

Етичні стандарти

щодо довершення  
організаційного  
та результативності  
професійної діяльності  
персоналу

Одним із сучасних підходів  
етичної складової  
розвитку  
є залучення  
до управління.

## Етичний потенціал організаційного розвитку

24



Володимир САЛАМАТОВ,  
доктор наук  
з державного управління,  
професор НАДУ при Президентові  
України

У контексті державотворення етичні схеми мають бути представлені не лише на законодавчому рівні, а й у «способі життя законів» і повсякденній професійній діяльності персоналу системи державного управління, котра бере на себе роль агента соціальних змін.

Професіоналізм, з точки зору фахових цінностей, потребує відданості особливому набору ідеалів і стандартів поведінки [8]. Але включення етичності поведінки до стандарту ефективної управлінської діяльності не забезпечує автоматично внутрішньої узгодженості критеріїв етичності та критеріїв ефективності управління, оскільки етичність управління оцінюється залежно від уявлень різних соціальних груп, а ефективність – залежно від цілей управління. Саме тому база, фундаментальна й досить типова етична проблема державного управління у тому, ідеали та стандарти якої групи є еталоном поведінки конкретного державного службовця чи державного інституту. Необхідність абсорбції нових цін-

ностей суспільної системи є однією з причин того, що досі суспільство ще не усвідомило складу «правильної» поведінки політичної еліти [3, с. 461], а нових цінностей і цілей демократичного врядування, яке базується на долученні населення до управління й орієнтоване на загальне благо, ще не втілено в наявні норми професійної поведінки, особливо на вершині управлінської піраміди [1; 2; 4].

Саме тому наслідування публічно заявлених етичних стандартів не завжди очевидна справа. Скоріше, діють неписані, традиційні корпоративні стандарти. При цьому етика виконує функцію транслятора цінностей у рамках професійної діяльності настільки, наскільки вона втілена в реально працюючі професійні стандарти.

Унаслідок цього досить поширеною є точка зору, згідно з якою етичність відокремлюється від результативності, ефективності й економічності управлінської діяльності. Пітер Друкер, відомий гуру з менеджменту, також указує на поширеність такого хибного розуміння професіоналізму

Нині в державному управлінні України триває становлення нової організаційної культури. Вважається, що становлення не є суто природним процесом. У ньому завжди бере участь людина, хоча часто – й не цілеспрямовано. Вона задіяна процесом і результатами власної діяльності, тобто – собою. Насправді, саме навколо людини (або відносно неї) і «збираються» природні компоненти. *Ното sapiens* у цьому разі стає джерелом або каталізатором організації, яка дає нову якість, «перетворює у структуру» окремі, раніше не пов'язані між собою компоненти [6]. Цей процес становлення неможливо операційно спланувати й реалізувати за попередньо сформованим проектом. У ньому нового ключового значення набувають цінності, а це означає, що і загальнолюдська та професійна етика відносин. Потрібно не тільки планувати, а й «жити та діяти як слід» і формувати нову систему за новими принципами та правилами, використовуючи спеціальні інструменти, зокрема, етичну інфраструктуру. Тоді поступово з'являться люди, котрі наслідуватимуть ці ідеали. І в певний час стануть сприятливими для нового типу життя зовнішні суспільні обставини, що просто будуть виявлені та стабілізовані життям груп людей, які організують відповідні ціннісні й етичні схеми. Вони виконують для них функцію світоутворювальних понять і світових схем. Саме за ними живуть ці люди та підкорюють їм життя інших.

[7]. Тобто всі сфери актуалізації етичних аспектів поведінки державних службовців зсередини об'єднуються завданням ефективного виконання професійної діяльності, цінність якої вимірюється її соціальним значенням. При цьому етична поведінка не протистоїть ефективності управлінської діяльності, вона не є певною додатковою характеристикою управління, вона – обов'язкова складова ефективного професійного управління. Це виявляється на рівні ідеалів, цілей, очікувань, відносин і особливо на рівні дій стосовно інших, а також норм і правил поведінки. Дуже важливо, наскільки управлінський персонал країни усвідомлює морально-етичні стандарти демократичного, правового та соціально орієнтованого управління як чинники, засоби й умови ефективного виконання службових обов'язків. Така позиція підкріплюється також логікою розгляду ефективності професійної діяльності як продуктивності, помноженої на цінність (соціальну цінність) [5].

Одним із сучасних підходів щодо вдосконалення етичної складової організаційного розвитку та результативності професійної діяльності є залучення персоналу до управління. Для цього є багато шляхів, зокрема спільні обговорення поточних і стратегічних питань підлеглими й керівництвом, за участі всіх зацікавлених сторін розширені дискусії про використання обмежених ресурсів для досягнення спільних цілей діяльності організації, спільне визначення реалістичних цілей діяльності за участі персоналу та керівництва, відвертий внутрішній і зовнішній контроль, оцінювання діяльності персоналу й організації в цілому з точки зору відповідальності при виконанні службових обов'язків і досягнення цілей професійної діяльності згідно з чітко визначеними правилами та критеріями тощо.

Одну з методик самооцінки поточного стану етичної складової організаційного розвитку наведено нижче.

### Джерела

1. Гаєвський Б., Ребкало В. Культура державного управління (організаційний аспект). – К.: Вид-во УАДУ, 1998. – 144 с.
2. Державне управління: теорія і практика / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К.: Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
3. Кудрика Б. Етика и политико-административные отношения // Политико-административные отношения: Кто стоит у власти? / Под ред. Т. Верхейна. NISPAcee. – Братислава-Москва: Изд-во «Права человека», 2001. – С. 460–483.
4. Лесечко М. Д., Мелашук А. І. Стратегічний менеджмент людських ресурсів // Актуальні проблеми державного управління: Зб.

наук. праць. Вип. 5. – Львів, 2000. – С. 33–45.

5. Орлова Т. М. Коммуникативный ресурс управления // Государственное управление в XXI веке: концепции, методы и технологии: Материалы Международной конференции, посвященной 10-летию факультета государственного управления МГУ им. М. В. Ломоносова (26–29 мая 2003 г.) / Отв. ред. Л. И. Семенникова. – М.: АЛЕКС, 2003. – С. 383–388.

6. Попов С. В. Организационно-деятельностные игры: мышление в зоне риска. – Электронное видання: [http://www.ckr.ru/biblio/p/popov/odi\\_mvzr.htm](http://www.ckr.ru/biblio/p/popov/odi_mvzr.htm) – Назва з екрану.

7. Drucker P. F. The Essential Drucker. – Recorded Books, 2001.

8. Jennings B., Callahan D., Wolf S. M. The Professions: Public Interest and Common Good // Hastings Center Report (Special supplement). – 1987. – № 17. – Р. 3–10.

25



## Експрес-оцінка «Етичні цінності в організаційному розвитку»<sup>1</sup>

### Вхідна інструкція

Опитувальник розроблено для вихідної скринінгової оцінки етичних характеристик функціонування організації. Це може бути першим кроком у внутрішньому аудиті або складовою програми організаційного розвитку.

Дайте відверті відповіді на запропоновані запитання. Від цього залежить надійність отриманих результатів.

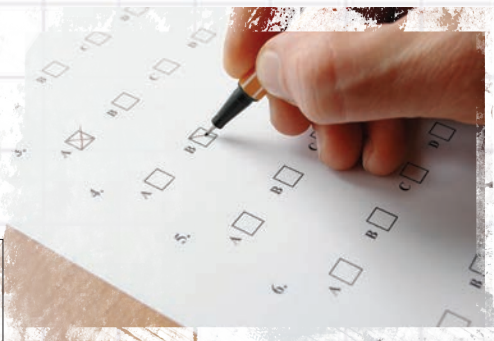
Поставте один бал за кожен вашу відповідь незалежно від того, даєте ви позитивну чи негативну відповідь. Відсутність відповіді враховується під час підбиття підсумків як нуль.

Запитання	Відповіді	
	Так	Ні
1. Чи є у вашій організації зрозумілі кодекси етичної поведінки, які передбачають розв'язання потенційних конфліктів і запобігання конфлікту інтересів, протиправним чи негідним діям?		
2. Чи розглядаються ці кодекси періодично за участі переважної більшості персоналу організації?		
3. У разі відсутності прописаного кодексу поведінки чи підкреслюєте ви важливість чесності, порядності й етичності поведінки на зібраннях персоналу, під час міжособистісного спілкування та на прикладі вашої власної повсякденної діяльності?		
4. Чи поширений у вашій організації обов'язок бути чесним та етично поводитися як на словах, так і на ділі?		
5. Чи вимагають службовці один від одного робити правильні речі?		
6. Чи здатні ви розв'язувати такі потенційні проблеми, як скарги споживачів чи клієнтів, несвочасні відповіді або висока плінність кадрів?		
7. Чи розглядаєте ви подібні проблеми навіть тоді, коли їх розв'язання може коштувати досить багато?		
8. Чи існує у вас практика (певний процес, технологія) дослідження проблем?		
9. Чи існують доступні для службовців відповідні канали комунікації, якщо вони не можуть висловити власну стурбованість безпосередньому керівникові?		
10. Чи поважається анонімність і конфіденційність?		
11. Чи розуміють службовці, що існує спеціальний статус, який захищає їх від догани, якщо вони звернуть увагу на проблеми?		
12. Чи користуються службовці наявними можливостями спілкування з керівництвом?		
13. Чи пояснюєте ви співробітникам коли й які ситуації потребують спеціального втручання?		
14. Чи документуєте і пояснюєте ви управлінське втручання?		
15. Чи досліджуються і документуються відхилення від встановленої політики?		
16. Чи забороняється певне управлінське втручання в наявні процедури контролю?		
17. Чи реагуєте ви на порушення управлінських стандартів?		
18. Якщо мають місце дисциплінарні дії внаслідок порушень, чи інформують про це співробітників, коли це можливо?		
19. Чи існує значний тиск або спокуси порушити етичні цінності, яким неможливо протистояти?		
20. Чи базуються оцінювання в основному на досягненні короткотермінових цілей діяльності?		
21. Чи існують процедури контролю для стримування спокус, які в іншому разі можуть з'явитися?		
22. Чи розуміють службовці, як значні, довготермінові питання співвідносяться з короткотерміновими завданнями?		
23. Чи поширюються етичні стандарти на стосунки керівництва з підлеглими?		
24. Чи відповідає особиста поведінка керівництва нормативам офіційного етичного кодексу / етичним нормам?		
25. Чи є суперечності між реально діючими вимогами до рядових службовців і до керівників?		

<sup>1</sup>Опитувальник розроблено Володимиром Саламатовим на основі матеріалів тренінгу з організаційного розвитку Інституту державного управління Карла Вінсона Університету Джорджії (США).

## Обробка й аналіз відповідей

За результатами ваших відповідей визначте суму балів, яку ви набрали в таких групах запитань:



26

**Перша група – Офіційно визнані правила чи кодекси поведінки:**  
Сума балів, що відповідає кількості позитивних відповідей на запитання №№ 1, 2, 3 = ...

**Друга група – Морально орієнтований стиль лідерства:**  
Сума балів, що відповідає кількості позитивних відповідей на запитання №№ 4, 5, 6, 7 = ...

**Третя група – Можливість взаємодії персоналу та вищого керівництва:**  
Сума балів, що відповідає кількості позитивних відповідей на запитання №№ 8, 9, 10, 11, 12 = ...

**Четверта група – Кроки корективної дії:**  
Сума балів, що відповідає кількості позитивних відповідей на запитання №№ 13, 14, 15, 16, 17, 18 = ...

**П'ята група – Реалістичність діючих цілей професійної діяльності:**  
Сума балів, що відповідає кількості негативних відповідей на запитання №№ 19, 20 і позитивних відповідей на запитання №№ 21, 22 = ...

**Шоста група – Етичність поведінки та позиції керівництва:**  
Сума балів, що відповідає кількості негативних відповідей на запитання №№ 23, 24 і позитивна відповідь на запитання № 25 = ...

## Інтерпретація результатів:

Якщо ви отримали у:	
– першій групі	<b>«Офіційно визнані правила чи кодекси поведінки»:</b>
3 бали	В організації існують прописані правила чи кодекси поведінки, які висвітлюють прийнятні/належні практики роботи, запобігання конфлікту інтересів, очікувані стандарти етичності та моральності поведінки. Скоріше за все, вони чітко виконуються/наслідуються.
від 0 до 2 балів	Відсутність прописаних, зрозумілих і відомих персоналу правил чи кодексів професійної поведінки руйнує важливий ланцюг комунікативної професійної поведінки персоналу, а також можливість чітко дотримуватися етичних стандартів, позаяк вони можуть бути невідомі персоналу або неадекватно ним сприйматися.
– другій групі	<b>«Морально орієнтований стиль лідерства»:</b>
4 бали	Керівництво організації демонструє/наслідує стиль лідерства, який надає чіткі моральні настанови стосовно того, що є правильним, а що ні. Це розуміють і приймають в організації.
Від 0 до 3 балів	Подвійність морально-етичних стандартів на управлінському рівні іноді може бути «зручною» для персоналу, але створює відчуття непередбачуваності у перспективі, підриває авторитет керівництва й мотивацію персоналу щодо відданості роботі.
– третій групі	<b>«Можливість взаємодії персоналу та вищого керівництва»:</b>
5 балів	Службовці всіх рівнів мають можливість обговорювати з вищим керівництвом питання етичного й морального гатунку. Це забезпечує стабільність функціонування організації та має важливий мотиваційний сенс щодо відданості роботі.
від 0 до 4 балів	Обмеженість або відсутність комунікації між персоналом і керівництвом поступово створює розрив між управлінськими рівнями в організації, що негативно впливає на морально-етичний клімат в організації і руйнує один із каналів зворотного зв'язку в системі управління.
– четвертій групі	<b>«Кроки корективної дії»:</b>
6 балів	У вас вчасно застосовуються відповідні корективні дії у відповідь на відхилення від статутів (відомства, організації тощо), правил професійної поведінки, прийнятих політик, процедур, регламентів діяльності.
Від 0 до 5 балів	Задля запровадження корективних дій стосовно порушення принципів етичної професійної поведінки можливо розробити кодекс поведінки, роз'яснювати і розповсюджувати інформацію щодо сенсу, значення і можливості відповідних корективних дій у вашій організації.
– п'ятій групі	<b>«Реалістичність діючих цілей професійної діяльності»:</b>
4 бали	Ваша організація орієнтована на виконання реалістичних цілей, що має велике значення зі стратегічної точки зору.
від 0 до 3 балів	Примушування досягати нереалістичних цілей діяльності, особливо стосовно короткотермінових результатів, підриває моральний клімат організації, позаяк спрямовує персонал на очевидне марне витрачання обмежених ресурсів.
– шостій групі	<b>«Етичність поведінки та позиції керівництва»:</b>
3 бали	Позиція і дії вашого керівництва напевно відповідають етичним стандартам
від 0 до 2 балів	Вашому керівництву варто було б замислитися над етичністю поведінки і довготерміновими наслідками такої позиції. Це може бути ключовим аспектом з подолання бар'єрів організаційного розвитку.