

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Калмикова Наталія Фернандівна

Вінниця 2021

КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти»

Зміст

Методологія дослідження

Актуальність

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИК У СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

1.1. Теоретичні аспекти формування організаційної культури та її впливу на ефективність організації

1.2. Огляд зарубіжних тенденцій в формуванні організаційної культури у військових (на прикладі ЗС США та Туреччини)

1.3. Сучасний стан організаційної культури в Збройних Силах України, огляд нормативно-правової бази та досліджень.

Розділ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

2.1. Сучасні підходи до формування організаційної культури (теорія змін)

2.2. Модель зміни організаційної культури для Збройних сил України

2.3. Пропозиції з удосконалення нормативно-правової бази, що регулює організаційну культуру Збройних Сил України

Висновки

Актуальність

«З армії йдуть ті, кого не хочеться відпустити»

Мета і завдання дослідження

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування підходів та методик дослідження організаційної культури в Збройних Силах України а також відпрацювання коректних підходів до її реформування.

Для досягнення мети було визначено такі завдання дослідження:

- проаналізувати концептуальні засади організаційної культури як явища притаманного організаціям і її вплив на ефективність організацій;
- дослідити зарубіжний досвід з дослідження та реформування організаційної культури в збройних силах;
- дослідити нормативно-правову базу, яка повинна забезпечувати ефективну організаційну культуру;
- дослідити ефективні механізми дослідження організаційної культури;
- охарактеризувати план впровадження змін на прикладі одного бойового підрозділу;

Об'єкт, предмет та методи

Об'єкт дослідження - підрозділи Збройних Сил України.

Предмет дослідження - організаційна культура підрозділів Збройних Сил України.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань було використано комплекс методів, що дало змогу систематизувати емпіричну інформацію, проаналізувати стан та перспективи змін організаційної культури в бойових підрозділах Збройних Сил України.

Теоретичні аспекти формування організаційної культури та її впливу на ефективність організації

Корпоративна (організаційна) культура (*corporate culture*) – це система цінностей та переконань, що їх розділяє кожен працівник організації та яка обумовлює його поведінку та характер життєдіяльності всієї організації в цілому.

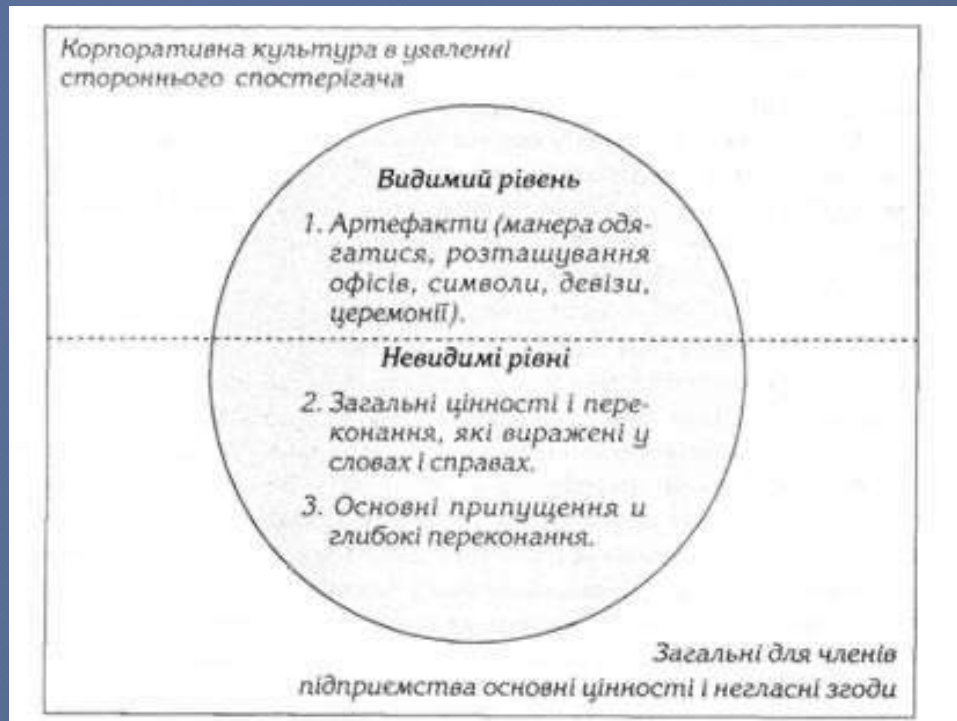
Вперше термін «корпоративна культура» було застосовано у XIX столітті німецьким фельдмаршалом та військовим теоретиком Мольтке, який характеризував даним поняттям взаємовідносини у офіцерському середовищі.

Джерело організаційної культури - вище керівництво, яке створює її на основі притаманних йому (керівництву) особистісних цінностей, норм моралі, установок та правил.

Керівник «працює на своїх підлеглих», а вони на нього.

Організаційна культура напряму впливає на успішність організації. Дослідження Т. Діла і А. Кеннеді, Т. Пітерса і Р. Уотермена продемонстрували переваги організації, які мають сильну культуру

Теоретичні аспекти формування організаційної культури та її впливу на ефективність організації



Модель Едгара Шейна

Вплив ОК на персонал (за В. Сате):

- 1) кооперацію між індивідами й частинами організації;
- 2) прийняття рішень;
- 3) контроль;
- 4) комунікації;
- 5) лояльність до організації;
- 6) сприйняття організаційного середовища;
- 7) виправдання своєї поведінки (в організаціях, де цінується ризик, людина йде на нього, знаючи, що у випадку невдачі не буде покарана і що з невдачі будуть витягнуті уроки на майбутнє).

Теоретичні аспекти формування організаційної культури та її впливу на ефективність організації

Фахівець з управління персоналом Майкл Армстронг стверджував, що організаційна культура це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх працівників даної організації.

Вони не завжди можуть бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і в значній мірі впливають на хід виконання роботи.

Організаційна культура за твердженням Т. Пітерса і Р. Уотермена виступає найважливішим чинником його успіху.

Отже якість організаційної культури напряду впливає на ефективність та результативність організації.

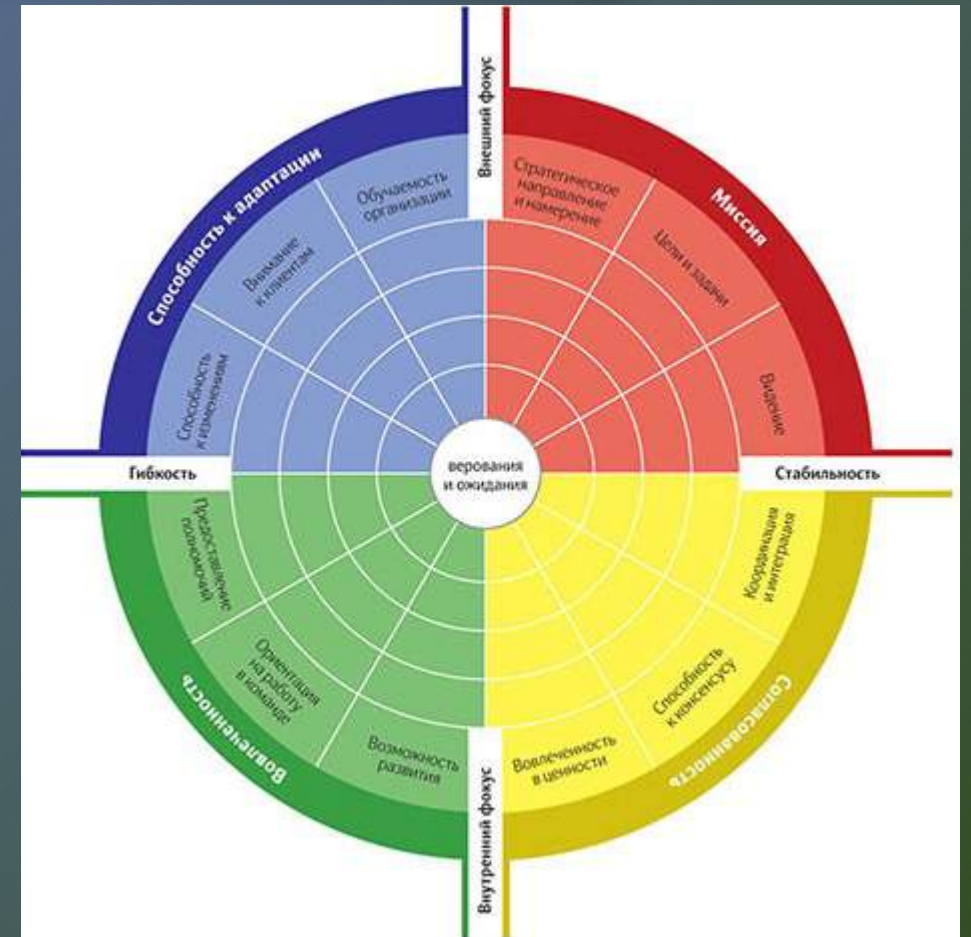
Якщо керівник готовий померти першим або служити без винагороди, тоді моральний імператив настільки сильний, що підлеглі намагатимуться ніколи не знати невдачі.

Glen Grant

Огляд зарубіжних тенденцій в формуванні організаційної культури у військових (на прикладі ЗС США та Туреччини)

Організаційне опитування Денісона в ЗС Туреччини

- Біхевіористська
- Розроблена в бізнес-середовищі
- Застосування ділової мови
- Пов'язана з найнижчими результатами бізнесу
- Швидка та проста у впровадженні
- Застосовується на всіх рівнях організації.



Огляд зарубіжних тенденцій в формуванні організаційної культури у військових (на прикладі ЗС США та Туреччини)

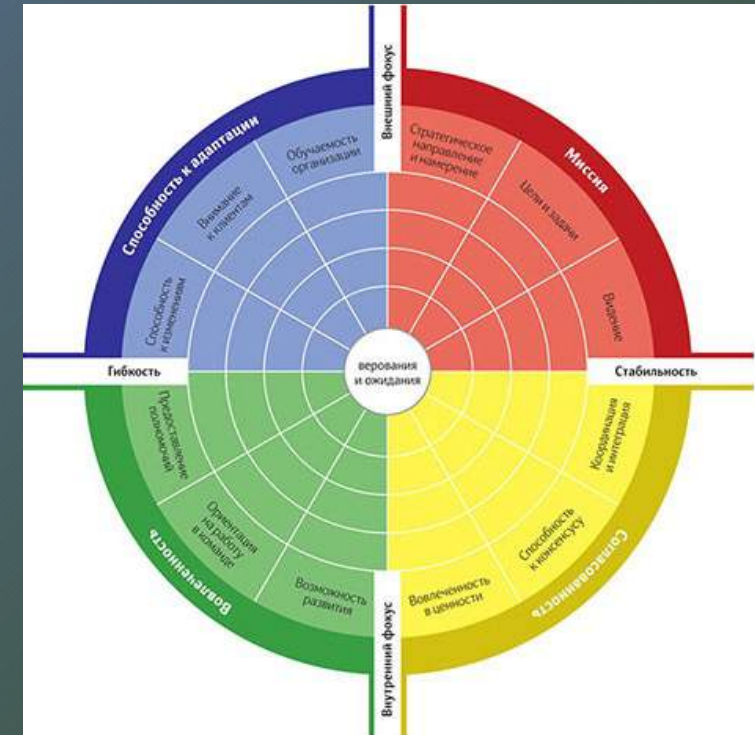
Організаційне опитування Денісона в ЗС Туреччини

1. Місія: Високий бал. Свідчить про здатність армії формувати поточну поведінку особового складу з огляду на бажаний майбутній стан.

- При цьому існує потреба у встановленні довгострокових цілей, адже досить високий відсоток людей не має уявлення про місію та стратегію. І тут є точка росту.

2. Залученість: Високий бал. Свідчить про відсутність потреби в надлишковому контролі (є відчуття власності та відповідальності).

- В майбутньому все одно потрібні кроки для посилення спроможності командної роботи шляхом передачі досвіду старшого покоління молодшому.



Огляд зарубіжних тенденцій в формуванні організаційної культури у військових (на прикладі ЗС США та Туреччини)

IS THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE U.S. ARMY CONGRUENT WITH THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF ITS SENIOR LEVEL OFFICER CORPS (USA)

Доктор Пірс вивчає взаємозв'язок між організаційною культурою армії та професійним розвитком, лідерськими та управлінськими навичками вищих керівників її офіцерського корпусу

Характеристики існуючої організаційної культури армії	Бажана організаційна культура
Всеохоплююче прагнення до стабільності та контролю Офіційні політики та правила Координація та ефективність Цілі та результати Конкуренція	Гнучкість та розсудливість, Залученість Розвиток людських ресурсів Інновації та креативність Прийняття ризику Акцент на довгостроковому професійному рості та набутті нових знань та навичок.

Огляд зарубіжних тенденцій в формуванні організаційної культури у військових (на прикладі ЗС США та Туреччини)

Дані дослідження свідчать, що попри чудове навчання за офіційними програмами, культура в армії перешкоджає їх застосуванню.

Рекомендація: ініціювати зміни організаційної культури, а саме змінити неформальні аспекти програм професійного розвитку

Виявлено відсутність відповідності між домінуючим типом організаційної культури армії США та професійними управлінськими/лідерськими навичками керівників вищого рівня.

Ця невідповідність може стати фактором, що заважатиме роботі, несвідомо продовжуючи цикл обережності та надмірної залежності від стабільності та контролю.

Дані ілюструють організацію, яка підкреслює стабільність, контроль, формалізовані структури та орієнтовану на результати культуру, яка намагається зрозуміти двозначність майбутнього через несвідому залежність від успішних рішень минулого (іронія успіху)

Огляд зарубіжних тенденцій в формуванні організаційної культури у військових (на прикладі ЗС США та Туреччини)

Армія США декларує наступні сім цінностей (аббревіатура "LDRSHIP" (FM 22-100, 1999; FM 6-22, 2006):

- лояльність,
- обов'язок,
- повага,
- безкорисливе служіння,
- честь,
- доброчесність
- особиста мужність



Adapted from FM 22-100, *Army Leadership: Be, Know, Do*, Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 1999, p. 5-14).

Figure 4. A Model Depicting the Influences on Professional Behavior.

Огляд зарубіжних тенденцій в формуванні організаційної культури у військових (на прикладі ЗС США та Туреччини)

- Існуюча організаційна культура армії США є ієрархічною/бюрократичною.
- Борд підготовки та розвитку лідерів армії (ATLDP, 2001) визначив, що розрив між задекларованими цінностями та практичною ситуацією у сферах підготовки та розвитку лідерства поширився за межі які можуть бути прийнятними.
- Теорія і практика вже не узгоджуються між собою.
- Шон впевнений, що «професійні організації повинні відновлювати свою професійність, рефлексувати та уникати пастки вбудованих організаційних знань. Іншими словами - успішні практики минулого повинні постійно оцінюватись, піддаватись сумніву, і , якщо потрібно, змінюватись, щоб забезпечити успіх у майбутньому».
- Огляд важливих видань військового керівництва США встановив, що армія чітко усвідомлює які цінності, навички та поведінка є необхідними для того, що керівники вищого та стратегічного рівня вивели армію на рівень успішної армії майбутнього.

«...постійний розвиток військової експертизи та ефективний контроль над армією, що діє в інтересах американського суспільства, є важливими для майбутньої безпеки нації, а отже непрофесійна армія не в інтересах Америки»

Снайдер та Уоткінс

Сучасний стан організаційної культури в Збройних Силах України, огляд нормативно-правової бази та досліджень

ГО «Повернись Живим!» «Чому військовослужбовці звільняються з армії» (2020)

За рівнем важливості рейтинг факторів звільнення:

1. Якість менеджменту та лідерство (так зв. «фактор командира»).
2. Фактор оточення.
3. Участь у бойових діях.
4. Ставлення з боку армійської системи.
5. Баланс робочого та особистого часу.
6. Процеси і процедури.
7. Грошове забезпечення.
8. Житлове забезпечення.
9. Саморозвиток та кар'єрне зростання.

Сучасний стан організаційної культури в Збройних Силах України, огляд нормативно-правової бази та досліджень

Цінності, які відсутні у ЗСУ (з досвіду служби респондентів)	Негативні прояви
Повага до оточуючих	Приниження, бажання відігратися на людині
Справедливість	Несправедливість, по відношенню до підлеглих
Дбайливість, взаємодопомога	Байдужість
Довіра до оточуючих	Недовіра
Результативність	«Показушність»
Раціональність	«Затягнутість»

Сучасний стан організаційної культури в Збройних Силах України, огляд нормативно-правової бази та досліджень

- Аватари
- Заробітчани
- Корупція
- Персональна відповідальність
- Недовіра до військово-політичного керівництва
- Неправильно розставлені стимули

Сучасний стан організаційної культури в Збройних Силах України, огляд нормативно-правової бази та досліджень

В сучасних умовах система підготовки військовослужбовців робить наголос на розвиток компетенцій та навиків, нехтуючи при цьому розвитком рис характеру (чеснот), котрі формують справжнього лідера.

Дослідження Центру лідерства УКУ (на основі моделі «Leadership based on character» -11 чеснот)

- Військові лідери (регулярних військових структур та добровольців) демонструють високі показники розвитку більшості лідерських чеснот.
- Військові лідери не відчувають, що роблять щось важливе, вони не переконані, що їхній вклад в розвиток суспільства є вагомим і суттєво впливає на зміни в країні.
- Низький соціальний добробут військових - важливий виклик, який стоїть як перед керівництвом держави, так і перед суспільством загалом.

Сучасний стан організаційної культури в Збройних Силах України, огляд нормативно-правової бази та досліджень

НПА

- В Статутах описано бажаний алгоритм поведінки ідеального військовослужбовця.
- В цілому положення Статутів можна охарактеризувати як «за все хороше, проти всього поганого».
- Не дають повної відповіді на деякі питання, не роз'яснюють термінологію.
- Є калькою Статутів радянської армії, яка складалась зі строковиків, тобто осіб молодого віку, які не мали свободи покинути лави Збройних Сил у разі, якщо їх щось не влаштовувало, командирам надається згідно з цими документами «повнота влади», яка в деяких випадках трактується досить однозначно і призводить до ситуації, коли командир сприймає себе як «бог» і поводиться відповідно.
- Статuti Збройних Сил України на сьогодні не враховують динамічні зміни в суспільстві та в самих Збройних Силах, вимог згідно стандартів НАТО тощо.

Сучасний стан організаційної культури в Збройних Силах України, огляд нормативно-правової бази та досліджень

Єдиноначальність є одним із принципів будівництва і керівництва Збройними Силами України і полягає в: наділенні командира (начальника) всією повнотою розпорядчої влади стосовно підлеглих і покладенні на нього персональної відповідальності перед державою за всі сторони життя та діяльності військової частини, підрозділу і кожного військовослужбовця

Сучасний стан організаційної культури в Збройних Силах України, огляд нормативно-правової бази та досліджень

Уявлення про підлеглих

Уявлення про суть роботи/уявлення про очікування від командира від військовослужбовця

Сегодня будем копать окоп, для стрельбы стоя... с коня

Инициатива имеет своего инициатора)

У вас не правильна бірка. Не місце зберігання зброї, а кімната. Виправляйте. Через тиждень. Другий перевіряючий попросив поміняти місцями.

Читай Статут там все написано!

Бірка - це ідентичність військовослужбовця.

Если Десантнику оторвало голову, то он все равно должен ещё 20 мин вести прицельный огонь по противнику.

Нічого не роблять, лиш думають про пряники военкомат новых пришлет

З сраки в сраку

Девушка может родить только ребёнка - десантник может родить всё, від банки згущонки до танка

Догана!

" Якщо прапорщик сказав що не брав, значить не віддасть"

Сучасний стан організаційної культури в Збройних Силах України, огляд нормативно-правової бази та досліджень

Уявлення про підлеглих

Догана!

Командир,

где

копать?

- Копайте пока здесь, а я пойду узнаю где нужно

"понабірают по об'явленію!..",

«Недолік» (про військовослужбовця - мається на увазі, що не здатен щось нормально зробити, не завжди відповідає істині)

Найбільша загроза обороноздатності - лейтенант з мапою

Я не питаю чому а питаю чому?

Чому ? Бо я так сказав

Нема ума то копай, вумний - тоже копай

До майора думать не положено,після майора - уже не треба

Уявлення про суть роботи/уявлення про очікування від командира від військовослужбовця

" Якщо прапорщик сказав що не брав, значить не віддасть"

Немає такої поломки, яку б не здолали плоскогубці і армований скотч

хто в армії служив, той в цирку не сміється

[#я_сто_раз_так_делал](#)

Найді, раді, убей, украді.

Сьогодні проведемо пробний огляд майна перед полковим пробним оглядом майна що бути в п'ятницю в готовності до огляду майна

И не такие дела заваливали

В армии круглое -носят, квадратное - катают.

Война - слишком ответственное мероприятие, чтобы доверять его военным

Сучасний стан організаційної культури в Збройних Силах України, огляд нормативно-правової бази та досліджень

в ЗСУ базовим є вірування

- В те, що люди не хочуть працювати, тупі, ледачі, але при цьому можуть виконати щось без ресурсів.
- Разом з тим можна побачити, що в розділі «про роботу» самі військовослужбовці оцінюють свої здібності зробити роботу попри все дуже високо (і роблять це), вони мотивовані робити свою справу навіть за відсутності ресурсів, але незадоволені процедурами без змісту.
- Керівники всіх рівнів убезпечують себе від помилок підлеглих, жорстко контролюючи дії останніх та ставлячи задачі без пояснень задумів, що в свою чергу обмежує волю підлеглих, демотивує та звужує ініціативу.
- Тих військовослужбовців, які продовжують намагання внести своє бачення в контекст, намагаються в кращих випадках перевести в інші підрозділи, щоб не заважали, а в найгірших дискредитувати та змусити звільнитись.

Сучасні підходи до формування організаційної культури (теорія змін)

Цілеспрямоване формування організаційної культури може дозволити:

- ефективно використовувати людські ресурси для реалізації стратегії;
- підвищити рівень управлінської діяльності;
- посилити згуртованість команди;
- використовувати як стратегічний мотивуючий фактор, що направляє співробітників на досягнення цілей армії.

Сучасні підходи до формування організаційної культури (теорія змін)

Підходи до вирішення проблеми несумісності стратегії й культури в організації:

- Ігнорується притаманна культура, яка серйозно перешкоджає ефективному втіленню в життя обраної стратегії;
- Система управління підбудовується під існуючу в організації культуру; цей підхід будується на визнанні наявних бар'єрів, створюваних культурою для виконання бажаної стратегії, і виробленню альтернатив по «обходу» цих перешкод без внесення серйозних змін у саму стратегію;
- Робляться спроби змінити культуру таким чином, щоб вона підходила для обраної стратегії. Це найбільш складний підхід, що займає багато часу й вимагає значних ресурсів. Однак бувають такі ситуації, коли він може бути головним для досягнення довгострокового успіху фірми;
- Змінюється стратегія з метою її підстроювання під існуючу культуру.

Сучасні підходи до формування організаційної культури (теорія змін)

Модель Коттера передбачає 8 кроків:

1. Створити відчуття нагальності. Необхідно, щоб якомога більше людей в організації розуміли і відчували необхідність змін
2. Формування коаліції - створення команди змін. Зміни потребують сильного лідерства та підтримки з боку ключових осіб. Необхідно знайти лідерів в організації (в тому числі акцент на неформальних лідерів)
3. Створення бачення змін (в нашому проекті це момент після дослідження - формування бачення бажаної організаційної культури в підрозділі).
4. Транслявання бачення. Проект матиме велику конкуренцію зі звичайною службовою рутиною та надзвичайними подіями. І потрібно постійно комунікувати усіма можливими засобами та усією командою змін бачення, послідовно та наполегливо. ВСІ заходи, що відбуватимуться в підрозділі під час проекту повинні бути пов'язані з баченням. ВСЕ має відбуватись з урахуванням бачення бажаної моделі організаційної культури.
5. Усунення перешкод
6. Створення короткострокових перемог
7. Неперервні зміни. Тільки якщо відбудеться запуск 10 продуктів можна буде зробити висновок, що проект вдалий
8. Закріплення змін в корпоративній культурі

Модель зміни організаційної культури для Збройних сил України

1. Затвердження проекту відповідними органами військового управління.
2. Пошук фінансування та можливостей співпраці pro bono - 3-6 місяців
3. Підбір персоналу для проекту -до 3 місяців
 - Пошук соціологів, психологів, тренерів зі лідерства, менеджменту, конфліктології, менторів, фахівців з управління персоналом та організаційного розвитку.
 - Співпраця з органами військового управління, бізнес школами, дослідницькими центрами, асоціаціями психологів, ветеранами, ГО - налагодження співпраці зі стейкхолдерами всередині Збройних Сил та ззовні для досягнення максимальної ефективності проекту
 - проведення співбесід з обраними зовнішніми кандидатами в проект, за необхідності - поліграф
 - Ідентифікація рольових моделей в рамках проекту

Модель зміни організаційної культури для Збройних сил України

4. Проведення аналізу доступного досвіду з дослідження ОК в арміях світу, підготовка плану та дизайну дослідження в підрозділі ЗСУ.

4.1. Якісне дослідження за моделлю Шейна. Спираючись на модель Шейна у розумінні організаційної культури та її рівнів необхідно провести глибинні інтерв'ю з вибіркою в кожній генеральній сукупності (генеральними сукупностями пропонується вважати солдатську групу, сержантську групу, групу молодших офіцерів, групу старших офіцерів, групу офіцерів органів військового управління, яким підпорядковується підрозділ - отже всього 5 страти).

4.2. Оцінка відповідності цінностей ос цінностям підрозділу (Чим більшою мірою персонал відповідає певному типу організаційної культури, тим вища ефективність його роботи). Після визначення в попередньому дослідженні особистих цінностей особового складу та цінностей, притаманних підрозділу як організації проводиться перевірка відповідності одних цінностей іншим. Оцінка відповідностей в "хорошому" і "поганому" підрозділах потенційно вказуватиме на зони росту і персональні цінності особового складу, які йдуть врозріз з усталеними цінностями підрозділів та негативно впливають на його ефективність, а отже є небажаними при приїомі на службу.

4.3. Оцінка 360

4.4. Оцінка кількісна за моделлю Денісона (DOCS).

Модель зміни організаційної культури для Збройних сил України

5. Проведення дослідження. В результаті буде отримано документ з описовою та калькулятивною частиною, що охарактеризує наявну організаційну культуру, на основі якого буде будуватись планування бажаної організаційної культури.

5.1. Підготовка звіту за результатами аналізу

5.2. Порівняльний аналіз результатів, отриманих в двох підрозділах між собою та з наявними benchmarks. Вибір точок, в яких потрібні зміни.

6. Розробка концепції «бажаної» організаційної культури (визначити, яка це).

7. Відбір підрозділу для пілотного проєкту (можливо той підрозділ, що досліджувався як «поганий»), затвердження, підготовка підрозділу та затвердження необхідних організаційних питань з боку вищого керівництва.

8. Розробка детального плану впровадження змін (road map), з урахуванням вихідних даних по підрозділу спільно з фахівцями - індивідуальних план змін для підрозділу.

Модель зміни організаційної культури для Збройних сил України

5. Проведення дослідження.

5.1. Підготовка звіту за результатами аналізу

5.2. Порівняльний аналіз результатів, отриманих в двох підрозділах між собою та з наявними benchmarks. Вибір точок, в яких потрібні зміни.

6. Розробка концепції «бажаної» організаційної культури.

7. Відбір підрозділу для пілотного проєкту (можливо той підрозділ, що досліджувався як «поганий»), затвердження, підготовка підрозділу та затвердження необхідних організаційних питань з боку вищого керівництва.

8. Розробка детального плану впровадження змін (road map), з урахуванням вихідних даних по підрозділу спільно з фахівцями - індивідуальних план змін для підрозділу.

Модель зміни організаційної культури для Збройних сил України

9. Розробка Кодексу етики військовослужбовця та стандартів.

10. Здійснення пілотного проекту в підрозділі

10.1. Підготовча робота з командиром підрозділу.

10.2. Створення в підрозділі «команди змін». Виїзна навчальна сесія з управління персоналом (в бізнес-школі).

10.3. Налагодження роботи з відповідними органами військового управління на рівні КСВ - для сприяння впровадженню змін (не заважанню).

10.4. Тренінгова робота (3 місяців) - комунікації, лідерство, управління конфліктами, делегування, постановка цілей, менеджмент, тощо

10.5. Менторська робота з командним та особовим складом (9 місяців)

10.6. Психологічна підтримка в/с - за запитом та тим, кому необхідність була визначена фахівцями.

10.7. Робота з родинами

10.8. Селекція нових в/с в підрозділ в ході пілоту та після його завершення - розробка в ході підготовки покрокового плану дій алгоритму добору, який би відповідав бажаній моделі орг культури

Модель зміни організаційної культури для Збройних сил України

10.8. Селекція нових вс в підрозділ в ході пілоту та після його завершення- розробка в ході підготовки покрокового плану дій алгоритму добору, який би відповідав бажаній моделі орг культури

11. Створення сайту кадрового центру КСВ.

12. Моніторинг перебігу проєкту, коригування плану

13. Фінальна оцінка результатів впровадження змін - через 12-15 місяців після початку пілотного проєкту в підрозділі.

14. Звітування

15. Розробка рекомендацій для подальшої імплементації

16. Запуск змін в інших підрозділах

17. Адвокація змін на рівні всіх ЗСУ

Пропозиції з удосконалення нормативно-правової бази, що регулює організаційну культуру Збройних Сил України

З огляду на вищевказане, зміну організаційної культури ЗСУ рекомендується реалізовувати в трьох напрямках одночасно, а саме

- 1) проводити зміну уявлень, і відповідно поведінки вищого керівництва, як хранителя цінностей організації,
- 2) працювати з підростаючим поколінням з метою підготовки лідерів нової формації з необхідними армії цінностями,
- 3) готувати діючі підрозділи, з метою створення здорової атмосфери, в якій новоприбулі (в тому числі молоді офіцери - випускники військових вишів) не будуть змушені конформувати під токсичні уявлення і згортати свій потенціал.

Пропозиції з удосконалення нормативно-правової бази, що регулює організаційну культуру Збройних Сил України

ЗСУ варто розробити власний Кодекс поведінки, який мав би обов'язковий характер.

Внести зміни в Закон України *“Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей”*

Внести зміни в Закон *“Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України”*

Внести зміни в Закон України *“Про військовий обов'язок і військову службу”*

Пропозиції з удосконалення нормативно-правової бази, що регулює організаційну культуру Збройних Сил України

Наявна редакція нормативного документу відсутній

Редакція, що пропонується

Додати пункт 10-1 наступного змісту:

“10-1. В основу військової служби покладено визнання загальнолюдських цінностей, ідеалів свободи, демократії, справедливості і рівності.

Військова служба також спирається на:
справедливість при прийнятті рішень;
компетентність і відповідальність;
взаємну повагу;
доброчесність;
...дописати

11. Необхідність виконання завдань оборони України, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та територіальної недоторканності, а також завдань, визначених міжнародними зобов'язаннями України покладає на цілісності та недоторканності, а також завдань, військовослужбовців такі обов'язки:

визначених міжнародними зобов'язаннями ...

України покладає на військовослужбовців такі виявляти повагу до командирів (начальників) і старших за військовим званням, сприяти їм у підтриманні порядку і дисципліни, поважати підлеглих, інших військовослужбовців незалежно від звання та посади;

...

...

виявляти повагу до командирів (начальників) і приймати рішення що сприятимуть становленню справедливості;
старших за військовим званням, сприяти їм у дбати про спільну справу, забезпечувати допомогою для досягнення найкращих результатів при виконанні завдання;
підтриманні порядку і дисципліни; сприяти встановленню атмосфери довіри між військовослужбовцями, між командирами та підлеглими

...

Пропозиції з удосконалення нормативно-правової бази, що регулює організаційну культуру Збройних Сил України

Наявна редакція нормативного документу

28. Єдиноначальність є одним із принципів будівництва і керівництва Збройними Силами України і полягає в: наділенні командира (начальника) всією повнотою розпорядчої влади стосовно підлеглих і покладенні на нього персональної відповідальності перед державою за всі сторони життя та діяльності військової частини, підрозділу і кожного військовослужбовця;
...

Редакція, що пропонується

28. Єдиноначальність є одним із принципів будівництва і керівництва Збройними Силами України і полягає в: наділенні командира (начальника) всією повнотою розпорядчої влади стосовно підлеглих і покладенні на нього відповідальності за організацію виконання правил внутрішнього порядку у військовій частині, підрозділі, реалізацію прав та обов'язків військовослужбовцями Збройних Сил України, дотримання правил взаємовідносин між ними, що встановлені цим Статутом;
...

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного аналізу міжнародних практик запропоновано заходи щодо унормування сфери організаційної культури в Збройних силах України. Зміну організаційної культури ЗСУ рекомендується реалізовувати в трьох напрямках одночасно, а саме

- 1) проводити зміну уявлень, і відповідно поведінки вищого керівництва, як хранителя цінностей організації,
- 2) працювати з підростаючим поколінням з метою підготовки лідерів нової формації з необхідними армії цінностями,
- 3) готувати діючі підрозділи, з метою створення здорової атмосфери, в якій новоприбулі (в тому числі молоді офіцери - випускники військових вишів) не будуть змушені конформувати під токсичні уявлення і згортати свій потенціал.

Разом з тим зміни потрібно унормувати за допомоги нормативно-правових актів. ЗСУ варто розробити власний Кодекс поведінки, який мав би обов'язковий характер. Окрім цього, наявність одного, а не декількох документів, які регламентують взаємовідносини, повинно полегшити його розуміння та застосування. Також необхідно внести відповідні зміни в існуючі Статути та унормувати ті питання, які наразі лишились поза увагою. Важливо також унормувати питання доброчесності, відпусток, відносин з родиною тощо - тобто всіх сфер, які в результаті безпосередньо впливають на становлення організаційної культури в армії.

Дякую за увагу!