, зазначені у пункті 1, підпункті «а» пункту 2 частини першої статті 3 цього Закону, зобов'язані при виконанні своїх службових повноважень дотримуватися політичної нейтральності, уникати демонстрації у будь-якому вигляді власних політичних переконань або поглядів, не використовувати службові повноваження в інтересах політичних партій чи їх осередків або окремих політиків.

2. Положення частини першої цієї статті не поширюється на виборних осіб та осіб, які обіймають політичні посади.

Стаття 41. Неупередженість

1. Особи, зазначені у пункті 1, підпункті «а» пункту 2 частини першої статті 3 цього Закону, діють неупереджено, незважаючи на приватні інтереси, особисте ставлення до будь-яких осіб, на свої політичні погляди, ідеологічні, релігійні або інші особисті погляди чи переконання.

Стаття 42. Компетентність і ефективність

1. Особи, зазначені у [пункті 1](#), [підпункті «а» пункту 2](#) частини першої статті 3 цього Закону, сумлінно, компетентно, вчасно, результативно і відповідально виконують службові повноваження та професійні обов'язки, рішення та доручення органів і осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, не допускають зловживань та неефективного використання державної і комунальної власності.

Стаття 43. Нерозголошення інформації

1. Особи, зазначені у пункті 1, підпункті «а» пункту 2 частини першої статті 3 цього Закону, не розголошують і не використовують в інший спосіб конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх службових повноважень та професійних обов'язків, крім випадків, встановлених законом.

Стаття 44. Утримання від виконання незаконних рішень чи доручень

1. Особи, зазначені у пункті 1, підпункті «а» пункту 2 частини першої статті 3 цього Закону, незважаючи на приватні інтереси, утримуються від виконання рішень чи доручень керівництва, якщо вони суперечать закону.

2. Особи, зазначені у пункті 1, підпункті «а» пункту 2 частини першої статті 3 цього Закону, самостійно оцінюють правомірність наданих керівництвом рішень



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



чи доручень та можливу шкоду, що буде завдана у разі виконання таких рішень чи доручень.

3. У разі отримання для виконання рішень чи доручень, які особа, зазначена у пункті 1, підпункті «а» пункту 2 частини першої статті 3 цього Закону, вважає незаконними або такими, що становлять загрозу охоронюваним законом правам, свободам чи інтересам окремих громадян, юридичних осіб, державним або суспільним інтересам, вона повинна негайно в письмовій формі повідомити про це керівника органу, підприємства, установи, організації, в якому вона працює, а виборні особи - Національне агентство.

На виконання згаданого Закону (стаття 37), наказом Національного Агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року № 158, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 31 серпня 2016 року за № 1203/29333, затверджено Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Важливими документом для регулювання питань корпоративної культури в Апараті також є Колективний договір Апарату Верховної Ради України, схвалений конференцією трудового колективу Апарату Верховної Ради України (протокол № 1 від 25 жовтня 2018 року) та зареєстрований 01 листопада 2018 року в управлінні праці та соціального захисту населення Печерської районної в місті Києві державної адміністрації.

Разом з тим, слід зазначити, що згадана законодавча база не є цілком достатньою для розвитку та впровадження нової корпоративної культури в Апараті, зокрема з урахуванням основних завдань реалізації парламентської реформи.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Серед інших важливих нормативно-правових актів з цього питання слід виділити розпорядження Керівника Апарату Верховної Ради України № 662-к від 14 квітня 2020 року «Про розвиток корпоративної культури в Апараті Верховної Ради України», яким, зокрема, затверджено Методичні рекомендації щодо розвитку корпоративної культури в Апараті Верховної Ради України.

Методичні рекомендації щодо розвитку корпоративної культури в Апараті Верховної Ради України (далі – Методичні рекомендації) розроблено Апаратом за сприяння Проєкту ЄС-ПРООН з парламентської реформи та Офісу парламентської реформи з метою забезпечення підтримки та розвитку в Апараті корпоративної культури, що становить сукупність цілей, цінностей, норм, традицій, які поділяють і зберігають працівники Апарату під час виконання своїх функціональних обов'язків та в позаробочий час.

Методичні рекомендації розроблено з урахуванням вимог наступних законодавчих та інших нормативно-правових актів:

- Закону України «Про державну службу»;
- Положення про Апарат Верховної Ради України, затвердженого розпорядженням Голови Верховної Ради України від 25 серпня 2011 року № 769;
- Стратегії розбудови кадрового потенціалу Апарату Верховної Ради України до 2022 року, затвердженої розпорядженням Керівника Апарату Верховної Ради України від 5 грудня 2019 року № 3359-к.

Під корпоративною культурою в Апараті розуміється унікальна система цінностей та переконань, формальних і неформальних правил, традицій і звичаїв, що безумовно поділяється і підтримується всіма працівниками Апарату та обумовлює їхню поведінку шляхом об'єднання всього колективу та окремих працівників для досягнення поставлених цілей і завдань.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Формування корпоративної культури в Апараті покликане забезпечити єдність дій всіх працівників завдяки усвідомленню ними своїх соціальних функцій, розумінню та сприйняттю ними спільних цінностей і норм. Програма формування корпоративної культури передбачає активне включення у процес її реалізації всього колективу Апарату на чолі з його керівництвом.

Метою формування корпоративної культури в Апараті є розвиток у працівників Апарату розуміння ідеології органу законодавчої влади, в якому вони працюють, системи його цінностей, єдиних стандартів поведінки та спілкування з колегами.

Розвиток корпоративної культури – тривалий безперервний і систематичний процес, що передбачає такі етапи:

1) оцінювання наявного стану корпоративної культури та узагальнення результатів – визначення місії, стратегії, основних цілей і цінностей Апарату (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);

2) дослідження існуючої корпоративної культури для визначення її слабких і сильних сторін, ризиків і загроз («конфліктогенні зони»), шляхів удосконалення;

3) вдосконалення системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій в Апараті, що мають будуватися на принципах прозорості, відкритості, толерантності та взаємної поваги;

4) формування оновленої моделі корпоративної культури в Апараті з урахуванням принципів, методів та завдань, викладених у цих Методичних рекомендаціях (розроблення організаційних заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури, загальноприйнятної поведінки працівників Апарату тощо);

5) підготовка та затвердження відповідних змін до Правил внутрішнього службового розпорядку для працівників Апарату Верховної Ради України,



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



забезпечення ознайомлення з ними та безумовного дотримання всіма працівниками Апарату.

До основних складових корпоративної культури в Апараті належать наступні:

- 1) принципи державної служби;
- 2) правила етичної поведінки, дрес-код;
- 3) система лідерства та стиль управління;
- 4) методи запобігання виникненню конфліктів та їх вирішення;
- 5) система мотивації, розвитку і самореалізації працівників Апарату;
- 6) системи зовнішніх та внутрішніх комунікацій;
- 7) усвідомлення працівниками своєї ролі в діяльності Апарату та суспільної відповідальності;
- 8) вимоги до рівня професійної компетентності працівників Апарату;
- 9) особисті якості працівників Апарату (звички та схильності, потреби, інтереси, моральні цінності тощо);
- 10) форми поведінки працівників Апарату, що постійно відтворюються (ритуали, традиції, звичаї тощо).

Корпоративна культура в Апараті спрямована на вирішення таких основних завдань:

- 1) формування єдиних етичних стандартів поведінки працівників;
- 2) забезпечення організаційної єдності працівників;
- 3) підвищення рівня мотивації працівників;
- 4) налагодження системної та ефективної внутрішньої комунікації між працівниками;
- 5) регулювання зовнішніх комунікацій;
- 6) забезпечення адаптації Апарату до політичних, соціально-економічних та інших змін;



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



7) дотримання принципів оновленого брендингу Верховної Ради України та Апарату;

8) розроблення та запровадження зовнішніх атрибутів корпоративного стилю Апарату: символіка, аксесуари, стандарти поведінки, імідж працівників тощо;

9) організація корпоративних свят, навчання, тренінгів, професійних змагань тощо;

10) формування позитивного іміджу Верховної Ради України та Апарату.

Формування корпоративної культури базується на визначенні моральних цінностей і потреб працівників Апарату, створенні умов для їх самореалізації, інтелектуального і духовного розвитку та здійснюється шляхом мотивації персоналу, вдосконалення кадрових процедур та вироблення певного стилю управління. Для формування корпоративної культури в Апараті важливі відповідні переконання, уявлення та цінності керівництва Апарату, колективний досвід, отриманий працівниками Апарату, нові переконання, уявлення та цінності, що мають бути сформовані.

Визначено також такі основні принципи формування корпоративної культури в Апараті:

1) високий корпоративний дух працівників та постійна робота для його зміцнення;

2) повага та відсутність бар'єрів у відносинах між керівництвом і працівниками;

3) заохочення ініціативи і прагнення працівників до самовдосконалення;

4) дотримання етичних норм корпоративної поведінки;

5) дотримання норм ділової етики;

6) формування і підтримка позитивного іміджу Апарату;

7) формування і розвиток корпоративного стилю;

8) соціальна відповідальність.

Корпоративний дух працівників Апарату формується в умовах високої відповідальності за результати своєї роботи. Розвиток корпоративної культури в



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Апараті зумовлюється специфікою службової діяльності працівників Апарату, соціальними, політичними та економічними умовами діяльності Апарату, а також рядом інших внутрішніх і зовнішніх чинників.

З метою забезпечення розвитку корпоративної культури в Апараті вживаються такі заходи:

- 1) доведення керівництвом Апарату місії, стратегічних цілей, правил і принципів діяльності до працівників Апарату;
- 2) демонстрація лідерських рис керівництвом Апарату, керівниками структурних підрозділів Апарату;
- 3) доведення до кожного працівника його ролі в досягненні стратегічних цілей Апарату;
- 4) підтримання зовнішніх символів (індикаторів), що включає вимоги до зовнішнього вигляду працівників, оформлення приміщень, запровадження системи заохочень і покарань, відкритість і прозорість критеріїв, на підставі яких приймаються кадрові рішення;
- 5) забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- 6) запровадження системи наставництва та менторства, що сприятиме безперервності, ефективності професійного розвитку шляхом використання інноваційних інструментів та практик, а також забезпечить передачу фахової майстерності та професійного досвіду;
- 7) вдосконалення та систематичне зміцнення системи внутрішніх комунікацій, створення сприятливої атмосфери в колективі;
- 8) підтримання існуючих традицій в Апараті, відзначення державних та професійних свят;
- 9) участь керівництва Апарату в організаційних заходах;
- 10) підвищення престижності роботи в Апараті;



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



11) дотримання цінностей державної служби, корпоративної культури, вимог до загальноприйнятної поведінки працівників Апарату під час проведення корпоративних свят, інших комунікативних заходів.

Корпоративна культура має сприяти інтелектуальному розвитку працівників Апарату, спонукати їх до ефективної праці та реалізації таким чином власних життєвих планів.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Модуль 2. Характеристика організаційної (корпоративної) культури як системи цінностей

2.1. Структура організаційної (корпоративної) культури

Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінує серед працівників органів влади, співробітників інших організацій, а також сукупність способів їхньої реалізації, що переважають у відповідній організації на певному етапі розвитку.

Виходячи з вищенаведеного, корпоративна культура, з одного боку є системою особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються усіма членами корпорації. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні.

Окремі дослідники визначають структуру корпоративної культури у складі п'яти основних елементів, а саме: артефакти, переконання, цінності і відносини, етичні норми, базові припущення, історія.

Артефакти – це найбільш видима частина корпоративної культури, її матеріальні, фізичні та поведінкові прояви. До артефактів відносить все, що можна побачити, почути або відчути при спостереженні за групою з незнайомою культурою – інтер'єр і офісну обстановку, певні технології, що використовуються у відповідній організації, продукти та послуги, стиль спілкування, міфи та історії про організацію, корпоративні свята, церемонії тощо.

На думку деяких дослідників, артефакти досить легко підмітити, але складно розпізнати їх справжнє значення без більш глибокого аналізу. Судження



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



про культуру організації, засновані лише на аналізі артефактів, можуть виявитися поверхневими і помилковими.

Щоб зрозуміти, що означає або символізує видима частина організаційної культури, необхідно проаналізувати інші цінності, норми і правила, якими керуються працівники організації у своїй поведінці. У зв'язку з цим є доцільним визначити наступні категорії артефактів:

- матеріальні об'єкти, наприклад, річний звіт про діяльність певної організації, продукти (як матеріальні, так і нематеріальні), які готує та чи інша організація, маркетингові матеріали тощо. Всі ці матеріальні носії здатні транслювати в зовнішнє середовище корпоративну культуру певної організації. Досліджуючи та аналізуючи зміст та оформлення цих предметів, певні науковці стверджують про можливість підготовки висновків чи є та чи інша організація консервативною або прогресивною;
- фізична обстановка, зокрема географічне розташування організації, стан офісного приміщення (відкрите чи закрите, загальні або індивідуальні робочі місця тощо), якість і функціональність меблів, офісного обладнання тощо. Всі ці фактори, на думку багатьох дослідників, суттєво впливають на поведінку людей, стиль спілкування між собою, визначає наскільки великим є розрив між керівництвом та іншими співробітниками організації, їх ставлення до роботи, моральний клімат в колективі тощо;
- інформаційні та інші технології, а також якість оргтехніки та іншого обладнання, що використовуються відповідною організацією у своїй практичній діяльності;
- мова, лексика, яка використовується співробітниками організації, зокрема жарти, анекдоти, історії, метафори, жаргонізми тощо. Мова відіграє важливу роль в самоідентифікації державних службовців та посадових осіб в рамках формування нової корпоративної культури. Вживання жаргонних термінів, а також



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



слів у іншому значенні може мати результатом створення певної «корпоративної мови», яка має сприяти більшому єднанню співробітників. На той самий результат можуть бути спрямовані окремі історії про створення та розвиток організації, найбільш яскраві події в її діяльності, а також повчальні розповіді про поведінку окремих співробітників в певних ситуаціях;

- поведінка співробітників, зокрема, під час проведення певних заходів, церемоній, корпоративних вечірок та святкувань, а також у взаємодії з клієнтами та відвідачами, представниками інших організацій тощо;

- символи, тобто слова, певні об'єкти, дії співробітників організації, що відрізняють їх від інших людей;

- правила, процедури, організація системи заохочення співробітників, їх просування по службі;

- значні постаті (особистості) в історії організації (її керівники, співробітники, які досягнули видатних успіхів у своїй роботі). Діяльність цих людей є мотивуючим фактором та моделлю поведінки для інших співробітників організації.

За твердженням деяких дослідників та вчених, переконання та цінності є однією з найбільш глибоких на психологічному рівні частин корпоративної культури. Цінності визначають, що для людини є найбільш важливим, а також як вона уявляє собі ідеально правильну поведінку людей (у тому числі й свою поведінку).

Цінності є нерозривно пов'язаними з моральними та етичними установками людини. Вони також відображають ставлення людини до наступних фундаментальних світоглядних понять: «зло – добро», «потворне – прекрасне», «ненормальне – нормальне», «парадоксальне – логічне», «ірраціональне – раціональне».



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Цінності – це те, що першим формується у людини в дитинстві та розвивається в неї в процесі подальшого виховання. Вони найчастіше залишаються незмінними протягом усього життя людини, якщо в неї не відбувається ніяких серйозних потрясінь (насильство, смерть близької людини тощо), що можуть вплинути на людину на глибинному рівні.

Переконання людини пов'язані з тим, що вона вважає правдою, а що неправдою. Вони також відображають її уявлення про те, що відбувається у навколишньому середовищі. Переконання формуються на основі цінностей людини, її особистих оцінок і впливу оточуючих людей. Вони в основному стосуються певних зовнішніх проявів, подій і систем. Переконання легше ніж цінності піддаються змінам, однак це все ж таки залежить від індивідуальних особливостей тієї чи іншої людини.

Відносини поєднують цінності і переконання на емоційному рівні. Вони зазвичай формуються в короткостроковому періоді та легко піддаються змінам протягом певного часу. Цінності, які підтримуються в певній організації, можуть бути визначені як цінності і норми поведінки, що декларуються та сповідуються певною групою (колективом) співробітників. До таких цінностей відносять наступні: філософія і декларовані принципи роботи, корпоративні цілі (для внутрішнього користування), стратегії досягнення поставлених цілей тощо.

Цінності, що підтримуються в організації, не завжди узгоджуються з базовими припущеннями. Наприклад, впровадження принципів командної роботи в певній організації може наštовхнутися на базове припущення її співробітників про те, що для досягнення успіху і кар'єрного просування, в першу чергу, важливими є результати індивідуальної роботи.

Етичні норми можуть існувати в окремих організаціях як у формальній, так і неформальній формах. Етичні норми є принципами, яких працівники певної



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



організації чи органу влади повинні дотримуватись у своїй поведінці, прийнятті рішень, ставленні до співробітників і клієнтів. Вони засновані на цінностях і переконаннях, прийнятих в певній організації, а також нормах діючого законодавства.

До базових припущень відносять судження, вірування, які сприймаються певною групою (колективом) людей на підсвідомому рівні як самі по собі зрозумілі та правильні, а також не підлягають сумніву. Базові припущення є своєрідним джерелом виникнення цінностей певної організації. Вони засвоюються окремими особистостями і групами людей в процесі виховання і пізнання, на них у великій мірі впливають культурні і національні особливості, родина, близькі родичі, друзі тощо. Їх дуже складно змінити, адже вони зачіпають основи самої людини та увесь накопичений досвід її життєдіяльності.

Базові припущення відрізняються від переконань за певними ознаками, а саме: переконання є свідомими, вони досить легко ідентифікуються, у той час як базові припущення є підсвідомими, ідентифікувати їх більш складно; зазвичай переконання є більш спірними, вони викликають безліч дискусій, а базові припущення є більш очевидними; переконання формуються досить просто, тоді як базові припущення формуються відповідно до переконань, а також їх інтерпретацій під впливом певним цінностей та емоцій.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



2.2. Принципи організаційної (корпоративної) культури

Можна виділити такі принципи корпоративної культури службовців: високий корпоративний дух співробітників та постійна робота з його зміцнення; пошана та відсутність бар'єрів у взаємовідносинах 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 тощо.

Корпоративний дух співробітників формується в умовах високої відповідальності за результати своєї роботи. Основними заходами для подальшого зміцнення корпоративного духу працівників органів влади можна визначити наступні: доведення місії та стратегічних цілей органів влади до усіх співробітників; популяризація місії та стратегічних цілей діяльності організації, роз'яснення їх на усіх рівнях; доведення до розуміння кожного співробітника його місця в структурі і його ролі в досягненні стратегічних цілей; дотримання корпоративних свят; підвищення престижу відповідного органу влади тощо.

Корпоративна культура кожної установи або організації є унікальною та неповторною, їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає установ з однаковою корпоративною культурою, проте можуть використовуватися подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури.

Дотримання принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників. Дослідження принципів корпоративного управління та практика

діяльності органів влади дозволяє сформувані принципи, які сприяють розвитку корпоративної культури. Для того щоб чітко визначитись із корпоративною культурою, насамперед, необхідно розробити її принципи, які відображають основні засади, положення ефективного управління персоналом. У зв'язку з цим слід зазначити, що кожна організація може самостійно розробляти принципи корпоративної культури.

Разом з тим, згадані принципи необхідно розділити на загальні та спеціальні. Так, загальні принципи мають універсальний характер, вони є спільними для різних органів влади. Із урахуванням специфіки діяльності, своєї структури, функцій органів влади загальні принципи можуть бути доповнені спеціальними (індивідуальними).



Рис. 1.2. Принципи корпоративної культури



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Під час формування корпоративної культури, зважаючи на різноманітність чинників, що впливають на її рівень, доцільно керуватись такими загальними принципами:

1. Принципи соціально-економічного та інтелектуального розвитку, які передбачають, що корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення відповідного економічного добробуту, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників відповідного органу влади;

2. Принцип системності, який передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність відповідного органу влади;

3. Принципи вимірності та корисності. Слід зазначити, що корпоративна культура у відповідному органі влади повинна сприяти його ефективній діяльності. Ось чому виокремлення принципу вимірності, дозволяє забезпечити набір якісних та кількісних параметрів для оцінювання рівня корпоративної культури та характеру її впливу на різні показники діяльності органу влади. Необхідно також пам'ятати, що корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для співробітників, так і всієї організації (органу влади);

4. Принципи відкритості та постійного удосконалення. Ми маємо зауважити, що елементи, цінності, норми корпоративної культури можуть передаватись із покоління в покоління. Проте сучасний науково-технічний прогрес не перебуває на місці, а отже цей принцип передбачає розвиток корпоративної культури з урахуванням, з одного боку, базових (традиційних) цінностей культури певного органу влади, а з іншого, відповідності вимогам сучасного соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку, цінностей та потреб працівників. Таким чином, цей принцип передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток, адже корпоративна культура



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень;

5. Принцип координації, який полягає у тому, що корпоративна культура, насамперед, повинна забезпечувати порядок у роботі відповідного органу влади. Вона повинна координувати поведінку службовців як в самому органі влади (під час робочого процесу), так і за його межами. Цей принцип є надзвичайно важливим, оскільки службовці дуже часто демонструють той чи інший тип корпоративної культури саме за межами органу, в якому вони працюють;

6. Принцип обов'язковості, який передбачає, що керівництво відповідного органу влади має право здійснювати контроль за дотриманням своїми співробітниками норм і правил корпоративної культури;

7. Принцип винагороди, оскільки корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм;

8. Принцип відповідності чинному законодавству. Слід зазначити, що відповідний орган влади самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури тощо. Одночасно ця діяльність має здійснюватися лише в рамках та у спосіб визначений чинним законодавством і в жодному випадку не суперечити йому.

Слід зазначити, що основні принципи корпоративної культури, атмосфера духовної спільності, притаманна суб'єктам державного управління, здійснюють більший вплив на результати діяльності, ніж технологічні або економічні ресурси, організаційна структура, інновації чи нормування часу.

У результаті працівники краще розуміють, що вони повинні і чого не повинні робити.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Одночасно вони вживають усіх заходів, щоб добитися більшого успіху організації. Саме корпоративна культура, що склалася, надихає працівників на удосконалення культури організації.

Проаналізувавши спеціальні принципи корпоративної культури, ми можемо констатувати, що розроблення цих принципів залежить від значного переліку чинників, серед яких слід виділити організаційно-правовий вид діяльності органів влади, стан суспільно-політичної та економічної ситуації в державі та окремих її регіонах і громадах тощо. До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести такі принципи:

- принцип вільного прояву, адже корпоративна культура повинна бути ненав'язливою, а виникати природно під впливом різноманітних ситуацій. Вона повинна формуватися із урахуванням діяльності, якою займається відповідний орган влади;
- принцип узгодженості та відповідності цілей, оскільки кожний орган влади розробляє свою місію, стратегію, цілі, корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення;
- принцип чіткості, який демонструє розуміння керівництвом та співробітниками відповідного органу влади значення корпоративної культури. У зв'язку з цим мають бути сформовані основні вимоги до корпоративної культури, визначено основні завдання, які мають бути досягнуті за допомогою використання корпоративної культури;
- принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Слід наголосити, що корпоративна культура повинна бути зосереджена саме на конкретних особистостях, працівниках відповідного органу влади, адже саме від них залежить ефективність праці, якість досягнутих результатів тощо;



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



- принцип забезпечення збалансованих та гармонійних відносин «керівництво – працівник», оскільки корпоративна культура з однієї сторони має сприяти утвердженню в усіх працівників таких рис (чеснот), як порядність, вихованість, повага до керівництва, а з іншої сторони – забезпечити визнання керівництвом та усім колективом відповідного органу влади цінності та індивідуальності кожного співробітника;

- принцип еталону, адже корпоративна культура повинна бути певним еталоном ефективної діяльності відповідної органу влади. Приклади діяльності органів влади, інших організацій та інституцій свідчать, що міцна та високорозвинена корпоративна культура сприяє зміцненню позицій тієї чи іншої організації, формуванню її позитивного іміджу, підвищенню ефективності її діяльності. Еталоном (прикладом) корпоративної культури у відповідних організаціях (органах влади) мають бути саме їх керівники, забезпечуючи тим самим розвиток цих організацій, результативність та ефективність їх діяльності.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



2.3. Основні завдання організаційної (корпоративної) культури

Слід зазначити, що основним завданням організаційної корпоративної культури є забезпечення високої результативності діяльності органів влади за рахунок підвищення ефективності управління та якісного покращення їх діяльності в цілому шляхом удосконалення управління персоналом для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень, виховання у працівників ставлення до відповідного органу влади як до своєї домівки (родини), розвитку спроможності спиратись в діловому та міжособистісному спілкуванні на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

Відповідно до визначених завдань, корпоративна культура в органі влади виконує функції внутрішньої інтеграції та зовнішньої спрямованості. Одночасно серед функцій внутрішньої інтеграції виділяють наступні функції:

- нормативно-регулююча, яка забезпечує управління відповідним органом влади та регулює норми поведінки;
- управлінська, яка є похідною від нормативно-регулюючої функції, вона доповнює, а в деяких випадках і замінює деякі функції з управління людськими ресурсами в органі влади;
- адаптивна, яка спрямована на вирішення завдань щодо адаптації новопризначених службовців до умов професійної діяльності, входженням у систему міжособистісних взаємовідносин професійного колективу, прийняттям цінностей, норм і традицій цього колективу;
- запобіжна, яка є похідною від адаптивної функції, вона запобігає виникненню або перенесенню з інших організацій, а також поширенню небажаних цінностей, норм і традицій;



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



- мотиваційна, яка підвищує рівень мотивації та ефективність службової діяльності працівників;
- комунікативна, яка дозволяє спростити процеси комунікації в органі влади та зменшити час на погодження або надання зворотного зв'язку;
- управління якістю, що забезпечує більш відповідальне ставлення до виконання посадових обов'язків. В свою чергу це впливає на якість результатів службової діяльності, поширення ефективних складових існуючої культури та вилучення з обігу неефективних елементів, а також впровадження нових норм і цінностей та їх накопичення;
- рекреативна, яка є пов'язаною із формуванням сприятливого психологічного клімату у колективі відповідного органу влади.

Серед функцій зовнішньої спрямованості можна виділити наступні: формування позитивного іміджу відповідного органу влади, адаптація цього органу до політичних, соціально-економічних та інших умов зовнішнього середовища; регулювання партнерських взаємовідносин з іншими інституціями та організаціями; регулювання взаємодії з громадськістю тощо.

Враховуючи вищевикладене, ми можемо констатувати, що корпоративна культура органу влади має багаторівневу структуру. Вона є складною системою взаємопов'язаних елементів та складається з множини субкультур.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Модуль 3. Типологія та управління організаційною (корпоративною) культурою

3.1. Основні моделі організаційної (корпоративної) культури

Дослідники та науковці визначають багато параметрів та критеріїв для класифікації видів корпоративної культури. За рівнем бюрократизації розрізняють два типи культур, а саме: бюрократичну та демократичну.

Відмінності між ними є досить очевидними: у бюрократичній організації спостерігається більша закритість, гірший обмін інформацією, вона має більше рівнів ієрархії, стиль управління є більш авторитарним і сконцентрованим нагорі, у той час як співробітники нижчої ланки майже не мають права голосу. У цих організаціях відносини між співробітниками є досить напруженими, присутня атмосфера заздрості, «підсиджування», залякування, страху перед керівництвом тощо.

Слід зазначити, що тип бюрократичної організації є більш характерним для органів публічної влади. Разом з тим, прикладу цього типу можна знайти й серед організацій приватного сектору. Мова йде, насамперед, про компанії, що мають великі обороти і розгалужену багаторівневу структуру управління (Газпром, компанія «British Railways» та ін.).

У свою чергу демократична організація є більш відкритою, прозорою для співробітників усіх рівнів, а також орієнтованою на створення спільних цінностей та корпоративного духу.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Комунікації між співробітниками є прямими, відповідальність і право приймати рішення розподілені рівномірно, атмосфера в колективі є здоровою та позитивною, а також орієнтованою на взаємодопомогу.

Одночасно слід зазначити, що ця типологія є досить полярною, в реальності ж між цими двома полюсами знаходиться змішаний тип («м'яко-бюрократичний», «жорстко-демократичний» тощо), що поєднує у собі риси, властиві як демократичній, так і бюрократичній організаціям.

Типологія корпоративних культур за специфікою виду діяльності побудована на двох основних параметрах – швидкості зворотного зв'язку і ступеня ризику.

У зв'язку з цим окремі дослідники, які вивчали питання корпоративної культури у приватному секторі, виділяють такі її види: «культура торгівлі», «спекулятивна культура» («культура вигідних угод»), «адміністративна культура», «інноваційна культура».

Тип «культури торгівлі» характеризується високою мотивацією і високою активністю. Менеджмент організації є націленим на досягнення успіху та схильним до експериментів в роботі.

У таких організаціях переважно працюють молоді люди. Для її співробітників важливими є такі риси: комунікабельність, вміння переконувати, дружелюбність тощо.

Такий тип культури є характерним для дистриб'юторських організацій, маклерських контор і фінансових компаній. Негативними аспектами цієї культури можуть бути наступні: внутрішня конкуренція між співробітниками, низька лояльність керівництва організації до її співробітників, пріоритетність кількісним показникам на шкоду якісним, орієнтація більше на короткострокові результати ніж на довгострокові, висока плинність кадрів тощо. Деякі дослідники зазначають,



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



що людям, сформованим в умовах «культури торгівлі», буде важко пристосуватись до іншого типу культури.

Тип «спекулятивної культури» («культури вигідних угод») характеризується прагненням отримати надприбутки та швидкі результати за будь-яку ціну. Основними мотивами роботи співробітників організації цього типу в основному є матеріальні винагороди, успішні угоди, в деяких випадках просування по службі. Серед основних рис, що вимагаються від співробітників у цих організаціях, слід виділити наступні: цілеспрямованість, твердість характеру, наполегливість в роботі, впевненість в собі тощо. Типовими організаціями такого типу культури є інвестиційні компанії та брокерські фірми.

Тип «адміністративної культури» характеризується підвищеною бюрократизацією і відносною статичністю. Він має багато схожих рис з типом «бюрократичної організації».

Працівники в цій організації слабо взаємодіють та співпрацюють між собою, існує значний розрив між співробітниками, що знаходяться на різних рівнях службової ієрархії, просування в кар'єрі відбувається надзвичайно повільно.

В цьому типі культури важливу роль відіграють ритуали, певні норми, правила, службові інструкції тощо. В організаціях такого типу дуже часто недостатньо уваги приділяється питанням досягнення практичних результатів у роботі.

Тип «інноваційної культури» характеризується високим динамізмом та орієнтованістю на майбутнє, а також досить високими ризиками у поточній діяльності. Співробітники цих організаціях можуть швидко втратити роботу у разі невдачі, тому від них вимагається обережність, уважність та високий професіоналізм.

До компаній з цим типом культури належать технологічні фірми, венчурні фонди, організації, що працюють у сфері високих технологій.

Ми можемо погодитись із думкою деяких дослідників про три основні параметри, що визначають корпоративну культуру, а саме:

- взаємовідносини між співробітниками і самою організацією;
- вертикальна структура ієрархії, що визначає взаємовідносини між керівництвом організації та іншими співробітниками;
- уявлення працівників про місію організації, цілі, завдання та свою власну роль її діяльності.

Таблиця 2.1. Види корпоративної культури у приватному секторі

Зворотній зв'язок	Швидкий	Культура торгівлі	Спекулятивна культура (культура вигідних угод)
	Повільний	Адміністративна культура	Інноваційна культура
		Малий	Великий
		Ризик	

Аналізуючи діяльність різних організацій, необхідно врахувати такі важливі аспекти, як рівень ієрархії (високий і низький), орієнтація на людину та орієнтація на завдання, які мають бути виконані.

Все це дозволяє виділити чотири наступні типи корпоративних культур, які відрізняються між собою такими факторами:

- способи ухвалення рішень,
- організація навчання,
- інструменти реалізації змін та перетворень,
- мотивація до роботи,
- механізми досягнення результатів і вирішення конфліктів (рис. 1.3).

Слід зазначити, що ці типи корпоративної культури представлені як ідеальні моделі, а в реальності більшість організацій має змішаний тип корпоративної культури.

Проте ця класифікація є необхідною для розуміння базових процесів в організації, певних реалій, в яких певні норми і процедури, що добре працюють в організаціях одного типу, втрачають свою ефективність в інших.



Рис. 1.3. Класифікація корпоративних культур

Т. Діл називає певну організацію, культура якої є орієнтованою на людину, родиною (сім'єю) в тому випадку, якщо в ній домінують персональні взаємовідносини між співробітниками.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Разом з тим, вона є ієрархічною, в тому сенсі, що досвід і авторитет «батька» сімейства перевищує досвід «дітей», особливо якщо існує певна різниця у віці та життєвому і професійному досвіді співробітників. У результаті формується корпоративна культура, заснована на владі, де лідер сприймається як турботливий батько, який знає краще ніж підлеглі, що треба робити. Робота в такій організації зазвичай нагадує домашню атмосферу.

Слід зазначити, що японські компанії є одними із найбільш яскравих представників цього типу культури.

Основним принципом організацій цього типу є свого роду любов між людьми різних рівнів ієрархії, турбота, яка демонструється до молоді, а також повага до старших.

Просування по службі відбувається із урахуванням віку, професійного досвіду співробітників. Ось чому тому керівні позиції в організації, як правило, займають старші за віком люди. У цих організаціях домінує орієнтація на довгострокові результати, а також велика відданість місії організації.

Ці фактори, багато в чому, характеризують високий ступінь мотивації у досягненні результатів та побудові ефективної роботи співробітників, а також успішне вирішення (можливих) конфліктних ситуацій.

Допомогти своєму керівнику або іншому колезі по роботі вже саме по собі є престижним. Цю прихильність можна відразу помітити в організаціях такого типу за інтонацією в голосі, мімікою і жестами співробітників.

Основною санкцією в таких організаціях є втрата робочого місця чи довіри з боку колег і керівництва. У зв'язку з цим моральні санкції мають більше значення ніж фінансові. В організаціях цього типу співробітники мають різноманітні можливості для отримання інформації про діяльність організації. Одночасно є досить поширеними є внутрішні сімейні історії, жарти, традиції



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



тощо. Все це дозволяє новим співробітникам досить швидко збагнути «дух» організації та пристосуватись до нових реалій.

Інший тип корпоративної культури в організації, де бюрократичний поділ праці з різними ролями і функціями сприймається як даність, отримав назву «Ейфелева вежа». Усі завдання та діяльність структурних підрозділів ретельно координуються керівництвом організації.

Одночасно є дуже низьким рівень делегування певних повноважень на більш низький рівень ієрархії. Якщо кожна роль в цій організації буде виконуватись відповідно до визначеного плану, то організація буде працювати ефективно, а поставлені завдання будуть успішно виконані. Ейфелева вежа, що знаходиться в місті Парижі, не випадково обрана в якості символу для цього типу культури, адже вона є симетричною і вузькою вгорі, має широку базу, а також є стабільною і стійкою. Її структура є набагато більш важливою, ніж її призначення.

Структура та взаємовідносини між співробітниками організації цього типу значно відрізняються від моделі типу «сім'я». Кожна ланка на більш високому рівні ієрархії має чітку функцію контролю нижчих ланок. Працівник має підпорядковуватись своєму керівникові, працювати за його вказівками. Основним завданням керівника в свою чергу є визначати завдання роботи своїх підлеглих та контролювати їх виконання.

При цьому особисті риси працівників (як керівників, так і їх підлеглих) мають невеликий вплив на практичну діяльність організації, адже вони зобов'язані працювати, насамперед, із дотриманням посадових інструкцій, регламентів, інших нормативних актів та офіційних документів.

Кар'єра в організаціях цього типу будується на професійних знаннях і навичках. Розвиток персональних взаємовідносини між співробітниками не є дуже поширеним, одночасно в них суворо засуджуються фаворитизм та кумівство. Існує



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



також досить детальний опис вимог до кожної посади в такій організації, відповідно до яких відбувається відбір потенційних кандидатів для роботи. У зв'язку з цим можна констатувати, що такий тип корпоративної культури є характерним для секретаріатів міжнародних організацій із мультикультурним та мультинаціональним середовищем співробітників (Рада Європи, Європейська Комісія, ООН, ОБСЄ, ОЕСР, СОТ тощо).

Тип культури, що отримав назву «керований снаряд», відрізняється від розглянутих вище типів більш низьким рівнем ієрархії. У своїй діяльності такі організації базуються на окремих експертах чи професіоналах, які працюють в міні-групах та певних командах з метою досягнення конкретних та чітко визначених результатів.

Такі групи (команди) створюються на певний період часу і служать інструментом для виконання того чи іншого проекту (завдання). У подальшому співробітники мають бути готові працювати над іншими завданнями в інших групах. Єдиним критерієм визначення цінності співробітника організації є результати його роботи та внесок у загальну справу. Такий тип корпоративної культури є характерним переважно для науково-дослідних установ, експертних організацій тощо.

Вид корпоративної культури, який отримав назву «інкубатор», базується на теорії екзистенціалізму, головне місце в якій належить розвитку людини і реалізації її потенціалу.

На думку прихильників цієї теорії, будь-яка організація повинна існувати, насамперед, для самореалізації та саморозвитку конкретних людей – співробітників організації. Організація такого типу характеризується високою персоналізацією та низьким рівнем ієрархії.

Такі організації дуже уважно ставляться до своїх співробітників, а також є чутливими до інновацій. Авторитет лідерів таких організацій носить персональний характер, він заснований на певних ідеях і бажанні вести людей до завдань та результатів, які поділяються усіма членами організації. Оскільки ці організації мають мінімальну структуру, то в них майже немає ієрархії, а також дуже поширений ступінь індивідуалізму.

Враховуючи вищевикладене, деякі дослідники [196] називають такі інституції «організаціями майбутнього», адже вони є надзвичайно прихильними до інновацій. Одночасно слід зазначити, що існують також й інші підходи до вивчення моделей корпоративної культури.

Так, дослідником Е. Шейном у 1980-х роках було запропоновано власну (авторську) модель корпоративної культури (рис. 1.4).

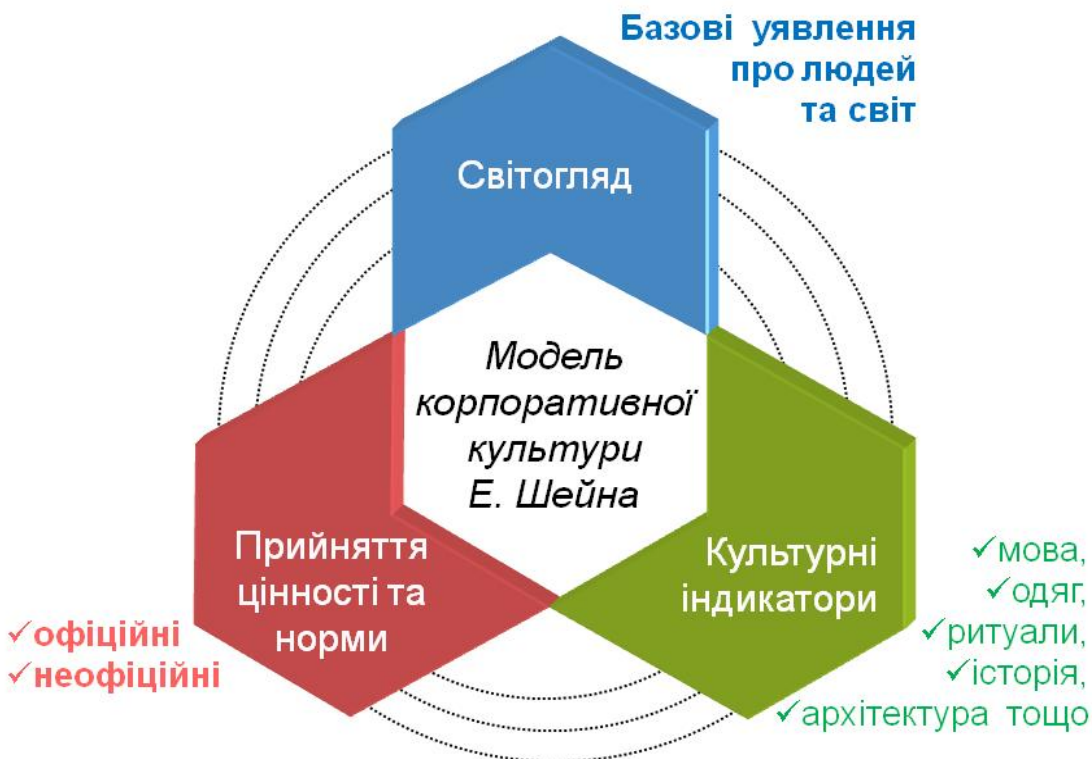


Рис. 1.4. Модель корпоративної культури Е. Шейна



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Перший рівень формують базові уявлення (знання) про людей і світ, а саме: уявлення про середовище навколо певної організації та взаємовідносини в самій організації; уявлення про природу людей (загальні характеристики людей); уявлення про природу людських вчинків (зокрема, уявлення про активність і діяльність людей); уявлення про природу міжособистісних відносин тощо. Ці базові уявлення не є ізольованими один від одного, а складають спільний образ.

Для того щоб зрозуміти культуру організації, потрібно спочатку зрозуміти її світогляд, який знаходить своє відображення в конкретних цінностях і стандартах поведінки (другий рівень).

Деякі організації намагаються зафіксувати ці цінності та стандарти у певних нормативних документах та сформулювати таким чином так звану «філософію менеджменту організації».

Разом ці базові передумови та стандарти поведінки дають поштовх до розвитку пріоритетів організації, що проявляється на третьому рівні – рівні символів і знаків. Невидимі до цього цінності стають на третьому рівні цілком видимими, вони інтерпретуються за допомогою певних символів, обрядів, ритуалів, традицій, професійних свят тощо.

До елементів третього рівня належать також історії, навіть легенди про засновників та співробітників організації, важливі віхи в її історії тощо. За допомогою елементів третього рівня корпоративна культура організації засвоюється її новими працівниками.

У зв'язку з цим слід зазначити, що вченими Ф. Харрісом і Р. Мораном запропоновано власну модель корпоративної культури, основними елементами якої є наступні складові:

1. Усвідомлення себе і свого місця в організації (в одних організаціях цінують приховування працівниками своїх внутрішніх настроїв, а в інших



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



заохочують їх зовнішній прояв; в одних організаціях незалежність і творчість співробітників проявляється через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм);

2. Комунікаційна система та мова спілкування, адже використання усної, письмової, невербальної комунікації, навіть «телефонного права», відкритості комунікації відрізняє одну організацію від іншої. Одночасно аббревіатури та жестикуляції, які використовуються співробітниками, залежать багато в чому від галузевої, функціональної та територіальної приналежності тієї чи іншої організації;

3. Зовнішній вигляд, одяг співробітників організації;

4. Характер та організація харчування співробітників організації (зокрема, наявність чи відсутність в організації спеціальних місць для прийому їжі, існування дотацій для харчування; періодичність і тривалість прийомів їжі тощо);

5. Усвідомлення значення робочого часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу у працівників організації, дотримання трудового розпорядку та контроль за ним);

6. Взаємовідносини між співробітниками (з урахуванням їх віку, статі, соціального та матеріального статусу, службового положення, інтелектуального рівня, професійного досвіду і знань, релігійної та національної приналежності, хобі тощо);

7. Цінності, що розглядаються як набір критеріїв з оцінювання того, що є гарним, а що поганим), а також норми як набір припущень і очікувань щодо певного типу поведінки людини;

8. Віра у щось, ставлення чи прихильність до чогось (віра в керівництво, колег по роботі, успіх, свої сили, справедливість та ін., а також вплив релігії та моралі);

9. Процес професійного розвитку працівника, організація професійного навчання (бездумне або усвідомлене виконання роботи, ставка на інтелект або силу, процедури інформування працівників, підходи до пояснення причин тих чи інших явищ тощо).

10. Трудова етика і мотивація в роботі (ставлення до роботи, розподіл обов'язків між співробітниками, чистота робочого місця, якість роботи, звички співробітників, оцінка результатів роботи і винагорода, умови просування по службі тощо).

Одночасно вченими та дослідниками Р. Рютінгером (рис. 1.5), Г. Хофтседом (рис. 1.6), Б. Усмановим (рис. 1.7) було запропоновано та обґрунтовано власні моделі корпоративної культури.



Рис. 1.5. Модель корпоративної культури Р. Рютінгера

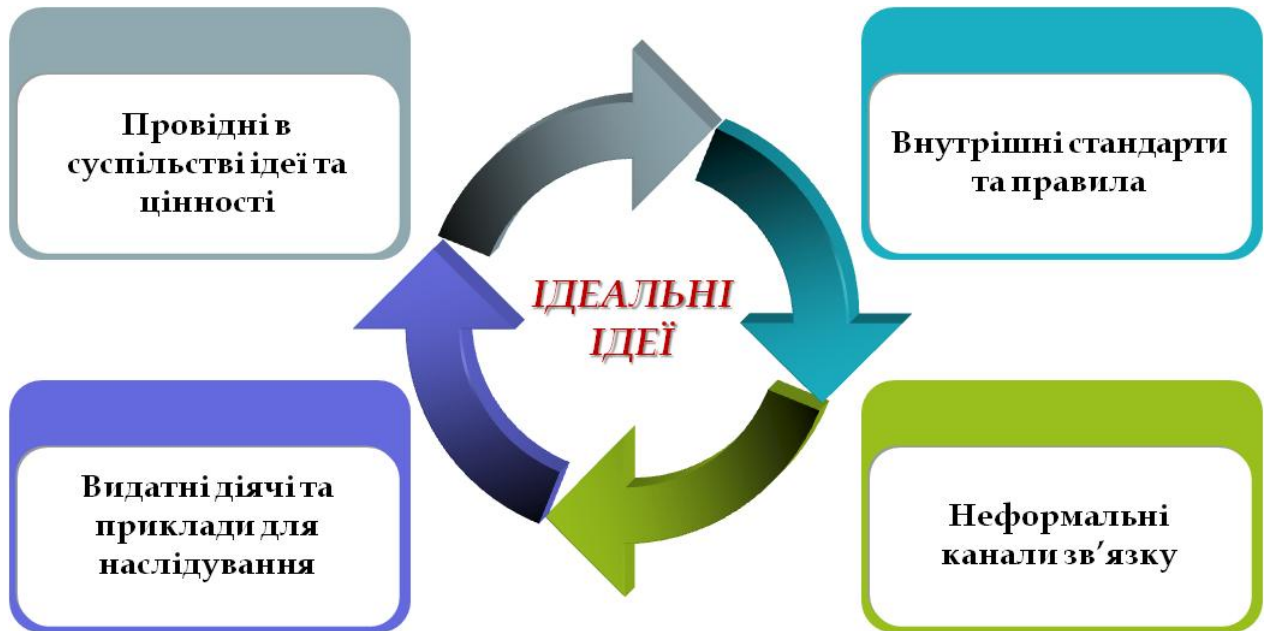


Рис. 1.6. Модель корпоративної культури Б.Ф. Усманова



Рис. 1.7. Модель корпоративної культури Г. Хофтседа

Цікавою, на наш погляд, є також модель, яка була запропонована фахівцями міжнародної організації «Performance Engineering Group» (рис. 1.8). Вона поєднує елементи корпоративної культури з елементами корпоративної стратегії.

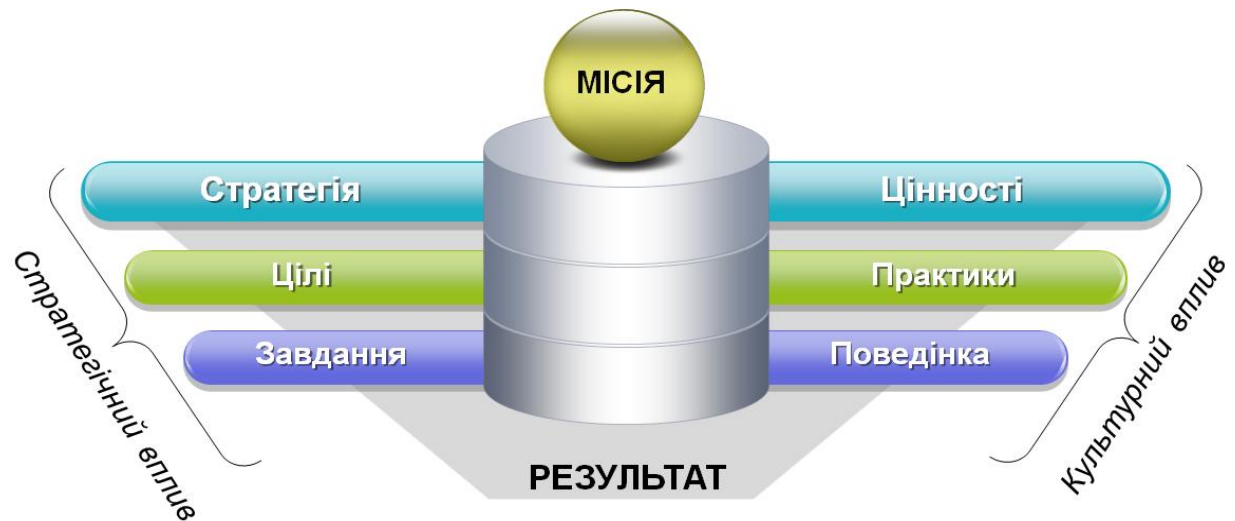


Рис. 1.8. Модель корпоративної культури, запропонована фахівцями компанії «Performance Engineering Group»

Слід зазначити, що орган влади, в якій загальні цінності та переконання не є визначеними та структурованими, не може мати чіткої корпоративної культури.

Разом з тим, необхідно наголосити, що інноваційні елементи різних розглянутих моделей можуть бути використані при формуванні нової корпоративної культури в органах влади в Україні.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН

3.2. Управління організаційною (корпоративною) культурою в органі влади

Слід зазначити, що для ефективного управління корпоративною культурою в органі влади (чи іншій організації) необхідно забезпечити наявність та чітке функціонування окремих компонентів корпоративної культури.

Ці компоненти мають забезпечити низку заходів, що демонструють корпоративні традиції, викликають повагу до трудових, інтелектуальних, спортивних та інших досягнень, пропагують корпоративну культуру у внутрішньому середовищі підприємства та за його межами.

Метою таких заходів є виховання у працівників поваги до корпоративної культури організації та заохочення їх до підняття на ще більш високий рівень розвитку.

Важливими компонентами корпоративної культури відповідного органу влади є корпоративні документи, стандарти і організаційна структура. Через корпоративні ЗМІ сутність цих документів може бути доведена до членів трудового колективу.

Корпоративні вимоги повинні виконуватись усіма членами колективу, що забезпечить високий рівень довіри до них і буде сприяти розвитку взаємовідносин між співробітниками органу влади.

Як вже зазначалось, питання оцінки та діагностики корпоративної культури, управління нею почали активно вивчатись науковцями та практиками, починаючи з 1980-х років. У зв'язку з цим все це має здійснюватися в контексті загального розвитку того чи іншого органу влади із урахуванням комплексної стратегії і визначених цілей.

Перш ніж вносити відповідні зміни, необхідно провести дослідження корпоративної культури, що вже існує у відповідному органі влади. Одночасно на



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



основі аналізу наукових джерел можна визначити основні методи оцінювання корпоративної культури в органах влади, а саме:

- неформалізовані методи, в основі яких лежить використання таких інструментів, як глибинне інтерв'ю, монографічні дослідження (спостереження); вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися в організації; вивчення практики управління, що склалася в організації; аналіз документів організації; спостереження заходів, які проводяться в певній організації тощо;
- формалізовані (кількісні) методи, що характеризуються використанням інструментів соціологічних досліджень (анкетування, тести тощо), рольових ігр, тренінгів; різних стандартизованих опитувальників, які підготовлені із урахуванням згаданих моделей Г. Хофштеде, Е. Шейна, Д. Денісона, К. Камерона і Р. Куїнна, Т. Діла і А. Кенеді та ін.

Серед великої кількості підходів до вирішення проблеми діагностики корпоративної культури цікавим є методологічний підхід, що базується як на стандартних діагностичних процедурах, так і на спеціальних методах оцінки корпоративної культури в організації. Цей підхід передбачає якісну та кількісну оцінку корпоративної культури в органах влади.

У зв'язку з цим аналіз внутрішніх організаційних процесів і корпоративних культурних цінностей в органах влади може включати такі складові:

- дослідження чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру відповідного органу влади;
- вивчення наявної системи стратегічного розвитку органів влади (вивчення існуючих регламентів стратегічного управління, їх вживаність і результативність для певної організації);
- аналіз наявної системи управління персоналом (вивчення регламентів, інших нормативно-правових актів, їх відповідність



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



стратегічним цілям і завданням підприємства, їх вживаність і результативність для діяльності відповідного органу влади);

- аналіз застосування і розпізнання корпоративного стилю (ідентифікації) органів влади при взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем;
- аналіз існуючої внутрішньої корпоративної культури як всередині органу влади, так і при взаємодії з представниками інших інституцій та організацій (партнерами, клієнтами) або громадянами;
- виявлення «проблемних зон» корпоративної культури у відповідному органі влади, розробка рекомендацій щодо їх усунення.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



3.3. Основні підходи до формування та розвитку організаційної (корпоративної) культури в органах влади

Формування корпоративної культури в органах влади переважно пов'язане із специфікою, сферою діяльності, в якій функціонує відповідний орган, соціальними, політичними та економічними умовами його існування, а також рядом інших внутрішніх і зовнішніх чинників.

Можна виділити три основні джерела, що безпосередньо впливають на формування і зміну корпоративної культури в органах влади, а саме: переконання, уявлення та цінності керівництва згаданого органу; колективний досвід, отриманий співробітниками органу у процесі його розвитку; нові переконання, уявлення та цінності, привнесені ззовні новими співробітниками цього органу, у тому числі новим керівництвом.

Слід зазначити, що головними методами формування і підтримки корпоративної культури можна назвати наступні: заяви, заклики, декларації керівництва, навчання персоналу, система стимулювання, критерії відбору для роботи в організації, підтримка корпоративної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій, широке впровадження корпоративної символіки.

Разом з тим, за результатами досліджень та аналізу наукових джерел можна виділити такі принципи формування корпоративної культури в органах влади:

- комплексність планування розвитку органу влади, яке виражає не лише взаємовідносини між його співробітниками, але й уявлення про призначення (місію) цього органу в цілому та його працівників, цілі та завдання його діяльності;
 - визначення цінностей, прийнятних і бажаних для цього органу;
 - дотримання традицій, які значною мірою визначають характер і стиль управління;



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



- заперечення силової дії, згідно з якою не можна штучно насаджувати слабкій корпоративній культурі у певному органі елементи сильної корпоративної культури (і навпаки), або коригувати її без урахування згаданих критеріїв. Ефективність сильної корпоративної культури (як і слабкої) залежить від конкретних умов функціонування того чи іншого органу;
 - комплексність оцінки, відповідно до якої оцінка дії корпоративної культури на ефективність функціонування органу влади повинна базуватися на комплексному підході. Цей принцип передбачає не лише врахування способів прямої дії корпоративної культури на ефективність відповідного органу, але й врахування ряду опосередкованих шляхів впливу.

У зв'язку з цим можна виділити п'ять основних етапів формування корпоративної культури в органах влади, а саме:

- визначення місії, стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);
- дослідження існуючої корпоративної культури, визначення рівня відповідності існуючої корпоративної культури обраній керівництвом стратегії розвитку органу влади;
 - виявлення позитивних і негативних цінностей;
 - розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
 - цілеспрямовані дії на корпоративну культуру з метою усунення негативних цінностей.

При формуванні корпоративної культури можуть бути використані наступні методи: інструменти інформаційної дії на нових співробітників – система наставництва та адаптації; внутрішня політика відповідного органу влади, що відображається у діях керівництва; поведінка і вчинки вищого керівництва,



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



керівників структурних підрозділів і співробітників органу влади; інструменти інформаційної дії на співробітників влади (корпоративні свята, корпоративне видання, музей державного органу тощо).

Враховуючи вищевикладене, можна виділити сім основних елементів сформованої корпоративної культури в органах влади, а саме:

1. Ідеал, формулювання ідеального стану органу влади, до якого він прагне. Важливо щоб цей ідеал розділявся як керівниками і співробітниками цього органу, так і громадянами;
2. Цінності, коли визначаються ті поняття, які визнаються кращими для органу влади;
3. Цілі (місія), адже необхідно сформулювати основні довгострокові цілі, які певним чином є орієнтиром розвитку певного органу влади;
4. Знання, визначення вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад в органах влади;
5. Стиль поведінки, тобто найбільш характерні для органу влади прийоми і принципи поведінки, що використовуються у службовій діяльності для досягнення поставлених цілей і виконання завдань;
6. Клімат, найбільш прості та найбільш помітні принципи взаємовідносин в органі влади, а також зовнішні атрибути (інтер'єр, символіка, дрес-код);
7. Процедури, тобто вимоги до стилю і методів управління в органі влади (планування та контроль, система мотивації, політика в сфері управління персоналом тощо).

Одночасно можна визначити наступні джерела формування та управління корпоративною культурою: погляди, цінності, уявлення, що поділяються більшістю співробітників відповідної організації; колективний досвід, отриманий



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



при створенні і розвитку відповідної організації; нові погляди, цінності і уявлення, привнесені новими членами організації та її керівниками тощо.

Процес формування нової корпоративної культури відбувається за допомогою інструментів зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції відповідної організації. Процес зовнішньої адаптації пов'язаний з пошуком відповідним органом державної влади свого місця в системі державного управління, а також його пристосуванням до зовнішнього середовища. Процес внутрішньої інтеграції пов'язаний зі встановленням і підтримкою ефективних відносин у роботі між членами колективу.

Основними завданнями зовнішньої адаптації організації (в контексті формування нової корпоративної культури) можна визначити наступні: визначення місії організації і її головні завдання, а також вибір стратегії для виконання цієї місії; визначення специфічних цілей, досягнення згоди у їх досягненні; визначення методів, що можуть використовуватись для досягнення цілей, а також досягнення згоди щодо їх використання; вибір певної організаційної структури органу влади; встановлення дієвої системи стимулювання працівників; ідентифікація критеріїв виміру досягнутих результатів; створення ефективної інформаційної системи; визначення санкцій, інших можливих дій щодо окремих співробітників, які порушують певні стандарти та норми тощо. Одночасно серед основних завдань внутрішньої інтеграції можна виділити наступні:

- встановлення «спільної мови» між співробітниками організації;
- вибір дієвих методів комунікації; встановлення критерії членства в організації та її групах (структурних підрозділах);
- визначення статусу членів організації; розподіл обов'язків між ними; визначення допустимого рівня відкритості в роботі;
- визначення як бажаної, так і небажаної поведінки співробітників;



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



- встановлення правил, що стосуються рівня та характеру відносин в органах влади між певними групами співробітників (із урахуванням статі, віку та інших показників);
- визначення допустимого рівня відкритості у роботі тощо.

З метою більш точної діагностики розвитку корпоративної культури в органах влади можна виділити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що можуть сприяти або навпаки гальмувати позитивні зміни в корпоративній культурі організації.

Таблиця. Фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури

№	Сприятливі фактори	Фактори, що можуть гальмувати розвиток корпоративної культури
1.	Зростання контактів із зовнішнім середовищем, відкритість до сприйняття нових ідей	Зосередження на внутрішніх процедурах і правилах організації
2.	Вивчення та аналіз потреб клієнтів (громадян)	Незрозумілі та непрозорі критерії оцінки успіху організації, а також мотивації її співробітників
3.	Дослідження та аналіз дій і досягнень конкурентів	Домінуюча позиція у певному середовищі, пов'язана з цим стагнація у діяльності організації
4.	Навчання співробітників за межами організації	Несприйняття ініціатив співробітників, зокрема з питань розвитку корпоративної культури
5.	Залучення відомих зовнішніх консультантів	Низький управлінський рівень, відсутність ротації керівного складу
6.	Тиск з питань розвитку корпоративної культури, забезпечення достатнього рівня	Хаотичний та несистемний підбір кадрів, застосування суб'єктивних критеріїв оцінювання

	мотивації співробітників	
7.	Наявність в організації значних ресурсів, частина яких може спрямовуватись на розвиток корпоративної культури	Відсутність достатніх ресурсів для розвитку корпоративної культури
8.	Довгий «життєвий» цикл організації, що створює стабільні умови для розвитку корпоративної культури	Короткий «життєвий» цикл організації, відсутність традицій корпоративної культури
9.	Об'єктивний підбір кадрів, прозорі критерії кадрового і професійного зростання	Введення обмежень у роботі з кадрами за суб'єктивними ознаками (політичні, мовні та ін.)
10.	Постійний контроль з боку керівництва за станом корпоративної культури, застосування методів пропаганди усіх корпоративних досягнень	Постійна увага до питань розвитку корпоративної культури

Проведення аналізу корпоративної культури в органах влади може проводитись за наступними напрямками: вивчення базових цінностей, традицій і символіки, стандартів поведінки, найбільш визначних особистостей цього органу, сприйняття певних особливостей тощо.

В ході реалізації цього етапу мають бути проаналізована діяльність усіх структурних підрозділів органу влади, а також виявлення усіх базових цінностей (зокрема, тих цінностей, що вже сформовані, а також цінностей, які можуть бути сформовані у майбутньому). На даному етапі має бути також проведена експертна оцінка корпоративної культури органу влади, що обумовлює заповнення оціночних таблиць, аналіз та обробку персональних даних тощо.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Слід також наголосити на важливості аналізу та вивчення відповідного типу корпоративної культури. В основі будь-якого типу корпоративної культури лежить певна система цінностей, яка виступає природним регулятором поведінки співробітників органів влади. Цінність, яка виступає у формі формально закріпленого в документах організації вимог до відповідної поведінки, лежить в основі корпоративної культури як інструменту управління персоналом.

Одночасно можна запропонувати наступний алгоритм розробки та застосування моделі управління організаційною поведінкою за допомогою корпоративної культури (рис. 1.9).

ЕТАП 1

Визначення типу корпоративної культури

ЕТАП 2

Узгодження цінностей всередині певного типу культури

ЕТАП 3

Розробка і запровадження корпоративної культури

Крок 1 Визначення місії, стратегії розвитку організації, її основних цілей, а також інших цінностей та стандартів, розробка

Крок 2 Розробка та спільне з усіма співробітниками прийняття основ нової корпоративної етики

Крок 3 Розробка групою експертів спільних корпоративних заходів

ЕТАП 4

Застосування заходів щодо виокремлення та видалення несумісних з новою корпоративною культурою елементів

ЕТАП 5

Діагностика, моніторинг та оцінка новацій корпоративної культури

Рис. 1.9. Алгоритм розробки та застосування моделі управління організаційною поведінкою за допомогою корпоративної культури

Рівень та цінність інструментаріїв, що використовуються у цьому процесі, є ключовими для даної технології управління. Позиція персоналу органів влади визначає допустимий тиск (зміст нових цінностей, характер їх впровадження тощо) з того чи іншого аспекту модифікації корпоративної культури.

Одночасно інтегральні показники рівня ціннісного тиску визначаються на базі приватних індикаторів, що характеризують такі фактори: різноманітність



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



вимог, що пред'являються до персоналу; дисциплінарна строгість (санкції) за їх порушення; різноманітність мотиваційних елементів, а також частота їх застосування.

Приватні індикатори рівня ціннісного тиску визначаються на базі наступних параметрів: вимоги до трудової дисципліни співробітників (можливі доповнення до типових посадових інструкцій), вимоги до зовнішнього вигляду співробітників органів влади, вимоги, які стосуються їх позаробочого часу.

Разом з тим, усі згадані вимоги, за невиконання яких можуть бути застосовані певні санкції, можуть бути розділені на дві наступні групи: дисциплінарні санкції, які спрямовані на безпосереднє забезпечення виконання співробітниками їх прямих обов'язків; «соціокультурні» вимоги (санкції), які непрямым чином впливають на ефективність діяльності персоналу. При цьому дана група включає в себе певні підгрупи, що характеризують різноманітність можливого арсеналу санкцій.

Поряд із санкціями мають також бути використані мотиваційні фактори, а саме: винагороди (фіксована або диференційована частини заробітної плати, премії, інші виплати тощо); подарунки; соціальний пакет, що може включати в себе безкоштовне медичне страхування, пенсійне забезпечення, видатки на транспорт, харчування, допомога в навчанні, отриманні додаткової кваліфікації тощо.

Як зазначають деякі дослідники, критеріями застосування як санкцій, так і певних мотиваційних факторів мають виступити щорічні програми атестації співробітників, співставлення критеріїв оцінки роботи співробітників з цілями організації, результати програм підвищення рівня професійної компетентності співробітників органів влади та ін.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



На другому етапі певною групою експертів (як внутрішніх, так і зовнішніх) має бути проведено узгодження та діагностика цінностей усередині визначеного типу корпоративної культури.

На наступному (третьому) етапі здійснюється розробка та поступове впровадження нової корпоративної культури (або її елементів) у відповідних органах влади.

Четвертий етап передбачає ідентифікацію та послідовне виведення за межі організації («утилізацію») несумісних з новою корпоративною культурою цінностей та елементів.

На заключному (п'ятому) етапі мають бути здійснені діагностика, моніторинг та оцінка нововведень у корпоративній культурі відповідного органу влади. Ці заходи мають бути здійснені за допомогою методики оцінки ефективного управління, яка має сприяти мінімізації негативних ефектів від впровадження новацій та одночасно збільшенню позитивних ефектів.

Серед можливих негативних ефектів впровадження (або модифікації) корпоративної культури слід виділити наступні: зниження задоволеності співробітників роботою в органі влади; звільнення співробітника за власним бажанням з метою пошуку менш регламентованої (що стосується корпоративної культури) роботи; високі показники відсутності на робочу місці, а також збільшення у співробітників захворювань та перебування на лікарняному. Одночасно підвищення позитивних ефектів є пов'язаним із такими показниками: задоволення роботою, керованість поведінки персоналу, підвищення ефективності діяльності як окремих структурних підрозділів, так і в цілому органі влади.

Механізми впровадження і підтримки нової корпоративної культури в органах влади можна поділити на дві великі групи, а саме: первинні механізми впровадження основ корпоративної культури (оцінка і контроль явищ і процесів з боку лідерів; поведінка лідерів у критичних ситуаціях і під час організаційних



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



криз; об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів; свідоме рольове моделювання; навчання і наставництво; об'єктивні критерії визначення рівня винагороди і статусу працівників органів влади; об'єктивні критерії при відборі, просуванні та звільнення працівників відповідного органу влади тощо); вторинні механізми формування та закріплення основ корпоративної культури (механізми розвитку органів влади, організаційні звичаї та ритуали, організаційні системи та процедури, організаційні звичаї та ритуал, дизайн фізичного простору, фасадів і будівель, офіційне визнання філософії та цінностей органу влади чи територіальної громади).

Опис корпоративної культури в органах влади може бути складений або робочими групами з числа працівників і співробітників відповідного органу, або кадровою службою (службою персоналу). Оптимальним варіантом є поєднання обох методів.

При формулюванні описів необхідно враховувати, що зазвичай існує певна розбіжність між існуючою і бажаною корпоративною культурою, а також між точками зору різних людей, тому кожного разу доведеться знаходити баланс між різними формулюваннями.

Слід також наголосити, що для формування корпоративної культури повинен бути вироблений певний формалізований механізм, який би відповідав основним етапам формування корпоративної культури і був здатним виконувати свою інституційну роль за будь-яких умов.

Можна погодитись із думою багатьох дослідників про те, що обов'язковими для формування позитивної корпоративної культури в органах влади є наступні елементи: удосконалення стилю керівництва, введення стимулюючої системи винагороди, оптимізацію навчання кадрів, упровадження прогресивної кадрової політики, приділення адекватної уваги робочому оточенню тощо.

Таким чином, корпоративна культура є предметом розвитку і змін протягом усього періоду існування відповідного органу влади.

Разом з тим, важливим завданням є підтримка корпоративної культури в органах влади, що є досить складним і комплексним процесом (рис. 1.10).





ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Рис. 1.10. Процес підтримки корпоративної культури

Особливе місце у формуванні корпоративної культури займає взаємодія з громадськістю («паблік рилейшнз» - PR). У зв'язку з цим деякі науковці вважають, що «паблік рилейшнз» слід розуміти як вплив органів управління на громадську думку у напрямі формування бажаної поведінки різноманітних суб'єктів, а також як технологію сучасної соціальної політики.

Основою ефективної взаємодії з громадськістю є створення зовнішнього і внутрішнього соціально-політичного та психологічного середовища, яке є необхідним для успішної роботи органів влади, забезпечення певної поведінки громадян щодо даного органу. Будь-які заходи «паблік рилейшнз», що здійснюються відповідним органом влади, спрямовуються не тільки на зовнішнє середовище, але й «в середину» організації, тобто на своїх працівників з метою формування сприятливих людських відносин, неформальної комфортної атмосфери спілкування, злагоди та взаємопорозуміння в колективі тощо.

Важливим напрямом формування позитивної корпоративної культури органів влади є удосконалення надання адміністративних послуг. Розробка та затвердження порядку їх надання сприяє впровадженню позитивної корпоративної культури у відповідному органі влади.

Для роботи за таким порядком необхідна певна мобілізація фахівців різного профілю та кваліфікації, створення компетентної команди, психологічно готової у найбільш оптимальний спосіб реалізувати місію організації. Отже, особлива цінність такого порядку вбачається у системному підході до вчинення процедури надання адміністративних послуг.

Корпоративна культура у вчиненні процедур – це культура дії, і тому вона не може бути нейтральною. Саме тому головне завдання керівництва відповідного



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



органу влади полягає в розвитку її позитивних аспектів, завдяки чому забезпечується привабливість дій суб'єкта управління, а перш за все, інноваційний підхід до вирішення системних типових управлінських завдань. Такий підхід привносить елемент інноваційного менеджменту в діяльність органів влади та підвищує ефективність і результативність їх роботи.

Як вже зазначалось, управління корпоративною культурою можна визначити як процес, що складається з формування, підтримки і зміни організаційної культури у відповідних інституціях та організаціях. Досвід свідчить, що реалізація цього процесу має бути підкріплена новими інструментами стратегічного планування, проєктного менеджменту, «управління знаннями» та «вимірювання результату і заохочення».

Перспективними напрямками діяльності також є підвищення кваліфікації на робочому місці та дистанційні форми навчання. Дієвим засобом є підтримка кращих носіїв і зразків організаційної культури через мотивацію, стимулювання, винагороду, оприлюднення кращих досягнень, сайти, презентації (блок «вимірювання результату і заохочення») тощо.

Слід звернути увагу на те, що під час втілення змін корпоративної культури повинен працювати так званий принцип «першого керівника», коли керівник відповідного органу влади (іншої інституції чи організації) власним прикладом повинен підтверджувати необхідність і правильність здійснюваних змін та нововведень. Також повинен бути реалізований принцип «водоспаду», коли керівництвом розробляються положення корпоративної культури, які «спускаються» вниз, по рівнях ієрархії, аж до рівня спеціалістів, «змиваючи» старі зв'язки і відносини між співробітниками.

З метою підтримки формування та розвитку корпоративної культури в органах державної влади підготовлено відповідні рекомендації. Ці рекомендації



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



передбачають визначення стадій зрілості корпоративної культури на основі певних критеріальних ознак. Одночасно рівень зрілості можна визначити як інтегральний показник, що відображає ступінь розвитку характеристик корпоративної культури. На підставі виявленого показника зрілості корпоративної культури у певному органі влади може бути прийнято рішення про можливість і доцільність її зміни. Можна визначити чотири рівня зрілості корпоративної культури, а саме:

1. Перший рівень зрілості має такі ознаки: орган влади не має проголошених цінностей; службовці самі визначають, що вітається в організації, а що – ні; корпоративна культура підтримується у вигляді легенд, традицій; знання про цінності органу влади у вигляді особистого досвіду його працівників; можливі поодинокі випадки управління корпоративною культурою в окремих підрозділах. Для переходу на наступний рівень зрілості потрібно визначити ключові цінності органу влади та довести їх до відома усіх працівників, тому цей рівень має назву «знати»;

2. Другий рівень зрілості має такі ознаки: певні правила задокументовано, але наявність документації з формування корпоративної культури не свідчить про те, що правила працюють. Поступово відбувається усвідомлення керівництвом відповідного органу влади загальної користі від управління корпоративною культурою, тому назва цього рівня зрілості – «розуміти»;

3. Третій рівень зрілості корпоративної культури органу влади характеризується тим, що цінності та норми органу доведено до персоналу; вони втілюються в роботі, використовуються інструменти управління на засадах якості. Отже, виробляються певні моделі поведінки працівників відповідного органу, звідси назва «використовувати»;

4. На четвертому рівні зрілості корпоративної культури управління змінами стає стандартним процесом, що відбувається постійно. При цьому



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



залучається набутий досвід формування корпоративної культури, відбувається оновлення цінностей, правил, що впливає на поведінку персоналу, що визначає назву «постійні оновлення».

Одночасно слід наголосити, що перехід від одного до іншого рівня корпоративної культури обумовлює наявність відповідної стратегії, методології та інструментів.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Модуль 4. Розбудова ефективної команди в умовах формування нової організаційної (корпоративної) культури

4.1. Етапи розвитку, формування дієвої команди

У процесі свого розвитку будь-яка команда проходить декілька етапів свого розвитку, а саме:

- формування команди і початок спільної роботи;
- конфлікти і протистояння;
- нормалізація;
- робота на повну силу;
- зміни або розставання.

Люди, об'єднані в робочу групу, мають різні мотиви і очікування. Крім того, до нового колективу кожен привносить свою «соціальну схему», яка є особистими поглядами на те, як повинна функціонувати команда.

Цей етап характеризується надлишком ентузіазму, пов'язаного з новизною завдань. На початку новизна може виступати значним мотивуючим чинником. Працівники на підйомі, вони передчувають майбутні успіхи і налаштовані оптимістично. Кожен відчуває гордість від того, що вибрали саме його. З іншого боку, людей мучать підозри, вони відчувають страх і занепокоєння.

На цьому етапі доцільно виконати такі кроки:

- 1) з'ясувати мотиви, цілі кожного учасника команди, і використовувати ці знання для об'єднання працівників;
- 2) подолати внутрішні протиріччя, пройти через конфлікти перш, ніж сформується дійсно команда. Найкращий шлях до цього – сформувати загальнокомандне бачення роботи/проєкту, прояснити цілі, ролі,

- відповідальність і процедури, які мають відношення до дій команди. Усі учасники групи повинні чітко розуміти не лише що саме вони робитимуть, але і чому вони це робитимуть;
- 3) показати команді, як кожен з її членів може виграти від слідування єдиним законам розвитку та функціонування команди;
 - 4) ефективно організувати роботу команди, познайомити один з одним, створити атмосферу невимушеності, налагодити взаємообмін думками і проявляти повагу до думки кожного члена команди, а також намагайтеся узгоджувати з працівниками рішення;
 - 5) час від часу перерозподіляти ролі між членами команди;
 - 6) підібрати до кожного члена команди адекватний стиль управління в залежності від його досвіду, знань, внеску та перспектив;
 - 7) регулярно проводити робочі наради та складати звіти про поточний стан виконання завдань/статус проєкту;
 - 8) провести тренінг на тему роботи в команді;
 - 9) розробити основні норми поведінки в команді і довести їх до відома кожного співробітника.

Результат впливу лідера – залучення. Керівник може створювати умови для того, щоб зростала зацікавленість та залучення. Лідер є ініціативним, захоплюючим, «захоплюючим», він піклується про людей, допомагає їм працювати якнайкраще.

Люди, які відчувають натхнення, причетність – працюють довше, більше, краще, швидше та з максимальним ентузіазмом, про який ані керівники, ані вони самі навіть і не думали, показують високий рівень енергії, підтримку та бездоганні результати діяльності, перевищують очікування щодо роботи.

Керівники зобов'язані підтримувати розвиток залучення як основи співпраці, що вимагає довіри, орієнтації на спільні цілі, відданості, співвідповідальності.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Залученість дозволяє формувати спільність, яка є основою для злагодженої роботи організації, для розвитку та підтримки роботи команди, в якій впевненість один у одному зміцнює спроможність перемагати, втілювати зміни в життя, реалізовувати бачення та досягати ключових цілей. Перемоги надихають. Визнання внеску – заохочує. І з кожним успішно завершеним проектом, завданням організація стає місцем, куди люди хочуть приходити на роботу та «створювати перемоги».

Лідерство та команда є взаємопов'язаними, взаємозалежними, вони як дві сторони однієї медалі. Лідер завжди в команді і залежить від команди, він є одним з її членів.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



4.2. Розв'язання конфліктів

Конфлікти і протистояння є неминучими для будь-якого колективу (органу влади), але є важливим мати ефективні інструменти для їх розв'язання.

Дуже часто у таких ситуаціях мотивація новизни вже ослабла, а сильні і глибокі внутрішні стимули у команди ще не з'явилися.

Члени команди можуть прийти до розуміння, що їх завдання відрізняються від тих, які вони уявляли на початку, або що вона є складнішими. Багато членів команди можуть розгубити свій первинний позитивний настрій. Деякі учасники проявляють занепокоєння з приводу відсутності руху вперед або зважаючи на нестачу досвіду роботи в команді. З'являються сумніви.

Кожен учасник намагається встановити і відстояти свою роль в команді/проекті. Неминучі складнощі або невдачі породжують конфлікти, пошук винних.

Крім цього, команда може зіткнутися з такими проблемами: суперництво, оборонна позиція, учасники спираються на свій особистий досвід і не йдуть на співпрацю; виникають конфлікти і спори серед членів групи, навіть не дивлячись на те, що вони можуть дотримуватися єдиної думки з основних питань; починаються взаємні нападки і конкуренція; члени команди визнають первинні цілі складними і важко досяжними, висловлюють невдоволення з приводу великого навантаження.

Якщо лідер команди приймає авторитарний стиль і намагається припинити конфлікт, це може принести до його прихованого перебігу, що руйнує процеси становлення команди. В такий момент команда може відкинути визнаного лідера і визначити альтернативний спосіб управління своїми справами.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Цей етап необхідно подолати якнайшвидше, щоб негативні наслідки конфліктних ситуацій не відбилися на завданнях команди/проєкті в цілому.

Щоб успішно подолати етап конфліктів, необхідно виконати такі дії:

- 1) пояснити працівникам, що розбіжності – це невід’ємна частина роботи в команді;
- 2) зосередитися на загальнокомандній меті;
- 3) визначити, яких результатів вам вдалося досягти на цей час;
- 4) ставити в центр уваги процеси, а не конкретних людей;
- 5) не варто нав’язувати свої рішення групі, навіть якщо вони здаються очевидними. Слід допомогти учасникам команди самим прийти до потрібних рішень. Не усі вірні рішення можуть бути ефективними. Рішення працюватиме тільки тоді, коли є люди, які хочуть його виконувати. Кожна людина мотивована брати участь в ухваленні рішення щодо власних проблем і готова переймати на себе зобов’язання щодо виконання спільно прийнятих рішень;
- 6) забезпечити обмін думками, сумнівами і конструктивне обговорення проблем під час робочих нарад;
- 7) коригувати заходи, орієнтуючись на звіти про поточний стан виконання завдань/статус проєкту, результати проведених нарад;
- 8) сконцентрувати увагу працівників на тому, що можна зробити, хто це повинен зробити і в які терміни;
- 9) провести особисту бесіду з одним-двома працівниками, якщо їх відкритий опір створює в команді некомфортну обстановку, та допомогти їм успішно вирішити ці спори, вислухавши проблеми, забезпечивши обмін думками, що допускає усі точки зору, і надихнувши команду на досягнення намічених цілей;
- 10) забезпечити відкриту комунікацію в команді – конфлікти не слід ховати або «розрубувати». Спори потрібно вирішувати – спокійно, терпляче і ретельно.

Після «загартування» команди на етапі розбіжностей і конфліктів в колективі починають вироблятися найбільш оптимальні методи взаємодії, спілкування і спільної роботи.

Можна також сформувати п'ять наступних пороків команди.





ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



4.3. Управління змінами та розвиток лідерства в команді

Системні глобальні зміни, що відбуваються у процесі реформи державного управління та державної служби мають враховувати як зовнішні, так і внутрішньоорганізаційні особливості, потреби та виклики. Розуміння культури є важливим для всіх, але є суттєвим для лідерів, якщо вони насправді хочуть вести організацію за собою. Організаційне навчання, розвиток та сплановані зміни неможливо зрозуміти та реалізувати без розгляду організаційної культури, яка може бути основним джерелом спротиву змінам. Здатність відчувати обмеження власної культури та розвивати адаптивність культури, змінювати її є основним викликом для лідера.

Завдання для керівників/лідерів – формувати сприятливу організаційну культуру, яка дозволяє вдосконалювати діяльність організацій відповідно до вимог часу, культуру, яка зорієнтована на зміни – сприяє рухливості, швидкому маневруванню, творчим підходам, постійному вдосконаленню та навчанню, активізує управління знаннями; виходить з поваги та довіри до працівників та громадськості, потреби їх залучення до процесів прийняття рішень, сприяє управлінню за участі, підтримує розвиток різних форм взаємодії (команд, партнерств та мереж, в яких брали б участь усі зацікавлені особи).

Сприятливі культури – це ті, які ґрунтуються на відповідальному лідерстві, посилюють відданість цінностям, корпоративну відповідальність та моральну доброчесність та різноманітність.

Сьогодні наголошується, що організації мають бути: проактивними, а не просто реагуючими; спроможними впливати та управляти оточенням, а не просто адаптуватися; реалістами, а не ідеалістами; зорієнтованими на майбутнє, а не виключно на теперішнє чи минуле; відкритими до різноманітності, а не очікувати уніформізму, однастайності; орієнтованими на відносини та



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



результати діяльності, а не лише завдання та процеси; здатними використовувати зв'язок із зовнішнім середовищем та сприяти внутрішній інтеграції.

Сучасні бажані характеристики сприятливої організаційної культури відбивають нове бачення світу, стилів та методів управління, ролі зовнішнього середовища та персоналу, а також підходів до оцінки ефективності діяльності.

Відкритість до навчання, творчості та інноваційності є однією з характеристик цього бачення.

Лідери відповідають за розвиток організацій, відкритих до навчання (learning organization), за створення простору для навчання та інноваційності, які є взаємопов'язаними.

Все частіше можна почути про необхідність використання творчих підходів у роботі, і саме на державній службі.

Творчість полягає у критичному переосмисленні власних поглядів та уявлень, у пошуку нових варіантів розв'язання проблем відповідно до поточних та майбутніх потреб громадськості.

Формальне дотримання кроків не є достатнім. Потрібно справді витратити час та зусилля для створення простору для творчих підходів та навчання на основі досвіду, комплексного розгляду питань, пошуку нестандартних підходів та обговорення ідей з усіма зацікавленими сторонами.

Заохочення постійного навчання та критичного мислення є важливим не лише для побудови здорових відносин у команді, розвитку сприятливої організаційної культури, але й, головне, – для ефективного прийняття рішень на основі врахування різних впливів та можливостей.

Цікавою є також інформація, розміщена на веб-порталі «Powerfully Effective Business Skills and Software That Make a Difference» (Режим доступу до ресурсу: <http://www.businessphrases.net/>) щодо навичок створення команди.





ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Разом з тим, дослідник У. Дісней сформував принципи удосконалення особистих та корпоративних цілей». На його думку, будь-який процес складається з 3х етапів, на яких треба бути мрійником, реалістом та критиком, а саме:

- Мрійник генерує нові ідеї, формує бачення; позиція мрійника: «Все можливо», «Що я/ми хочемо зроби ти?». На цьому етапі планування не потрібно думати про обмеження.
- Реаліст перетворює мрію/бачення на реалістичні кроки/детальний план («розкадровка»); знає всі процедури; позиція: «Як я/ми хочемо це зробити?».
- Критик забезпечує внесок для нових мрій, шукає те, що може піти не за планом; піклується про ризики; спроможний виявити перешкоди та обмеження як своїх, так і планів персоналу; позиція: «Що може зірватися?», «Що робити, якщо виникнуть проблеми?»

Можна також запропонувати наступні питання для кожного з етапів:

Етап 1: Мрійник («Що я/ми хочемо зробити?»)

- Що Ви хочете зробити? Ціль (goal): ...
- Чому Ви хочете це зробити? Мета (purpose): ...
- У чому вигоди/переваги? Сприятливими/позитивними ефектами (наслідками) будуть: ...
- Яким чином Ви дізнаєтеся, що отримали ці переваги (benefits)? Доказом переваг буде: ...
- Коли можна чекати на отримання переваг/вигод? На переваги/вигоди можна чекати, коли: ...
- Куди Ви хочете, щоб ця ідея привела Вас у майбутньому? Ця ідея



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



призведе до: ...

Етап 2: Реаліст («Як я/ми хочемо це зробити?»)

– Коли ціль (goal) буде досягнуто? Загальні часові рамки для досягнення мети: ...

– Кого буде залучено (хто нестиме відповідальність та гарантувати відданість з боку тих людей, хто виконуватимуть план)? Головні «гравці»: ...

– Як саме буде реалізовано ідею? Яким буде перший крок? ... Яким буде другий крок? ... Яким буде третій крок? ...

– Яким буде Ваш постійний зворотній зв'язок щодо напрямку Вашого руху до або у протилежний бік від мети? Ефективним постійним зворотнім зв'язком буде: ...

– Як Ви знатимете, що досягли мети? Я/ми будемо знати, що мету було досягнуто, коли: ...

Етап 3: Критик («Що може зірватися?», «Що робити, якщо виникнуть проблеми?»)

– На кого вплине ця нова ідея і хто сприятиме або заважатиме її результативності? Особи, на яких найбільше впливатиме цей план: ...

– Якими є їхні потреби? Їхні потреби: ...

– Чому хтось може чинити опір/не схвалювати цього плану або ідеї? Хтось може чинити опір/не схвалювати цього плану, якщо ...

– Які існують позитиви у поточному способу(ів) діяльності? Поточний спосіб діяльності має наступні позитивні ефекти: ...



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



– Яким чином Ви можете зберегти ці позитивні моменти під час реалізації нової ідеї? Ці позитивні здобутки будуть збережені шляхом: ...

– Коли і де Ви б НЕ хотіли реалізувати цю нову ідею? Я/ми не хотіли б реалізувати цей план, якщо ...

– Що потрібне або чого бракує у плані на даний момент?

Етап 4: Повторне проходження кола

– Яке запитання щодо «як» (how) Ви могли би поставити стосовно того, чого Ви потребуєте або чого не вистачає? Як/яким чином ...

Приклад формулювання запитання:

▪ Критик – «Я/ми маємо не достатньо інформації, щоб зрозуміти реалістичність досягнення плану». Тоді, «як» запитанням буде: «Як я/ми можемо отримати більше інформації щодо загальних умов/фоновому рівня свого плану?»;

▪ Мрійник – «Яким чином Ви можете подбати про те, що є потребою або чого не вистачає у плані? Можливим рішенням може бути ...».

▪ Реаліст – «Як саме це може бути реалізовано, яким шляхом ...»;

▪ Критик – «Що ще є потрібним або чого не вистачає у плані на даний момент? На даний момент план потребує або у плані відсутні такі елементи ...».



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Підведення підсумків.

Питання парламентської реформи є актуальними для багатьох країн Європи та світу. Разом з тим, особливо ці питання актуалізуються для трансформаційних суспільств (зокрема, й для України), де виникає нагальна потреба здійснення докорінних перетворень у системі державного управління. У цих умовах поступово починають формуватися нова корпоративна культура та новий стиль роботи органів влади, а також новий стиль управління з орієнтацією на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми.

Корпоративна культура органу влади може бути визначена як система цінностей, принципів, формальних і неформальних правил поведінки і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, що склалися в конкретному органі влади та є характерною для цього органу, поділяється більшістю його співробітників, визначає внутрішні відносини у цьому органі, показники задоволеності працівників умовами праці, рівень взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з органом, в якому вони працюють, перспективи її розвитку, а також встановлює взаємовідносини органу влади із громадянами та зовнішнім середовищем.

Основним завданням формування нової корпоративної культури в органі державної влади є розвиток у службовців ідеології відповідного органу влади, в якому вони працюють, систему цінностей, єдиних стандартів поведінки, спілкування з колегами та службовцями інших органів публічної влади, а також громадянами.

На сьогодні корпоративна культура розглядається як один із основних інструментів, що забезпечує практичне підвищення ефективності роботи органів влади.

Вона є важливою для будь-якого органу, оскільки може впливати на такі



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



фактори: мотивація співробітників; привабливість органу влади як роботодавця; моральність кожного співробітника, його ділова репутація; продуктивність і ефективність трудової діяльності; якість роботи співробітників; характер особистісних і виробничих відносин в органах влади; відносини службовців у позаробочий час; розкриття творчого потенціалу службовців; формування позитивного іміджу органів влади; покращення взаємодії між владою та громадянами тощо.

Корпоративна культура органу влади має багаторівневу структуру. Вона є складною системою взаємопов'язаних елементів та складається з множини субкультур. У зв'язку з цим можна виділити три рівня корпоративної культури в органі влади, а саме: символічний рівень, тобто зовнішні прояви корпоративної культури (стиль одягу працівників, процедури початку робочого дня, характер взаємовідносин між співробітниками, забезпечення оргтехнікою, меблями, розміщення робочих місць тощо); аксіологічний рівень, а саме цінності, до опанування яких прагнуть більшість співробітників; базовий рівень, тобто уявлення про основні цілі, місію відповідного органу, основні соціальні та управлінські функції тощо.

Виокремлено наступні основні складові елементи корпоративної культури, які є властивими будь-якому органу влади, а саме: ціннісні орієнтири; прийнята система лідерства; стиль управління; організаційний клімат; методи запобігання виникненню та вирішення конфліктів; діюча система комунікації та взаємовідносини у колективі; статус індивіда у відповідному органі (усвідомлення себе і свого місця в органі); цінності і норми (цінності служби в органах влади), розпорядження та норми, правила етичної поведінки, дрес-код тощо); вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад у відповідному органі; особисті якості персоналу (звички та схильності, потреби, інтереси, моральні цінності, темперамент тощо); форми поведінки



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



персоналу, що постійно відтворюються (традиції, звичаї тощо); система мотивації; розвиток і самореалізація співробітників органу тощо.

Показано наступні принципи корпоративної культури службовців: високий корпоративний дух та постійна робота з його зміцнення; пошана та відсутність бар'єрів у взаємовідносинах керівництва і співробітників; заохочення ініціативи і прагнення службовців до самовдосконалення, а також дотримання ними етичних норм корпоративної поведінки; дотримання норм ділової етики; формування і підтримка позитивного іміджу органів влади; формування та розвиток корпоративного стилю; соціальна відповідальність; орієнтація на надання якісних адміністративних послуг громадянам та забезпечення сталого розвитку тощо.

Визначено, що корпоративна культура виконує важливі функції, а саме: забезпечення внутрішньої інтеграції (нормативно-регулююча, яка забезпечує управління органом влади та регулює норми поведінки; управлінська, яка є похідною від нормативно-регулюючої функції; адаптивна, яка спрямована на вирішення завдань щодо адаптації новопризначених службовців до умов професійної діяльності, їх входженням у систему міжособистісних взаємовідносин відповідного колективу, прийняттям цінностей, норм і традицій цього колективу, існуючої корпоративної культури; запобіжна, яка є похідною від адаптивної функції, вона запобігає виникненню або перенесенню з інших організацій, а також поширенню небажаних цінностей, норм і традицій; мотиваційна, яка підвищує рівень мотивації та ефективність службовчої діяльності працівників органів влади; комунікативна, яка дозволяє спростити процеси комунікації у відповідному органі та зменшити час на погодження або надання зворотного зв'язку; управління якістю, що забезпечує більш відповідальне ставлення до виконання посадових обов'язків службовцями; рекреативна, яка є пов'язаною із формуванням сприятливого психологічного клімату у колективі відповідного органу, а також забезпечення зовнішньої спрямованості (формування позитивного іміджу органу



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



влади; адаптація цього органу до політичних, соціально-економічних та інших умов зовнішнього середовища; регулювання партнерських взаємовідносин з іншими інституціями; регулювання взаємодії з громадськістю тощо).

Корпоративна культура служить також методологічною основою формування професійної культури державних службовців, вона орієнтує їх в умовах конфліктів і етичної невизначеності та інших обставин морального вибору; вона сприяє формуванню у службовців потреби дотримання професійно-етичних норм поведінки; корпоративна культура є дієвим засобом громадського контролю за моральною і професійною поведінкою службовців тощо.

Кращі елементи різних моделей можуть бути використані при формуванні нової корпоративної культури в органах державної влади (зокрема, в Апараті Верховної Ради України) з метою підвищення якості професійної діяльності державних службовців та інших працівників Апарату, удосконалення управління людськими ресурсами, покращення морального клімату в органі державної влади, мобілізації зусиль його працівників задля виконання нових стратегічних завдань, а також покращенню іміджу відповідного органу.

Формування корпоративної культури, зазвичай, здійснюється в процесі професійної адаптації або підвищення кваліфікації персоналу у відповідному органі влади. 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 внутрішні (групові) норми та моделі поведінки державних службовців.

Формування корпоративної культури службовців базується на визначенні їх моральних цінностей та потреб, створенні умов для самореалізації їх



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



інтелектуальної та духовної енергії та здійснюється шляхом мотивації персоналу, удосконалення кадрових процедур та розробки певного стилю публічного управління. За результатами аналізу наукових джерел визначено такі основні корпоративні цінності: згуртованість, висока результативність виконання роботи, чесність, справедливість, дисциплінованість тощо.

Можна виділити наступні методи подальшої підтримки та розвитку корпоративної культури в органах державної влади (зокрема, в Апараті): декларування та підтримка керівництвом відповідного органу влади місії, цілей, правил і принципів діяльності цього органу, що визначають відношення до його співробітників та громадян; підтримка зовнішніх символів (індикаторів) включає вимоги до зовнішнього вигляду співробітників, оформлення приміщень, організацію системи заохочення і покарань, відкритість і прозорість критеріїв, що лежать в основі кадрових рішень; система взаємовідносин в колективі та зворотного зв'язку між керівництвом та іншими співробітниками цього органу; підтримка існуючих традицій; кадрова політика відповідного органу влади тощо.

В контексті реалізації парламентської реформи набувають особливого значення нові аспекти розвитку корпоративної культури, зокрема (етичний аспект, розвиток лідерства, іміджевий аспект та формування позитивного іміджу Верховної Ради України та її Апарату, розвиток взаємодії з громадськістю, впровадження стандартів якості тощо).

Встановлено, що вагоме значення для формування та розвитку нової корпоративної культури має позиція керівників органів влади, а також розбудови професійної команди.

Серед практичних рекомендацій щодо подальшого впровадження нової корпоративної культури в Апараті слід виділити наступні:

- Розробка проєкту нового Кодексу корпоративної культури Апарату;
- підготовка спеціальної навчальної програми з питань розвитку

корпоративної культури та її впровадження у навчальних закладах національної



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

- забезпечення подальшого розвитку спеціалізованих веб-ресурсів, підготовка інформаційних продуктів з метою формування більш позитивного іміджу Верховної Ради України та її Апарату серед широких верств громадян;
- розвиток корпоративної культури в рамках реалізації нової Стратегії розбудови кадрового потенціалу Апарату Верховної Ради України до 2022 року.

Очікуваним результатом навчання за цим навчальним курсом є:

- засвоєння знань про сутність та значення «організаційної (корпоративної) культури органу влади», класифікацію та типи організаційної (корпоративної) культури тощо;
- розуміння передумов виникнення і особливостей розвитку організаційної (корпоративної) культури;
- оволодіння інформацією про шляхи реформування Апарату на засадах розвитку нової організаційної (корпоративної) культури;
- оволодіння вміннями щодо підготовки організаційно-розпорядчих документів, зокрема з питань розвитку організаційної (корпоративної) культури.

Підвищення кваліфікації (за цим навчальним курсом) здійснюється для усіх працівників Апарату, зокрема для працівників, вперше прийнятих на державну службу, а також при просуванні та зайнятті вищої посади в Апараті.

Зміст навчання спрямований на оновлення та поглиблення професійних компетентностей державних службовців з питань організаційної (корпоративної) культури (на основі правових, економічних, управлінських, соціально-гуманітарних, а також спеціальних фахових знань та умінь в галузі публічного управління і адміністрування).



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Список рекомендованої літератури

1. Батіщева О. С. Випробування глобалізацією: проблема нееквівалентності міжкультурного обміну / О. С. Батіщева // Ефективність державного управління: зб. наук. праць Львів. регіон. ін.-ту держ. упр. УАДУ при Президентові України / за зваг. ред. А.О. Чемериса. – Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – Впив. 3. – С. 55–61.

2. Безверхнюк Т. М. Ресурсне забезпечення регіонального управління : теоретико-методологічні засади : [монографія] / Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – 318 с.

3. Біла книга. Європейське врядування [Електронний ресурс] / Комісія Європейських Співтовариств. – Режим доступу : <http://upi.org.ua/load/4-1-0-113>. – Назва з екрана.

4. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців / С. Білорусов // Вісник державної служби України. – 2005. – № 2. – С. 32–36.

5. Бобровська О.Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : монографія / О. Ю. Бобровська. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 284 с.

6. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Велби ; Проспект, 2007. – 688 с.

7. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України : формування та розвиток / Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

8. Грицяк Н.В. Впровадження етичних принципів демократичного врядування та їх значення / Н. В. Грицяк // Ефективність державного управління : зб. наук. праць ЛРІДУ НАДУ. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 24. – С. 102–107.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН

9. Гусейнов А. А. Этика : учебник / А. А. Гусейнов, Е. Л. Дубко. – М. : Гардарики, 2006. – 496 с.
10. Державна кадрова політика в Україні: стан та перспективи розвитку : наук. доп. / [авт. кол. : Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.]; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
11. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / за заг. ред. В. М. Олуйка. – К. : НАДУ, 2008. – 420 с.
12. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посібник / [В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи] ; за заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д.Бакуменка. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.
13. Державне управління : словник-довідник / [уклад. В. Бакуменко]. – К. : УАДУ, 2002. – 228 с.
14. Державне управління в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції України: історія, теорія, методологія (Моніторинг наукових досліджень і розробок) : навч. посібник / [В. Бондаренко, Ф. Ващук, О. Руденко]. – Ужгород : Ліра, 2007. – 343 с.
15. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Юстініан, 2007. – 288 с.
16. Діденко Н. Управління, влада, держава: філософські аспекти взаємодії / Н. Діденко. – Донецьк, 2005. – 128 с.
17. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – С. 37–44.
18. Друк Ю. Я. Зміст та основні складові модернізації політичної системи України / Ю. Я. Друк // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. паць ХарРІ НАДУ. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”. – 2008.–Вип. 1. – С. 78–87.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



19. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
20. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. – Назва з екрану.
21. Закон України "Про запобігання корупції" від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/para416#n416>. – Назва з екрану.
22. Козаков В. Державне управління як соціально-ціннісний феномен / В. Козаков // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (23). – С. 69–78.
23. Конституція України : закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : за станом на 01 червня 2014 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>. – Назва з екрана.
24. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Т. І. Євтухової, Ю. В. Легенька. – Київ: ДП «Укртехінформ», 2013. – 185 с.
25. Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах : зб. / В. С. Куйбіда, В. В. Толкованов. – К. : Крамар, 2010. – 258 с.
26. Кушнір М. О. Правова культура як складова частина управлінської культури (через призму діяльності центральних органів виконавчої влади в Україні) / М. О. Кушнір // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ОРІДУ. – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (25). – С. 258–263.
27. Логунова М. М. Конфлікти, стреси, маніпулювання в державному управлінні : навч. посібник / М. М. Логунова. – К. : НАДУ, 2008. – 56 с.
28. Ломачинська І. М. Професійна етика : навч. посібник для дистанц. навч. /



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



І. М. Ломачинська. – К., 2005. – 226 с.

29. Малиновський В. Сучасний стан і перспективи реформування публічної адміністрації в Україні / В. Малиновський. // Вісник державної служби України. – 2009. – № 3. – С. 21–25.

30. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком : монографія / В. В. Мамонова. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2006. – 196 с.

31. Мартиненко В. М. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін; за заг. ред. В. М. Мартиненка. – Х. : Вид-во ХарПІДУ НАДУ “Магістр”, 2008. – 304 с.

32. Методологія державного управління : словник-довідник / [уклад. В. Бакуменко]. – К. : НАДУ, 2004. – 196 с.

33. Мисів Л. В. Особливості діяльності суб’єктів державної політики щодо формування та розвитку духовних цінностей українського суспільства / Л. В. Мисів // Вісник НАДУ. – 2005. – № 3. – С. 451–455.

34. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / [за заг. ред. С. М. Серьогіна]. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 289 с.

35. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр.: спец 25.00.03 “Держ. служба” / Л. А. Пашко ; Ін-т законод. Верх. Ради України. – К., 2007. – 36 с.

36. Пермякова Л. Д. Впливи національної культури на організаційну культуру публічної служби / Л. Д. Пермякова // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: зб. наук. праць. – Херсон: ХНТУ, 2012. –



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Вип. 1(6). – С. 178–186.

37. Пермякова Л. Д. Організаційна культура органу публічної влади як об'єкт управління / Л. Д. Пермякова // Держава та регіони : зб. наук. праць. – Запоріжжя: Клас. прив. ун-т, 2012. – Вип. 3 (39) – С. 80–85.– (Серія “Державне управління”).

38. Писаренко Ж. А. Етична культура державних службовців як елемент культури державного управління / Ж. А. Писаренко // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 3 (39). – С.160–163.

39. Політологічний енциклопедичний словник / [упоряд. В. П. Горбатенко] ; за ред. Ю. С. Шемшученко, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – К. : Генеза, 2004. – 736 с.

40. Положення про Апарат Верховної Ради України, затверджений розпорядженням Голови Верховної Ради України № 769 від 25 серпня 2011 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/11-пр>. – Назва з екрану.

41. Наказ Національного Агентства з питань державної служби України від 05 серпня 2016 року № 158 «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31 серпня 2016 року за № 1203/29333. – Режим доступу. - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.

42. Про правила етичної поведінки: закон України від 17 травня 2012 р. № 4722-VI: за станом на 03 серпня 2012 р. [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4722-17>. – Назва з екрана.

43. Пухкал О. Г. Модернізація державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні : [монографія] / О. Г. Пухкал. – К. : Видавн.-поліграф. центр “Київ. ун-т”, 2010. – 287 с.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



44. Радченко О. В. Політична культура громадян як чинник взаємодії влади і суспільства / О. В. Радченко // Актуальні проблеми внутрішньої політики. – 2004. – № 4. – С. 169–174.
45. Рафаєва О. С. Коррекція корпоративної культури / О. С. Рафаєва // Справочник по управленню персоналом. – 2004. – № 3. – С. 34–40.
46. Руда Н. Г. Співвідношення понять професійної та прикладної етики / Н. Г. Руда // Наук. часопис. – 2007. – Вип. 12 (25). – С. 200–206.
47. Савчук Л. Развитие корпоративной культуры в Украине / Л. Савчук // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86–89.
48. Сергієнко Е. Пріоритети трансформації організаційної культури в органах місцевого самоврядування / Е. Сергієнко // Теорія та практика державної служби : мат-ли наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 19–20 вересня 2008 р.) / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. – С. 176–178.
49. Сидоренко Н. Компетентнісний підхід до оцінювання професійної культури кадрів державного управління / Н. Сидоренко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 1 (35). – С. 259–267.
50. Сидоренко Н. С. Управління професійною культурою як управління компетенцією (компетентністю) кадрів / Н. С. Сидоренко // Менеджер. – 2010. – № 2(52). – С. 135–141.
51. Сорокіна Н. Історичний аналіз взаємообумовленості соціокультури та державного управління / Н. Сорокіна // Держава та регіони : наук.-виробн. журн. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2006. – Вип. 4. – С. 152–157. – (Серія “Державне управління”).
52. Стрельцов В. Ю. Ціннісний феномен європейського врядування: монографія / В. Ю. Стрельцов. – Х.: Вид-во “ДокНаукДержУпр”, 2012. – 274 с.
53. Толкованов В. Добре врядування та інструменти його забезпечення на



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



місцевому і регіональному рівнях: вітчизняний та зарубіжний досвід : монографія / В. Толкованов. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. – 264 с.

54. Трейси Б. Личность лидера / Б. Трейси, Ф. Шеелен ; пер. с англ. – М. : Попурри, 2002. – 288 с.

55. Ульяновский А. Корпоративный имидж. Технологии формирования корпоративного имиджа для максимального роста бизнеса / А. Ульяновский. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.

56. Хаварівська Г. С. Проблема правової культури управлінських кадрів / Г. С. Хаварівська // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / за заг. ред. І. Р.Залуцького. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 11.– С. 317–324.

57. Штиршов О. М. Аналіз політико-правових документів щодо етичних стандартів посадових осіб держави / О. М. Штиршов // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць Одес. регіон.ін.-ту держ. упр. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 4 (32). –С. 181–186.

58. Щербак Н. Науково-теоретичні підходи до вивчення корпоративної культури в публічному управлінні / Н. Щербак // Актуальні проблеми держ. упр. : зб. наук. праць Одес. регіон. ін-ту держ. упр. – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2014. – Вип. 3 (59). – С. 26–29.

59. Boussaguet L. Dictionnaire des politiques publiques / L. Boussaguet, S Jacquot, P. Ravinet.– Paris: Sciences Po, 2004. – 475 p.

60. Civic Engagement in Public Policies. A Toolkit / Dept. of Econ. and Soc. Affairs, Div. for Publ. Admin. and Dev. Management ; United Nations. – New York, 2007. – P. 15.

61. Cornu G. Vocabulaire juridique / G. Cornu. – 4ème éd. – Paris : Quadrige, 2003. – 240 p.

62. European Governance: A White paper [Електронний ресурс] / Comm. of the



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Europ. Commun. (COM (2001) 428 final). – Brussels, 2011. – 35 p. – Режим доступу : <http://eurlex.europa.eu>. – Назва з екрана.

63. Global Issues. Governance [Електронний ресурс] / United Nations. – Режим доступу : <https://www.un.org/en/globalissues/governance>. – Назва з екрана.

64. Hermet G. Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques /G. Hermet, B. Badie, P. Birnbaum. – 3ème éd. – Paris: Dalloz, 2001. – 287 p.