

УДК 35.082.4

Гайдученко Світлана Олександрівна
Ст.викладач кафедри публічного адміністрування
та кадрової політики ХарРІ НАДУ,
к.н. державного управління
вул. Єлізарова, б. 6, кв.211,
м. Харків, 61098; (057) 372-61-98

Управління організаційною культурою у сфері державної служби

Проаналізовано основні характеристики і функції організаційної культури. Узагальнено основні організаційно-культурні принципи керівництва. Визначено основні етапи управління організаційною культурою у сфері державної служби та напрямки її сучасного розвитку.

Проанализированы основные характеристики и функции организационной культуры. Обобщены основные организационные принципы руководства. Определены основные этапы управления организационной культурой в сфере государственной службы и направления ее современного развития.

Постановка проблеми.

Згідно теорії менеджменту організаційна культура у сферах бізнесу та виробництва уже досить тривалій час використовується як потужний стратегічний інструмент управління персоналом. Практика управління персоналом довела її спроможність орієнтувати усі підрозділи організації і окремих співробітників на досягнення як загальних, так і індивідуальних цілей; мобілізувати ініціативу та творчість співробітників; виховувати в них відданість організації; поліпшувати процес комунікації і поведінки співробітників.

Нажаль, у сфері державної служби України цей важіль управління персоналом на практиці майже не працює і знаходиться у стадії розробки теоретичних концепцій його використання.

Актуальність дослідження.

Світова глобалізація та європейський вектор розвитку державного управління в Україні загострюють усі питання, пов'язані з управлінням державними службовцями. До них необхідно віднести і “культурну парадигму” органів державної влади та місцевого самоврядування, яка у контексті нового Закону України “Про державну службу” звучить як повернення престижності державної служби завдяки впровадженню європейських підходів до управління персоналом.

Зв'язок авторського доробку із важливими науковими та практичними завданнями.

Запропонована тема дослідження доповнює і розширює існуючі теоретичні концепції організаційної культури у сфері державної служби, а також визначає напрямок подальших досліджень та практичного використання технології управління організаційною культурою у даній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.

Провідні вітчизняні науковці-дослідники у сфері державного управління Т. Желюк, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, С. Л. Пашко, Серьогін, Н. Липовська та інші розглядають у своїх працях державну службу як культурний інститут з морально-етичних та соціальних позицій. При цьому не йдеться про технології формування, підтримки та змін організаційної культури окремо взятого органу державної влади та місцевого самоврядування.

Серед багатьох наукових публікацій стосовно методів розширення меж дієвості системи управління персоналом у сфері державної служби завдяки управлінню організаційною культурою слід відмітити дослідження

Л. Пашко і співробітників Донецького обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. Їх дослідження зосереджені на організаційно-культурних принципах діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування і у меншій мірі досліджуються культурні фактори розвитку особистості службовця як представника особливої соціально-професійної групи, яка відповідає за управління в державі, втілює в життя регламентуючі норми для зміцнення порядку в суспільстві.

Такий загальний підхід науковців до організаційно-культурного питання у сфері державної служби потребує більш глибокого його дослідження з метою забезпечення відповідності визнаним світовим нормам з управління персоналом вітчизняної системи управління і підвищення результативності діяльності та іміджу вітчизняних державних службовців.

Формулювання мети статті (постановка завдання).

Метою даної статті є визначення основних етапів управління організаційною культурою у сфері державної служби та напрямків сучасного розвитку його технології.

Відповідно до мети дослідження вирішуються такі завдання: 1) проаналізувати основні характеристики і функції організаційної культури; 2) узагальнити основні організаційні принципи керівництва; 3) визначити основні етапи управління організаційною культурою у сфері державної служби та напрямки сучасного розвитку його технології.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Із великої кількості існуючих наукових визначень поняття “організаційна культура”, на нашу думку, найбільш повним є тлумачення її як системи суспільно визнаних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності службовців умовами праці, рівнем

взаємного співробітництва і сумісності співробітників між собою і з організацією, перспектив стійкого розвитку всієї системи в цілому.

Відомо, що організаційна культура виконує дві основні функції:

1. Внутрішньої інтеграції членів організації завдяки:

- визнанню загальної мови спілкування і єдиної, зрозумілої для всіх співробітників термінології;

- формуванню груп односторонців за напрямком професійної діяльності, а також принципів включення і виключення з такої групи;

- створенню механізму закріплення визначеного статусу за окремими співробітниками, а також наділення їх владою або позбавлення прав;

- встановленню норм, що регулюють неформальні відносини між особами різної статі;

- формуванню оцінок, що стосуються того, що в поведінці співробітників бажано, а що ні.

2. Зовнішньої адаптації організації завдяки виробленню місії організації, її цілей і засобів їх досягнення.

Для оцінювання організаційної культури науковцями запропоновано показники, які є відносно сталими у сферах бізнесу та виробництва і повною мірою прийнятними у сфері державної служби, а саме:

1. Ототожнення з організацією. Рівень ототожнення співробітників скоріше з організацією, ніж зі своїм робочим місцем чи професійним спрямуванням.

2. Наголос на груповій діяльності. Організація професійної діяльності навколо груп, а не окремих осіб.

3. Увага до людей. Врахування державними службовцями у своїх рішеннях впливу їх результатів на співробітників.

4. Інтеграція діяльності підрозділу. Заохочення підрозділів до скоординованої або взаємозалежної діяльності.

5. Контроль. Використання правил, регулятивних норм і прямого нагляду для контролю за поведінкою співробітників.

6. Терпимість до ризику. Заохочення службовців до креативності та схильності до ризику.

7. Критерії винагороди. Розподіл винагород на основі результативності діяльності службовців, а не на основі її непродуктивних чинників.

8. Терпимість до незгоди. Заохочування службовців до відвертого висловлювання незгоди або критичних зауважень.

9. Орієнтація на кінцевий результат. Зосередженість службовців скоріше на результатах або наслідках, ніж на методах та процесах їх досягнення.

10. Зосередженість на відкритій системі. Контроль організації за змінами у зовнішньому середовищі та реакція на них [2, с. 5].

Визнано також, що ці показники організаційної культури охоплюють такі критерії її оцінювання:

- індивідуальну автономність - рівень відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації;

- структуру організації - взаємодію підрозділів та осіб, діючих правил, прямого керівництва й контролю;

- напрям діяльності - рівень формування цілей і перспектив діяльності організації;

- інтеграцію - рівень, до якого співробітники в рамках організації користуються підтримкою колективу в інтересах здійснення скоординованої діяльності;

- управлінське забезпечення - рівень, відносно якого керівники забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки;

- підтримку - рівень допомоги та підтримки, що надається керівниками своїм підлеглим;

- стимулювання - рівень залежності винагороди від результатів діяльності;

- ідентифікацію - рівень ототожнення співробітників із організацією в цілому;

- управління конфліктами – рівень діяльності керівників з розв'язання конфліктів;

- управління ризиками - рівень, до якого службовці заохочуються в інноваціях і прийнятті на себе ризику стосовно прийнятих рішень [2; с. 6].

Слід також наголосити, що особливу роль у формуванні організаційної культури організації відіграє її керівник та його особистісні і професійні якості для того, щоб:

- оцінювати культурні аспекти будь-якої проблеми, що постає перед організацією;

- оцінювати і регулювати емоції як свої, так і своїх підлеглих;

- оцінювати пріоритети, яких надають в організації таким категоріям, як усвідомлення, притаманність, прихильність;

- робити не те, що хочеться, а те, що необхідно.

Безумовно, вплив на організаційну культуру відбувається не тільки з боку керівника, а й з боку службовців завдяки оцінюванню та відхиленню його поведінки від її норм. Цей процес називають індивідуалізацією, а вплив організаційної культури на службовця шляхом оцінювання і прийняття ним її норм – соціалізацією.

Дуже важливо у будь-якій сфері людської діяльності, а особливо у сфері державної служби, в силу її соціальної обумовленості, щоб цей процес завжди був конструктивним. Саме тому на даному етапі реформування системи державної служби України стають актуальними питання пошуку і впровадження сучасної технології управління її організаційною культурою.

Існують три основних етапи управління організаційною культурою:

- формування;

- підтримка;

- зміна.

Організаційна культура формується на базі існуючих нормативно-правових документів і в процесі колективного накопичення і оцінювання досвіду службовцями організації, при першорядній значущості особи

керівника. Саме керівник оцінює зовнішнє оточення з метою визначення у ньому важливого і неважливого для організації, розробляє способи оцінювання досягнутих результатів підлеглими, пояснює їх успіхи і невдачі, розставляє акценти на загальних організаційних цінностях та цілях, контролює і корегує процес адаптації нових співробітників, впливає на професійний та службовий розвиток підлеглих тощо. Отже, організаційна культура органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування формується на підставі чотирьох основних джерел:

- існуючі нормативно-правові документи;
- уявлення і ціннісні орієнтації керівників організації;
- колективний досвід діяльності державних службовців;
- погляди й цінності, привнесені новими співробітниками.

Підтримка організаційної культури відбувається при повсякденній кадровій роботі, в основному, завдяки контролю, оцінюванню і стимулюванню діяльності службовців. Адже для успішного керівництва персоналом необхідно хоча б в загальних рисах уявляти, чого бажають і чого не бажають підлеглі, які внутрішні і зовнішні мотиви їх поведінки, у якому співвідношенні вони знаходяться, як можна впливати на них і яких результатів при цьому очікувати. Виходячи з цього, необхідно або формувати певну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвивати у них бажані мотиви і послаблювати небажані, або здійснювати пряме стимулювання їхніх дій.

Поряд з цим має працювати в організації власна кадрова політика безперервної освіти та творчого розвитку її службовців, особливо тих, хто планується на керівні посади.

Не менш важливими чинниками підтримки організаційної культури є інструктаж, стажування та наставництво молодих службовців, спрямоване на посилення у них почуття співпричетності до великих і важливих подій в організації та своєчасне реагування на складні службові ситуації. При цьому вирішальну роль відіграють ритуали, обряди і традиції організації.

У процесах формування та підтримки організаційної культури будь-якого органу державної влади та місцевого самоврядування, цілком природно, мають відбуватися її зміни, як примусові, так і спонтанні. Примусові зміни, частіше за усе, відбуваються в результаті корекції нормативно-правової документації по державній службі, а також як наслідок процесу індивідуалізації одного або декількох нових службовців. У першому випадку надаються: відповідна інформація, навчальні програми, психологічна підтримка, відповідні адміністративні рішення, а у другому – або одностайне сприйняття колективом запропонованих змін, або звільнення індивіда, який не сприймає існуючу організаційну культуру.

При цьому слід враховувати таке:

1. Керівництво має два способи управління організаційною культурою: надихати та сприяти, а також контролювати та усувати.
2. Ціннісні орієнтири є невід’ємною частиною внутрішнього життя вищого керівництва і передаються ним підлеглим.
3. Процес управління організаційною культурою є тривалим і кропітким.

Визнано, що чим вища організаційна культура, тим менше керівникові доводиться працювати над розробкою формальних правил та регулятивних форм діяльності колективу, і тим більше уваги він приділяє своїй основній функції управління персоналом, яке базується на принципі поваги до гідності окремої людини. Все це дозволяє організації “формуваність, організованість і послідовність за відсутності потреби у надмірній офіційній документації, оскільки саме в організації з такою організаційною культурою і проявляється повага до гідності людини, коли всі працівники виграють у разі досягнення поставлених перед організацією цілей [3, с. 175]”.

Таким чином, сьогодення спонукає дослідників у сфері державної служби до пошуку інноваційних технологій управління персоналом з використанням організаційно-культурного фактору, а керівництво органів

державної влади та місцевого самоврядування - досконало підготуватися до його використання в управлінні персоналом.

Література

1. Закон України “Про державну службу” від 12 січня 2012 року // Відомості Верховної Ради України. - 2012. - № 1 .

2. Організаційна культура в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування: Методичні рекомендації. / [уклад.: Гамаюнов Володимир Гаврилович, Горбенко Наталія Вікторівна] ; Донецька обласна державна адміністрація, Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. – Донецьк : [Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій], 2009.- 26 с.

3. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами / Л. Пашко // Вісник НАДУ. – 2003. - № 3. – С. 170-176.

4. Шэйн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Співака. - СПб: Питер, 2002. — 336 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).