

**Людмила Яківна Малімон**

кандидат психологічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки

**Алла Миколаївна Пашкіна**

аспірант,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки

## **ЗМІСТОВО-РІВНЕВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМИ ЦІННОСТЕЙ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

У статті викладено результати теоретико-емпіричного дослідження структурного змісту та рівнів існування елементів системи цінностей у просторі організаційної культури органів державної влади. За допомогою контент-аналізу виділено базові цінності, задекларовані у нормативних документах державної служби. Обґрунтовано дихотомічне існування організаційних цінностей на двох рівнях: реальному та декларованому.

**Ключові слова:** органи державної влади, державні службовці, цінності (реальні та декларовані), ієрархія цінностей.

Державна служба в Україні як різновид професійної діяльності осіб, що займають посади в державних органах, основними своїми функціями визначає забезпечення верховенства права та охорону прав і свобод людини. Державні службовці є безпосередніми виконавцями завдань державотворення і керуються чітко сформульованими законами, нормативно-правовими актами та іншими документами, що окреслюють особливості та правила їх діяльності. Ця законодавча база (Загальна декларація прав людини, Конституція України, Закон України про державну службу та ін.) відображає як професійні, так і морально-етичні вимоги до діяльності держслужбовців. Саме останні містять у собі певні суспільні ідеали, еталони бажаного, що виступають тими ключовими цінностями, на які повинен орієнтуватися кожен працівник сфери державного управління.

Аналіз літературних джерел з соціально-організаційної психології свідчить про те, що практики організаційного менеджменту визначають управління цінностями одним із способів формування лояльності, толерантності, ідентифікації працівника з організацією, засобом забезпечення максимальної результативності діяльності. Різні аспекти вивчення організаційних цінностей представлені у працях зарубіжних та вітчизняних вчених Р. Баретта, Л. Карамушки, З. Карпенко, К. Камерона, Д. Леонтєва, Д. Маслова, Б. Мільнера, Г. Роше, Э. Шайна [1], [5], [9], [11], [12], [13], [18] та ін. Зауважимо, що дослідження аксіосфери як одного з базових елементів організаційної культури у державному управлінні широко напрацьоване у політологічному, соціологічному, власне державно-управлінському вимірі [6], проте психологічні аспекти цієї проблеми розроблені недостатньо. Зокрема, до поняття цінностей як певного психологічного важеля управ-

ління в органах державної влади частково зверталися Ю. Шайгородський, Л. Литвинова, В. Козаков [6], [10], [17] та ін.

Водночас актуальність психологічного розгляду аксіосфери органів державної служби обумовлюється необхідністю аналізу змістового та процесуального функціонування цінностей державних службовців, потребою максимальної асиміляції індивідуальних цінностей з цінностями виконавчої влади. Система цінностей — одна з площин перетину організаційної та індивідуальної свідомості. Чим менша між ними розбіжність, тим більша готовність працівника діяти за вимогами та правилами своєї установи; кожна відмінність між елементами обох аксіосфер детермінує нонконформістську поведінку та гальмування трудового процесу.

Отже, теоретична та прикладна важливість вивчення організаційних та індивідуальних цінностей у системі державної служби окреслюють **мету дослідження**: здійснити теоретико-емпіричний аналіз змісту ціннісної сфери органів державної влади та виявити особливості функціонування організаційних цінностей у дихотомічній шкалі реальності/декларованості. Відповідно до мети визначено такі завдання дослідження: 1) виділити базові цінності, задекларовані у нормативних документах державної служби; 2) дослідити змістове наповнення організаційних та індивідуальних цінностей в державних структурах; 3) виявити міру реальності або декларованості існування законодавчо заданих цінностей у системі державної служби.

Програма дослідження передбачала декілька етапів. Насамперед, нагадаємо, що у ст. 1 Конституції України зазначено: «Україна є суверенна та незалежна, демократична, соціальна, правова держава». Вже в цих рядках Основний закон задекларував базові цінності, на яких повинна ґрунтуватися діяльність органів державної влади. Нормативні документи, що визначають діяльність вищезазначених органів у своєму змісті повинні відображати, розшифровувати та доповнювати зміст ст. 1 Конституції України [7].

Саме тому, на *першому* етапі дослідження для виявлення ціннісних орієнтирів, що декларуються, зокрема, у «Законі про державну службу», ми вивчали аксіологічний аспект його змісту шляхом проведення контент-аналізу окремих розділів. Було опрацьовано: ст. 3 «Основні принципи державної служби», ст. 5 «Етика поведінки державного службовця», ст. 10 «Основні обов'язки державних службовців», ст. 17 «Присяга державних службовців», а також «Загальні правила поведінки державних службовців» [4]. Вибір саме цих статей обумовлений тим, що в них більша увага приділяється не юридичним, а власне морально-етичним вимогам до діяльності державних службовців. За одиницю виміру було взято іменники прикметникового походження, що позначають певний ідеал, бажаний стиль поведінки — тобто окреслюють ціннісну площину вимог до професійної діяльності у сфері державної служби.

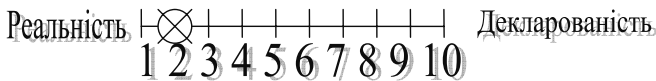
Зауважимо, що, аналізуючи у цьому аспекті аксіосферу, ми трактуємо поняття цінність як суспільний ідеал, як напрацьоване суспільною свідомістю абстрактне уявлення про атрибути ідеального у різних життєвих сферах [15].

На *другому* етапі, одночасно з аналізом законодавчої бази, було проведено опитування державних службовців з метою виявлення цінностей, які, на їх думку, повинні визначати корпоративну культуру їх організації. Вибірку склали 45 осіб — працівників обласної державної структури зі стажем роботи на державній службі від трьох до 26 років. Гендерний аспект у дослідженні не враховувався. Після визначення індивідуально-бажаних організаційних цінностей відбувалось обговорення їх у мікрогрупах (по 7–8 осіб) з метою виявлення домінуючих групових цінностей, на яких повинна базуватися професійна діяльність у системі державної служби.

*Третій* етап дослідження, відповідно до поставлених завдань, передбачав виявлення міри реальності/декларованості виділених працівниками цінностей. Робота здійснювалася індивідуально за такою інструкцією: «Перед Вами список найбільш необхідних, на Ваш погляд, організаційних цінностей. Оцініть, будь ласка, міру їх реальності або декларованості у Вашій організації, базуючись на силі їх впливу на поведінку у колективі Вас та Ваших колег. На заданій шкалі позначте свою оцінку кожної цінності в інтервалі від 1 бала (має значний реальний вплив) до 10 балів (лише декларується, але не виконується)».

*Наприклад:* Цінність:

*Відповідальність*



Про можливість такої диференціації, наприклад, у формі існування індивідуальних цінностей, говорив ще Ш. Шварц, виділяючи два *рівні* їх існування: на рівні переконань (нормативних ідеалів) та на рівні поведінки. Цінності цих рівнів далеко не завжди перетинаються, адже цінність як «нормативний ідеал» може не завжди виявлятися у поведінці, а «поведінкова цінність» не завжди усвідомлюється як ідеал [2]. А. Лазарук у запропонованих ним принципах класифікації цінностей диференціював їх за полюсами реальності/декларованості за критерієм «за протилежним значенням» [8]. Окрім того, вищезазначені рівні існування цінностей у просторі організаційного життя знаходять своє підтвердження у роботах Т. А. Нестик щодо поняття соціального капіталу організації та його складових. Зокрема, сила організації визначається як ступінь детермінації декларованими цінностями реальної поведінки працівників [14].

Визначаючи **декларовані цінності**, які характерні для органів державної влади, ми маємо на увазі офіційно задані екзистенційні орієнтири, що прописані у базових законодавчих документах, статуті, посадовій інструкції. Вони визначають основні професійні та морально-етичні вимоги (схвалювані соціумом та відповідні історично-економічним часовим умовам) до діяльності державних службовців та посадових осіб в органах державної влади.

Кожна задекларована, тобто формально задана в організаційних документах, цінність набуває статусу вимоги до відповідного типу поведінки та починає функціонувати як важіль управління персоналом.

**Реальні** цінності трактуються нами як іманентні, проте істинно-регулюючі поведінку та діяльність людини орієнтири. Саме такі цінності не часто розголошуються та проголошуються дієвими через неспівпадіння їх з декларованими цінностями провідної організації, через відмінність від соціально-схвалюваних екзистенцій або з причини низького їх усвідомлення самим реципієнтом [3].

Результати, отримані у ході контент-аналізу нормативних документів та роботи працівників в групах, дали змогу порівняти законодавчо задану систему цінностей органів державної влади та визначену респондентами — працівниками державної структури. Перелік отриманих цінностей подано у табл. 1.

Таблиця 1

**Декларовані законодавством та визначені респондентами організаційні цінності у системі державної служби**

Цінності, декларовані законодавством	Цінності, визначені респондентами
1. Сумлінність	1. Взаємовиручка
2. Вдосконалення	2. Позитивний результат від роботи
3. Шанобливість	3. Взаємодопомога
4. Відданість	4. Взаємодія підрозділів
5. Гуманізм	5. Взаєморозуміння
6. Демократизм	6. Командний дух
7. Ефективність	7. Мотивація до праці
8. Законність	8. Самоосвіта
9. Неупередженість	9. Порядність
10. Своєчасність	10. Позитивні стосунки
11. Творчість	11. Підтримка індивідуальності
12. Точність	
13. Відкритість	
14. Гласність	

Цінності, формально прописані у законодавчих актах, ми апіорі визначили як *декларовані*, адже реальними вони можуть стати лише в результаті інтеріоризації, оцінки та прийняття їх безпосередніми учасниками взаємодії в органах державної влади. *Реальними* на цьому етапі дослідження ми визначили цінності, які були виділені респондентами, оскільки вони «знані», потрібні і розглядаються держслужбовцями як такі, на яких повинна базуватися професійна діяльність у системі державного управління. Отже, спільними виявилися такі цінності, як: відповідальність, професіоналізм, чесність, дисциплінованість, компетентність, ініціативність.

Розглядаючи нормативно-прописані ціннісні орієнтири, ми припускаємо, що цінності, які знаходяться на перших позиціях (тобто найчастіше зустрічаються у законодавчих документах), на думку законотворців, є головними для ефективної реалізації посадових обов'язків державних службовців, у той час як всі наступні виступають у ролі супроводжуючих для домінуючих елементів ціннісної системи та опосередковано сприяють їх поетапній реалізації. Як бачимо, перелік декларованих цінностей містить соціально-політичні елементи (демократизм, законність, гласність та ін.)

та деіндивідуалізовано-глобальні моральні орієнтири (сумлінність, шанобливість, відданість та ін.).

Водночас, аналізуючи домінуючі реальні цінності, ми бачимо, що більшість їх сформульовані у певною мірою вужчих термінах морально-етичних правил комунікації та взаємовідносин у соціумі. Переважна більшість виділених ціннісних елементів відображає колективно-спрямовані (взаємовиручка, взаємодопомога, взаєморозуміння) та особистісні орієнтири (самоосвіта, індивідуальність). У змісті діагностованих аксіоелементів майже не знаходять свого відображення особливості діяльності власне державних службовців (наприклад, законність, неупередженість тощо), що дає змогу говорити про деяку професійну аморфність системи цінностей державних органів управління та можливість їх віднесення до будь-якої іншої сфери зайнятості.

Наступним етапом аналізу було визначення рівнів існування цінностей за дихотомічною шкалою їх декларованості та реальності у конкретній державній структурі, встановлення ступеня співвідносності *декларованих* законом елементів ціннісної системи з тими, що *реально* визначають поведінку державних службовців та посадових осіб.

Взаємодія двох вищезазначених рівнів існування цінностей у напрямку їх максимального зближення та взаємопроникнення дасть змогу кожному суб'єкту дії в органах державної влади зменшити розрив між показниками важливості цінності «для мене» (тобто місцем аксіоелемента в особистісній ієрархії) та можливостями її реалізації у професійній діяльності (тобто її доступністю).

Така оцінка важливості або/та доступності цінності визначається Д. А. Леонтьєвим як показник динамічного аспекту функціонування аксіосистеми з метою визначення можливостей реалізації власних цінностей в життєдіяльності [16]. У межах нашого дослідження це означає, що засилля декларованих цінностей, які не співпадають з реально-діючими організаційними та внутрішньо-особистісними, виступатиме як психологічний бар'єр, що може призвести до зниження професійно-трудової наполегливості. Водночас «доступна гнучкість» цінностей в організації даватиме більше шансів для співпадіння (взаємопроникнення) декларованих, реально-діючих та особистісних екзистенцій.

Отже, з метою визначення наближеності виявлених аксіоелементів до полюсу реально-діючих в організації або до полюсу декларованих, ми підрахували сумарні оцінки кожної цінності: наближеність елемента до *полюсу реальності* визначається низьким кількісним показником (1 бал), а чим ближче певна цінність до *полюсу декларованості*, тим її кількісний показник вищий (10 балів). Аналізувалися лише цінності, які отримали п'ять і більше виборів респондентів. Результати відображені у табл. 2.

Зазначимо, що за інтервальною шкалою від 1 бала до 10 балів для визначення ступеня реальності/декларованості цінностей, респонденти не використовували у своїх оцінках показника кардинальної декларованості (тобто оцінки у 10 балів), а максимальна оцінка була 9 балів (зокрема, 9 балів — один вибір, 8 балів — два вибори, 7 балів — чотири вибо-

ри, 6 балів — п'ять виборів). Решта оцінок (із здійснених 146 виборів) знаходяться в діапазоні від 1 до 5 балів, тобто більшість респондентів стверджують, що визначені ними цінності дійсно визначають поведінку, процеси комунікації, організаційної взаємодії та власне трудову діяльність в органах державної служби — тобто ці аксіоеlementи функціонують у статусі *реальних*. Лише кілька ціннісних елементів, зокрема, ініціативність, командний дух та мотивація до праці, можуть розглядатися як дещо наближені до полюсу декларованості, можливо, внаслідок їх меншої затребуваності у сфері державного управління (адже ці елементи привнесені із західного організаційного менеджменту переважно у приватно-комерційну сферу діяльності). Водночас визначення вищевказаних аксіоеlementів як *декларованих* є поодиноким, що, очевидно, може обумовлюватися деякими особистісними поглядами, стажем роботи у цій організації тощо. Окрім того, час від часу у ролі декларованих цінностей можуть виступати і ті, які реально діють у просторі організаційної культури державних органів влади, проте є іманентними та рідко актуалізуються в силу свої специфічності.

Таблиця 2

Розміщення цінностей на дихотомічній шкалі їх реальності/декларованості у державній структурі

Виділена респондентами цінність	Міра її реальності/декларованості (в балах)
Позитивний результат від роботи	2 бала
Відповідальність	2,16 бала
Взаємодопомога	2,38 бала
Дисципліна	2,52 бала
Професіоналізм	2,53 бала
Чесність і порядність	2,7 бала
Взаєморозуміння	2,82 бала
Ініціативність та самовдосконалення	3,4 бала
Командний дух та ефективне лідерство	3,55 бала
Мотивація до праці	3,91 бала

Отже, проведене теоретико-емпіричне дослідження дає змогу дійти *висновків*, що у процесуально-трудовій взаємодії серед працівників органів державної влади слідування декларованим цінностям виступає в ролі *необхідної умови* для приведення діяльності до вимог законодавства та статуту установи. У свою чергу реально діючі та особистісні екзистенції можуть слугувати *додатковим стимулом* для збільшення ефективності діяльності, але лише за умови максимального накладання організаційної та індивідуальної аксіосфер.

Як бачимо, ті елементи аксіосфери, що декларуються законодавством для державних службовців, у процесі практичної роботи набувають конкретного діяльнісного наповнення. І, відповідно, або реалізуються як обов'язкові для наближення поведінки держслужбовця до законного та/або суспільно-бажаного ідеалу, або відсуваються як еталонно не значущі та замінюються власними ціннісними орієнтирами.

Перспективними напрямками досліджень власне у цій сфері виступає розробка механізмів та першочергових заходів, що сприятимуть формуванню максимально-гармонійної системи організаційних цінностей у сфері державної служби.

### **Список використаних джерел**

1. Асадуллина Ф. Г., Малюгин Д. В. Ценностные ориентации мужчин и женщин как фактор морального выбора // Психологический журнал. — 2008. — Том 29. — № 6. — С. 48–55.
2. Гриценко В. В. Ценностные ориентации и склонность к девиантному поведению / Валентина Гриценко, Татьяна Смотровая // Психологический журнал. — 2005. — Том 26. — № 6. — С. 44–58.
3. Державна служба в Україні: зб. нормат. актів. — К. : Юрінком Інтер, 2002. — 352 с.
4. Карпенко З. С. Предмет і метод аксіопсихології особистості // Психологія і суспільство. — 2008. — № 1. — С. 35–62.
5. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні : монографія / В. М. Козаков. — К. : Вид-во НАДУ, 2007. — 284 с.
6. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. — К. : Офіц. вид. Верховної Ради України, 1996. — 117 с.
7. Лазарук А. Розвиток ціннісно-сислової сфери особи за модульно-розвивального навчання // Психологія і суспільство. — 2002. — № 3–4. — С. 170–186.
8. Леонтьев Д. А. Ценностные представления в индивидуальном и групповом сознании: виды, детерминанты и изменение во времени // Психологическое обозрение. — 1998. — № 1. — С. 13–25.
9. Литвинова Л. Сучасні проблеми формування організаційної культури державних службовців // Вісник Національної академії державного управління при президенті України. : наук. ж. : фахові видання з держ. упр., економ., пед. та політ. наук. — 2008. — № 3. — С. 53–59.
10. Маслов Д. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / под. ред. П. В. Шеметова. — М. : ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭ. — 1999р. — 211 с.
11. Маслов Д. В. Механизмы трансформации организационной культуры / Дмитрий Маслов, Генри Роше // Методы менеджмента качества. — 2009. — № 2. — С. 20–25.
12. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. Мильнер. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Инфра-М, 2003. — С. 49–151.
13. Нестик Т. А. Социальный капитал организации: социально-психологический анализ. Часть II // Психологический журнал. — 2009. — Т. 30. — № 2. — С. 29–42.
14. Психология. Словарь / [под. общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского]. — М. : Политиздат, 1990. — С. 441–442.
15. Салихова Н. Р. Реализуемость личностных ценностей в условиях жизненного кризиса // Психологический журнал. — 2009. — Том 30. — № 1. — С. 44–51.
16. Шайгородський Ю. Ціннісні трансформації в період суспільних змін // Соціальна психологія. — 2009. — № 3. — С. 86–93.
17. Шайн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.

**Л. Я. Малимон**

кандидат психологических наук, доцент,  
Волынский национальный университет имени Леси Украинки

**А. Н. Пашкина**

аспирант,  
Волынский национальный университет имени Леси Украинки

**СОДЕРЖАТЕЛЬНО-УРОВНЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ  
ЦЕННОСТЕЙ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**Резюме**

В статье изложены результаты теоретико-эмпирического исследования структурного содержания и уровней существования элементов системы ценностей в пространстве организационной культуры органов государственной власти. С помощью контент-анализа выделены базовые ценности, задекларированные в нормативных документах государственной службы. Обосновано дихотомическое существование организационных ценностей на двух уровнях: реальном и декларируемом.

**Ключевые слова:** органы государственной власти, государственные служащие, ценности (реальные и декларируемые), иерархия ценностей.

**L. Malimon**

Candidate of psychological sciences, docent,  
Volyn National University named after Lesya Ukrainka

**A. Pashkin**

Postgraduate,  
Volyn National University named after Lesya Ukrainka

**CONTENT-LEVEL-FEATURES SYSTEM OF VALUES OF THE PUBLIC  
SERVICE**

**Summary**

The article presents the results of theoretical and empirical research content and levels of structural elements of existence values in the space of the organizational culture of public authorities. Using content analysis of selected basic values declared in the regulations of civil service. Proved the existence of dichotomous organizational values at two levels: real and declared.

**Key words:** public authorities, civil servants, values (real and declared), the hierarchy of values.