

## УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

### ADMINISTRATIVE PRINCIPLES OF FORMING THE PROFESSIONAL CULTURE OF CIVIL SERVANTS

*У статті розкрито сутність професійної культури державного службовця». Професійна культура державних службовців є відображенням домінуючих у системі державної служби міжгрупових, загальних й міжособистісних відносин на основі професійних цінностей і норм, які тісно взаємозв'язані та впливають один на одного. Зазначено, що державна служба – особлива сфера фахової діяльності, де суттєве значення має професійна культура працівників, норми якої формуються відповідно до специфіки розвитку певної країни.*

*Охарактеризовано складники професійної культури державних службовців: структурні (базові: мотивація професійної діяльності, професійні норми, цінності та ознаки; компетентнісні; професійні знання, уміння, навички, професійний досвід) та функціональні (управлінський, виконавський, особистісно-творчий, інформаційно-комунікативний, морально-етичний). Окреслено наукові підходи, з позицій яких визначають поняття «професійна культура державного службовця» (особистісний, психологічний, акмеологічний). Зауважується, що найважливішими передумовами формування професійної культури є професійна придатність, воля, самосвідомість і громадська позиція.*

*Визначено чинники впливу на формування професійної культури: об'єктивні (державний устрій, стиль керування, нормативно-правова база, принципи й функції державної й муніципальної служби, соціально-економічна та політична стабільність у суспільстві, культура й стан міжнаціональних відносин, менталітет українського суспільства тощо) та суб'єктивні (глибокі знання історії української державності та її традицій, безпосередня робота в структурах державної й муніципальної служби, пропаганда професіоналізму, культури й етики чиновника, атестацію та стажування держслужбовців). Підкреслюється, що професійна культура державного службовця та його фахова компетентність – потужні чинники зміцнення довіри громадян до влади, маркери ефективності діяльності влади й чесності й неупередженості.*

**Ключові слова:** державна служба, державне управління, компетентність, мотивація, професійна діяльність, професійна куль-

*тура, професійні цінності, професіоналізм, суспільство, формування.*

*The article reveals the essence of the professional culture of a civil servant." The professional culture of civil servants is a reflection of intergroup, general and interpersonal relations dominant in the civil service system based on professional values and norms, which are closely interconnected and influence each other. It is noted that the civil service is a special field of professional activity, where the professional culture of employees is of significant importance, the norms of which are formed in accordance with the specifics of the development of a certain country. The components of the professional culture of civil servants are characterized: structural (basic: motivation for professional activity, professional norms, values and signs; competence; professional knowledge, abilities, skills, professional experience) and functional (managerial, executive, personal-creative, informational-communicative, moral-ethical). Scientific approaches are outlined, from the positions of which the concept of "professional culture of a civil servant" is defined (personal, psychological, acmeological). It is noted that the most important prerequisites for the formation of professional culture are professional suitability, will, self-awareness and public position.*

*Factors influencing the formation of professional culture are identified: objective (state system, management style, legal framework, principles and functions of state and municipal service, socio-economic and political stability in society, culture and state of international relations, mentality of Ukrainian society, etc.) and subjective (deep knowledge of the history of Ukrainian statehood and its traditions, direct work in the structures of state and municipal service, promotion of professionalism, culture and ethics of officials, certification and internship of civil servants). It is emphasized that the professional culture of a civil servant and his professional competence are powerful factors in strengthening the trust of citizens in the government, markers of the effectiveness of the government's activities and its honesty and impartiality.*

**Key words:** public service, public administration, competence, motivation, professional activity, professional culture, professional values, professionalism, society, formation.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.33.28>

**Білюк А.В.**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління  
та землеустрою  
Класичного приватного університету

**Постановка проблеми.** Державна служба – особлива сфера фахової діяльності, де суттєве значення має професійна культура працівників, норми якої формуються відповідно до специфіки розвитку певної країни. У контексті професійної культури державних службовців надзвичайно важливу роль відіграють особистісні ознаки відповідальність, чесність, порядність, принциповість, вимогливість, здатність до взаємодії, готовність до взаємодопомоги, доброзичливість тощо)

та професійні характеристики (професійна компетентність, професіоналізм, володіння новими технологіями та засобами професійної діяльності) фахівців державної служби. Рівень професійної культури державних службовців є одним з критеріїв загальної управлінської культури державної служби, показником якості та ефективності професійної діяльності у сфері державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремим аспектам культури державного

управління та проблемі формування професійної культури державних службовців присвячено праці багатьох дослідників, зокрема таких, як: В. Бакуменко (особливості формування державно-управлінських рішень) [1], Л. Литвинова (сучасні проблеми формування організаційної культури державних службовців) [3], Н. Нижник (механізми розроблення та ухвалення рішень у системі державного управління) [4], І. Нинюк (професійна культура державних службовців у контексті професіоналізму) [5], М. Пірен (професійна культура політико-управлінської еліти як носія національної ідеї) [7], Н. Сидоренко (структурні компоненти професійної культури державних службовців) [9], О. Суший (сутність, складові та тенденції розвитку культури державного управління) [10], Г. Улунова (професійна культура державного службовця як культура особистості) [11], О. Устименко (специфіка професійної етики в контексті професійної культури державного службовця) [12] та ін.

**Мета статті** – розкрити сутність професійної культури державного службовця», окреслити наукові підходи до визначення поняття, охарактеризувати складники професійної культури державних службовців.

**Виклад основного матеріалу.** Професійну культуру державного службовця вчені вивчають з позицій різних наукових підходів: особистісного, психологічного, акмеологічного. Так, наприклад, з погляду особистісного підходу, професійна культура державного службовця охоплює такі його характеристики: відповідальність, пунктуальність, уважність, коректність, тактовність, принциповість, комунікативність, рішучість, відкритість, вимогливість до себе та до якості виконання професійних функцій підлеглих, ініціативність, ввічливість, доброзичливість тощо. Вищезазначені особистісні ознаки фахівців державної служби, безумовно, впливають на ефективність виконання ними службових обов'язків та соціальних ролей.

З позиції психологічного підходу розглядаються такі риси, як мотивація, особливості пізнавальних процесів, аналітичність мислення, самодисципліна, самовладання, ділова спрямованість, здатність до самоконтролю та самооцінки результатів своєї діяльності, стресостійкість, вміння приймати правильні рішення, активність, вміння знаходити вихід з конфліктних ситуацій, запобігати виникненню конфліктів тощо.

На думку Г. Улунової, психологічні характеристики державних службовців визначаються з урахуванням трьох блоків: особистісного, інтелектуального, ділового [11].

Виходячи з засад акмеологічного підходу, професійну культуру державного службовця розуміють як специфічний комплекс професійно важливих якостей, що регулює та прогнозує фахове самовдосконалення працівників державної служби, становлення та розвиток їхнього професіоналізму тощо.

Професіоналізм державного службовця охоплює систему особистісно-професійних стандартів, які слугують орієнтиром до якісного виконання професійної діяльності, що спрямовує його на надання пріоритету інтересам держави та суспільства, неупереджену діяльність попри особисті інтереси, погляди, переконання, ставлення до певних людей, дотримання правил етичної поведінки державних службовців.

Доцільно зауважити, що державні службовці в органах державної влади та місцевого самоврядування у відносинах з громадськістю мають діяти об'єктивно й відповідально, сумлінно, компетентно, вчасно та результативно виконуючи свої професійні обов'язки; завжди з повагою і толерантністю ставитися до релігійних переконань та політичних, ідеологічних поглядів інших громадян. Адже рівень професійних дій державних службовців є підґрунтям позитивного іміджу та репутації органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Як зазначає Н. Сидоренко, «професійні цінності, відбиваючись у свідомості державних службовців у процесі їхньої професійної діяльності, стають регуляторами поведінки, підштовхуючи почати вибір певної форми дій або вчинків у різних службових ситуаціях» [9, с. 85].

На думку науковця, «щоб втілити свої професійні цінності в конкретні вчинки, суб'єкт дії повинен мати певну свободу прийняття рішень, ступінь якої зумовлений високим рівнем генералізації цінностей. У свою чергу, генералізація професійних цінностей державними службовцями припускає досягнення такого ступеня їхнього осмислення, коли вони вже здатні якісно управляти цілеспрямованими діями людей незалежно від докладних інструкцій і (або) інших нормативів» [там само, с. 85].

Як зауважує Н. Сидоренко, внутрішній стрижень професійної культури державних службовців формує система їхніх професійних цінностей як властивостей суспільних предметів (моральні, ідеологічні, національні, політичні, естетичні, релігійні, економічні та інші цінності), які, відбиваючись у свідомості державних службовців у процесі їхньої професійної діяльності, стають регуляторами поведінки, підштовхуючи почати вибір певної форми [там само, с. 85].

Серед складників професійної культури державного службовця вчені виокремлюють два види – 1) структурні (базові: мотивація професійної діяльності, професійні норми, цінності та ознаки; компетентнісні; професійні знання, уміння, навички, професійний досвід) та 2) функціональні (управлінський, виконавський, особистісно-творчий, інформаційно-комунікативний, морально-етичний) [9].

Професійні цінності як складник професійної культури державних службовців, по суті, визначає зміст усієї професійної діяльності.

Професійні норми в контексті професійної культури виконують регулятивну роль в системі державної служби, визначають обов'язковий порядок та правила поведінки державних службовців у конкретних ситуаціях.

Професійна мотивація діяльності державних службовців крізь призму їхньої професійної культури відображає самоціннісне й інструментальне ставлення до виконання функціональних обов'язків працівників державної служби. Самоціннісне ставлення і є внутрішньою мотивацією до професійної діяльності, а інструментальне – це, зовнішні чинники мотивації, стимули професійної діяльності державних службовців. Проявом мотивації професійної діяльності вищезазначених працівників проявляється в її особистісному сенсі та рушійній силі. Усі складники мотивації (задоволення власною професійною діяльністю, потреба в комунікації, професійна самореалізація тощо).

Слід наголосити на значенні професійної культури у процесі формування професіоналізму державних службовців, який поєднується з розвитком їхніх особистісних та професійних ознак.

Поняття «професіоналізм» у загальному трактуванні означає комплекс спеціальних знань, практичних умінь і навичок у конкретній сфері суспільно значущої діяльності.

Як зазначає Ю. Оболенський, професіоналізм як глибоке та всебічне галузеве знання, володіння практичними навичками та уміннями в певній галузі суспільної діяльності є необхідною, але недостатньою умовою професійної культури [6, с. 270]. На думку дослідника, рівень володіння професійною культурою суттєво пов'язаний з рівнем розвитку професійної компетентності та професійного досвіду.

Варто зауважити, що вчені наголошують на ролі професійної культури у формуванні професіоналізму державних службовців, що передбачає розвиток їхніх особистісних та професійних якостей.

Як зазначає Н. Сидоренко, професійна культура державних службовців є відображен-

ням домінуючих у системі державної служби міжгрупових, загальних й міжособистісних відносин на основі професійних цінностей і норм, які тісно взаємозв'язані та впливають один на одного. Професійні цінності виконують функції регуляторів поведінки, вчинків державних службовців, вони виступають як мірило їхніх оцінок відповідно до загальноприйнятих норм, правил і традицій державної служби. Професійні норми є, у свою чергу, своєрідною мірою поведінки державного службовця й масштабом оцінки цієї поведінки [9, с. 86].

Без професійної культури на державному рівні не може бути вироблена погоджена концепція продовження реформ в Україні; побудована демократична країна, що відрізняється економічною стабільністю й політичною стійкістю; вирішена проблема виведення стани з технологічної залежності від західних країн; правильно оцінені національні потреби тощо [3, с. 53]

Як стверджує О. Суший [10], найважливішими передумовами формування професійної культури є професійна придатність, воля, самосвідомість і громадська позиція.

На процес формування професійної культури впливають:

1) об'єктивні (державний устрій, стиль керування, нормативно-правова база, принципи й функції державної й муніципальної служби, соціально-економічна та політична стабільність у суспільстві, культура й стан міжнаціональних відносин, менталітет українського суспільства тощо);

2) суб'єктивні (глибокі знання історії української державності та її традицій, безпосередня робота в структурах державної й муніципальної служби, пропаганда професіоналізму, культури й етики чиновника, атестацію та стажування держслужбовців) чинники. Процес формування професійної культури держслужбовців сполучений із чималими труднощами, особливо в перехідний період [10, с. 39].

Власне процес формування професійної культури державного службовця є насправді складним і неоднозначним. Розпочинається він з мотиваційного чинника – зацікавленості професією фахівця державної служби і продовжується оволодінням необхідним ресурсом професійних знань, набуттям спеціальних умінь та навичок, далі – входженням у професію, формуванням основ професіоналізму, згодом за успішної діяльності за умови докладання максимуму особистісних зусиль щодо професійного розвитку та самовдосконалення – і до професійної майстерності.

Як зазначає В. Бакуменко, знання – це не тільки результати навчання, перевірений

практикою результат пізнання дійсності, адекватне її відображення в мисленні людини. Основними формами знання є ідеї (поняття), категорії, закони (і факти), теорії [1, с. 156].

Поняття «вміння» трактується вченим як здатність отримувати, зберігати, перетворювати та видавати інформацію, виробляти нові знання, оцінювати ситуації, формулювати цілі, приймати раціональні рішення, контролювати їхні досягнення.

Управлінські вміння дослідники тлумачать як ґрунтовні знання, реалізовані на практиці через управлінські уміння І. Дробот зазначає, що вміння є другим складником професії як конструктивні знання, трансформовані в певні дії управлінської діяльності: «уміння – це знання, використані при вирішенні конкретних проблем, наприклад, вміння планувати робочий і вільний час, слухати, проводити наради, конкретно викладати питання, спостерігати і схоплювати сутність людських стосунків, спілкуватися по телефону, вести переговори, прогнозувати події, стимулювати діяльність підлеглих працівників, ставити перед собою і підлеглими складні для здійснення, але реальні цілі та завдання, залагоджувати конфлікти. Уміння є відносно стійкими характеристиками особистості й залежать як від об'єктивної структури діяльності, якою вона займалася тривалий час, так і від її здібностей» [2, с. 225].

На думку Н. Нижник, знання характеризують рівень теоретичної та практичної підготовки керівника, навички – його вміння виконувати цілеспрямовані дії з високими результатами [4, с. 38].

Управлінські знання, як стверджує І. Нинюк, – це те, що державний службовець отримує на основі осмислення власного досвіду й досвіду інших, а також літератури з проблем державного управління та державної служби. Йдеться про знання, що є відображенням процесу реальної діяльності та несуть відповідальність за успішність вирішення справ [5, с. 51].

Майже аналогічним є розуміння терміна «уміння» з позиції І. Нинюк – це знання, які реалізуються у процесі вирішення конкретних управлінських проблем, наприклад, таких, як уміння проводити наради, узгоджувати конфлікти тощо [там само].

Термін «навичка», на думку В. Бакуменка, – це вміння виконувати цілеспрямовані дії, доведене до автоматизму внаслідок усвідомленого багаторазового повторення одних і тих самих рухів або вирішення типових завдань у виробничій чи навчальній діяльності [1].

Уміння, як зазначає І. Нинюк, є «відносно стійкими характеристиками особистості держав-

ного службовця й залежать як від об'єктивної структури діяльності, до якої він був залучений тривалий час, так і від здібностей людини; управлінські навички вона визначає як уміння, доведені до рівня автоматизму й існуючі частково на несвідомому рівні, їх можна назвати «управлінські штампи», що забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій» [5, с. 52].

Як вважає І. Дробот, складову професії, можна визначити як уміння, доведене до рівня автоматизму та існуюче частково на підсвідомому рівні. Він пише про так звані «управлінські штампи», які забезпечують ефективність типових дій, що часто повторюються. До навичок належать: звичка робити короткі нотатки, швидко читати, пам'ятати події, обличчя, цифри, виявляти повагу до особистості й гідності громадян, дотримання та охорона їх прав, свобод і законних інтересів [2, с. 225].

Дослідники С. Мосов та Н. Нижник указують, що навичку можна розуміти як «модель поведінки» – способи дій керівника, на основі його досвіду, по задоволенню тієї або іншої потреби в умовах ситуації, що склалася (складається) [4, с. 38].

Загалом, професійна навичка – це набуте на основі знань в результаті багаторазового, систематичного повторення виконання професійних дій вміння.

А професійний досвід – це таке чуттєво-емпіричне пізнання об'єктивної дійсності, що базується на практиці, результат професійного розвитку людини, це – система знань, умінь та навичок, збагачена практикою вирішення численних конкретних професійних ситуацій. Досвід є результатом тривалої професійної діяльності й основою власне професійної діяльності.

Як задекларовано в Законі України «Про державну службу», професійна культура державного службовця формується з управлінських вмінь та знань, управлінського мислення, стилів та методів керівництва тощо [8].

Функції політико-управлінської еліти з функціями влади та суспільства загалом. Як зазначає М. Пірен, основні серед цих функцій – це політичне цілепокладання, владно-політична інтеграція соціуму та регулювання ритму соціально-політичної діяльності. Перша з названих функцій полягає в розробці ефективної сучасної соціально-політичної стратегії і тактики розвитку громадянського суспільства, визначенні обґрунтованої політичної програми дій як серцевини національної ідеї державотворення [7, с. 23].

**Висновки.** Професійна культура державного службовця та його фахова компетентність – потужні чинники зміцнення довіри

громадян до влади, маркери ефективності діяльності влади та її чесності й неупередженості. Державний службовець, який володіє відповідним рівнем професійної культури, завжди: буде діяти згідно з нормами законодавства щодо діяльності державної служби; ніколи не розголошуватиме конфіденційну інформацію, відому в контексті його службових повноважень; буде утримуватися від

виконання рішень чи доручень, що суперечать законам або становлять загрозу державним чи суспільним інтересам, правам, свободам юридичних осіб та окремих громадян. Рівень професійної культури державних службовців безпосередньо впливає на рівень управлінської культури державної служби загалом та на ефективність професійної діяльності у сфері державного управління.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
2. Дробот І. О. Формування моделі професійно-компетентного працівника в контексті гарантування місцевого самоврядування. *Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців: теорія, практика* : міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 22 берез. 2007 р. : у 2 ч. / за наук. ред. П. І. Шевчука ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентіві України; Упр. держ. служби (Гол. упр. держ. служби України) у Львівській обл.; Гданський ун-т. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2007. Ч. 1. С. 224–277.
3. Литвинова Л. Сучасні проблеми формування організаційної культури державних службовців. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2008. № 3. С. 53–59.
4. Нижник Н., Мосов С. Механізм розроблення та ухвалення рішень у системі державного управління. *Вісник УАДУ*. 1998. № 4. С. 35–39.
5. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців : монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Луцьк : Надстир'я, 2005. 162 с.
6. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посібник / О. Ю. Оболенський. Київ : КНЕУ, 2003. 344 с.
7. Пірен М. І. Політико-управлінська еліта: носій національної ідеї. *Психологія і суспільство*. 2012. №1. С. 21–27.
8. Про державну службу : Закон України (зі змінами згідно з Законом України від 3 жовтня 2017 року № 2148-VIII). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T372300>.
9. Сидоренко, Н. С. Структурні компоненти професійної культури державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 84–91.
10. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку культури державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2012. № 4. С. 38–47.
11. Улунова Г. Є. Професійна культура державного службовця як культура особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2013. Вип. 19. С. 726–735.
12. Устименко О. С. Сутність та специфіка професійної етики державного службовця. *Право і суспільство*. 2016. № 6. Частина 2. С. 135–138.