

Лекція на тему:

КОРУПЦІЯ ЯК ХВОРОБА ОРГАНІЗАЦІЇ

Корупція є загрозою для безпеки – другої за важливістю потреби людини в житті.

Корупція негативно впливає на репутацію та довіру до окремих особистостей, організацій та цілих країн. Крім того, що вона сповільнює розвиток, корупція створює перепони для ефективності організацій (як приватних, так і державних) та їх керівників.

Наслідком корупції є те, що люди в країні просто не мають сприятливих умов для реалізації власного потенціалу.

Як і будь-яка системна соціальна проблема, корупція є управлінською проблемою, тому її подолання лежить у площині управління.

Доброчесність – це той важіль, який може повністю змінити ситуацію в обороні, економіці та інших сферах життя. Посилити Україну та зробити її кращим місцем для реалізації талантів кожного. І особлива відповідальність тут покладається на ту частину суспільства, яка має більше інструментів впливу для розбудови доброчесності – керівників організацій як приватного, так і публічного секторів.

Корупція (як протилежність доброчесності) – це зловживання довіреною владою для отримання приватної вигоди. Корупція може виникати в державних, комунальних, громадських організаціях, у бізнесі та засобах масової інформації, всередині будь-якої організації.

Корупція виникає тоді, коли система управління в організації є недостатньо зрілою, щоб працювати тільки на ті цілі, для яких була створена ця організація. Так, замість основного продукту (цінності) для свого клієнта, хвора на корупцію організація створює побічний продукт. Побічним продуктом у цьому контексті є задоволення «приватного інтересу» (як матеріального, так і нематеріального характеру) особи, яка є частиною цієї організації.

Схема організації, ураженої корупцією



Якщо організація не працює для тих цілей, для яких вона була створена, це є ознакою управлінської хвороби. Від цієї хвороби є «ліки».

Що об'єднує людський організм та приватну або державну організацію?

Все це – система, щось ціле. А будь-яка система, з точки зору складових, однакова.

У кожній системі є: у визначена ціль; у елементи; у зв'язки між цими елементами (елементи динамічно взаємодіють відповідно до певних правил у відкритих системах та статично з'єднані – у закритих).

Система є результатом динамічної взаємодії (між собою та назовні) її елементів. Кожен елемент виконує свою роль та має певні визначені правила взаємодії (зв'язки) задля досягнення загальної цілі системи.

Ціль організму – бути життєздатним; систем та організацій, створених людиною, – злагоджено працювати для реалізації їх місії/цілі, визначеної при створенні.

Кожен може змінювати системи через вплив на їхні складові.

Якщо ми говоримо про державні та приватні організації як системи, то для того, щоб вони не «хворіли» корупцією, їм необхідно: у мати чітко визначену ціль своєї діяльності та слідувати їй; у визначити ролі кожного елемента (працівника) в ній; у налаштувати ефективні зв'язки (взаємодію) між елементами (працівниками).

Для того, щоб це все налаштувати в організації, необхідна управлінська функція.

Системи управління в організаціях мають свої рівні зрілості. Від хаотичних, неорганізованих – до чітко побудованих досконалих процесів. Зріла система управління усуває причини корупції. Незріла, навпаки, створює живильне середовище для корупції.

Якщо корупція – це хвороба, то доброчесність – це профілактика і здоровий стан організації.

Що означає доброчесність (integrity)? В англійській мові термін integrity має два ключових визначення: цілісність та доброчесність (чесність).

Якщо говорити про integrity як цілісність у контексті системи, то це означає, що система повністю функціональна та неушкоджена. Цілісна система (організація) працює згідно із запроєктованими параметрами (визначеною метою) та органічно сполучається з іншими системами.

Для людського організму цілісність – це коли окремі його частини правильно з'єднані між собою та злагоджено працюють. Важко уявити руку, яка б ефективно виконувала свою функцію окремо від тіла. Для державної або приватної організації так само. Цілісність – це коли окремі її елементи (працівники) мають між собою налагоджені зв'язки (взаємодію) та працюють для досягнення спільної мети. Наприклад, складно уявити сучасну організацію, що працює без ІТ.

Відсутність технічної підтримки унеможливить або знизить ефективність її роботи.

У сенсі моралі integrity як доброчесність – це дії та рішення, що базуються на цінностях та принципах. У контексті службової діяльності особа вважається доброчесною, якщо виконує свої обов'язки чесно, компетентно та у повному обсязі. Простою мовою: доброчесність – це чинити правильно навіть тоді, коли ніхто не бачить.

Доброчесність є синонімом ефективності, ознакою зрілості системи управління, структури, процесів, персоналу організації, особистої зрілості.

Основні переваги доброчесної (доброчесної) організації:

Безпека – у зв'язку з відсутністю причин для кримінальних переслідувань, судових спорів, накладення санкцій за рахунок ефективного внутрішнього контролю та управління ризиками.

Приклад: Загальна сума збитків, понесених лише державними підприємствами України від корупції у 2019 – 2021 роках, оцінюється у більш ніж 20 млрд гривень. Їхні керівники перебувають під сотнями розслідувань та залучені у тисячі судових справ.

Ефективність – можливість за рахунок налагоджених процесів з найменшими витратами ресурсів досягати поставлених цілей, швидко реагувати на всі види внутрішніх та зовнішніх викликів, постійно розвиватись, покращувати керованість.

Приклад: Сортувальний центр «Укрпошти» в Херсоні зазнав обстрілу та був пошкоджений зранку 21.03.2023, проте за кілька годин після того він вже продовжив свою роботу.

Позитивна репутація – формує довіру, полегшує співпрацю з постачальниками, партнерами, контролюючими органами, дає змогу залучати кращих співробітників.

Приклад: 78% покупців хочуть купувати товари у компаній з гарною репутацією. І тільки 9% людей готові щось купити у компанії з поганою. 70% людей висловлюють готовність працювати в компанії з високим репутаційним індексом і тільки 11% – у компанії з низьким. 46% шукачів роботи вказують на те, що корпоративна культура є ключовим фактором при виборі місця працевлаштування.

Відповідальним за доброчесність (ефективність) будь-якої організації відповідно до статутних документів та законодавства (ч. 2 ст. 61 Закону України «Про запобігання корупції») є керівник.

Модель рівнів зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організації, як і наведена у розділі 3 будь-яка СММІ-модель, містить 5 рівнів зрілості та 3 розділи (культура, система, підзвітність). Впровадження заходів цієї моделі робить організацію доброчесною (ефективною).

Для розбудови доброчесної організації, починаючи з керованого рівня зрілості, керівнику рекомендується така послідовність кроків:

Крок 1. Визначити поточний рівень зрілості доброчесності (ефективності) організації шляхом зіставлення реального стану справ з контрольними показниками відповідно до Моделі рівнів зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організації з деталізацією за розділами.

Крок 2. Керівнику спільно з управлінською командою визначити місію, візію, цінності організації, серед яких доброчесність – як одну з цінностей, та усвідомлено обрати систему управління узгодження та контролю досягнення цілей.

Крок 3. Призначити уповноваженого з доброчесності (з питань запобігання та виявлення корупції)

Враховуючи обмеженість часу керівника, саме проактивний уповноважений має безпосередньо впроваджувати політики доброчесності – від управління конфліктом інтересів і політики щодо подарунків до розгляду повідомлень викривачів.

Крок 4. Демонструвати власними діями важливість розбудови доброчесності (запобігання корупції)

ОЕСР рекомендує керівнику обирати рівень балансу між заснованою на правилах та заснованою на цінностях стратегією доброчесності.

Підходи, зосереджені на дотриманні адміністративних процедур та правил (комплаєнсу), встановлюють мінімальні стандарти доброчесності. Стратегія доброчесності, що додатково заснована на цінностях, допомагає створити середовище, в якому цінності є спільною основою щоденної роботи та прийняття рішень всіма працівниками.

Крок 5. Організувати проведення оцінки корупційних ризиків та визначити заходи з їх мінімізації

Крок 6. Затвердити процедуру перевірки кандидатів на посади на відповідність цінності «доброчесність», проведення аналізу актів (нормативних та/або індивідуальних) та контрагентів ОЕСР рекомендує забезпечити чіткий та конкурентний процес добору персоналу, оцінюючи кандидатів за їх кваліфікацією, досвідом та особистісними якостями.

НАЗК підготувало рекомендації щодо порядку перевірки кандидатів на посади, що вразливі до корупційних ризиків.

Приклад: Частиною типової угоди з постачальниками австралійської компанії Veolia є антикорупційне застереження щодо зобов'язань сторін дотримуватись антикорупційного законодавства. 96% роботодавців США використовують перевірку репутації кандидатів на посади ще під час рекрутингу.

Крок 7. Затвердити Програму доброчесності (антикорупційну програму), у тому числі політики: виявлення та врегулювання конфлікту інтересів; приймання та дарування подарунків; кодекс етики; викривання та захисту викривачів; взаємодії з контролюючими та правоохоронними органами.

Вдала практика: Кодекс ділової поведінки та етики компанії «Capital Ship Management Corp» встановлює обов'язок працівників повідомляти про конфлікти інтересів як свої, так й інших працівників, вести Реєстр подарунків та розваг; перш ніж прийняти чи зробити подарунок, працівник повинен звернутися за консультацією до менеджера чи юридичного відділу.

Крок 8. Визначити канали для повідомлень про корупцію

При здійсненні розбудови комплаєнсу у своїй організації доброчесний керівник має забезпечити можливість інформування про ймовірні недоліки у системі управління.

Рекомендуємо будувати канали для викривачів на основі порталу повідомлень викривачів²⁰, який був розроблений Національним агентством з метою створення можливості подання захищеного (у тому числі анонімного) повідомлення.

Вдала практика: У 2014 році шведський телекомунікаційний оператор «Telia» розробив власну внутрішню систему повідомлень для викривачів – гарячу лінію Speak-Up. Вже протягом перших дванадцяти місяців це дало змогу виявити зловживання під час проведення закупівель.

Крок 9. Забезпечити незалежність та ефективність діяльності підрозділу внутрішнього аудиту, його безперервний розвиток
