

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

Куліковський Олександр Валерійович

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПУБЛІЧНОЇ
СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

**магістерської роботи на здобуття наукового ступеня
магістра публічного управління**

Миколаїв – 2019

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Процес реформування вітчизняної публічної служби в останні роки характеризується підвищеною увагою до питань організаційних змін, управління персоналом державних органів. За більш ніж двадцятирічний період незалежності інститут публічної служби країни пройшов кілька етапів розвитку, і ця робота ще триває, в тому числі в рамках розвитку організаційної культури державних установ. Перед державною службою країни стоїть завдання перейти від бюрократичної, ієрархічної, малоефективної організаційної культури до результативної, позитивної, сильної організаційної культури, орієнтованої на потреби громадян, якість державних послуг, на завоювання належного статусу та іміджу державної служби в країні та за її межами.

Питання перетворення організаційної культури державної служби включені в плани розвитку країни та знаходять відображення в стратегічних програмних документах. Реалізація цих кроків в значній мірі повинна сприяти якісній зміні організаційної культури державної служби.

Як і будь-який процес, організаційна культура вимагає вміння управляти нею з метою ефективності проведених змін. Ефективне управління організаційною культурою передбачає наявність відповідних інструментів управління і реальної оцінки стану та рівня її розвитку. Правильна оцінка організаційної культури державного органу дозволить виробити оптимальні підходи до управління і підібрати відповідні механізми для перетворення організаційної культури в позитивну і професійну організаційну культуру. Як показують зарубіжні дослідження, для процвітаючих організацій характерний високий рівень розвитку організаційної культури.

Це нове завдання не тільки для фахівців в галузі управління, а й для керівників всіх рівнів в організаціях. В зв'язку з цим особливо затребувані знання в області основ менеджменту і організаційного управління, що включають в себе управління і розвиток організаційної культури.

Як показує практика, питання оцінки організаційної культури державної служби ще не вивчені в повній мірі, для того щоб виробити необхідні інструменти і механізми управління та розвитку ефективної організаційної культури в органах державної служби. У зв'язку з цим проблема управління організаційною культурою державної служби, що вимагає глибокого осмислення, наукового дослідження і пошуку шляхів управління та механізмів ефективного розвитку, набуває особливої актуальності.

Актуальність дослідження підтверджується також тим, що ще не розроблено науково-понятійний апарат, не сформовано термінологію організаційної культури державної служби. Проте, основні категорії, поняття, дефініції в області аналізу системи цінностей і принципів державної служби існують. Багато з цих понять є новими, а деякі відомі з курсів організаційної поведінки, соціології, теорії соціального управління, менеджменту.

Об'єктивна потреба в методиках аналізу і оцінки впливу організаційної культури на ефективність діяльності організацій, в розвитку організаційної культури державної служби, наповнення її новою якістю і змістом, зумовила вибір теми дослідження та ще раз підкреслили її актуальність.

Розробкою проблеми управління організаційною культурою державної служби

займаються провідні зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема: М. Артеменко, Г. Атаманчук, Ю. Біляк, Н. Болюбаш, Н. Гончарук тощо. Вивчення матеріалів і публікацій з даного питання таких авторів, як М. Дмитренко, В. Дрешпак, В. Заболотна, Л. Карамушка, Е. Сергієнко, К. Терещенко дозволяє зробити висновок про те, що ці дослідження спрямовані на вивчення підходів щодо визначення сутності організаційної культури, її впливу на ефективність діяльності організації в комплексі з розвитком шкіл управління.

Нормативну базу роботи становлять Конституція і закони України, міжнародно-правові нормативно-правові акти, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України та відомчі нормативні акти, що регламентують питання публічної служби в Україні. Емпіричну базу дослідження становлять статистичні й аналітичні матеріали регламентації процесів функціонування публічної служби.

Об'єктом дослідження є організаційна культура як сукупність етичних норм, цінностей і поведінки, що впливають на рівень довіри громадян до інституту державної служби.

Предметом дослідження є суспільні відносини, що виникають в процесі розвитку і управління організаційною культурою державної служби.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій з управління та подальшого розвитку організаційної культури державної служби в Україні.

Мета дослідження передбачає вирішення наступних **завдань**:

- вивчити підходи до поняття, змісту і типології організаційної культури;
- визначити ознаки розвитку і зміни організаційної культури державної служби;
- проаналізувати розвиток і можливості управління організаційною культурою державної служби в Україні;
- виявити оптимальні методи розвитку організаційної культури на основі аналізу існуючого зарубіжного досвіду;
- проаналізувати особливості організаційної культури державних органів;
- виробити практичні рекомендації з управління і розвитку організаційної культури державної служби в Україні.

Методи дослідження. У роботі використовувався комплекс загальнонаукових методів (опис, аналіз і синтез, обґрунтування, логічне моделювання, системний аналіз та ін.).

За допомогою методів опису і порівняння проаналізовані вітчизняний та зарубіжний досвід розвитку й управління організаційною культурою державної служби.

Для аналізу законодавчих актів та нормативних документів використовувався системно-аналітичний метод.

В дослідженні організаційної культури, її структури, а також функціональної системи управління організаційною культурою державної служби застосовувався метод структурно-аналітичного аналізу.

Методи логічного моделювання і декомпозиції були використані в побудові моделі організаційної культури державного органу.

Логіко-семантичний метод застосовувався у визначенні понятійно-категоріального апарату управління організаційною культурою.

Кількісний метод дослідження був застосований для порівняльного аналізу і оцінки організаційної культури державної служби в різних країнах. Перевагою даного інструменту визнана можливість визначити найбільш виражений тип організаційної

культури (клановий, охлократичний, ринковий і бюрократичний).

Наукова новизна дослідження полягає у виробленні комплексного підходу до діагностики та оцінки організаційної культури державної служби, в тому числі розвитку та управління позитивною організаційною культурою.

вперше:

виходячи з сучасного розуміння ролі та місця організаційної культури дано визначення поняття «організаційна культура», «організаційна культура державної служби»;

удосконалено:

теоретико-методологічні підходи щодо визначення змісту та сутності організаційної культури державної служби;

дістало подальшого розвитку:

теоретичні підходи щодо розвитку та змін організаційної культури вітчизняної державної служби;

рекомендації щодо забезпечення умов для розвитку та управління організаційною культурою державної служби.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані в ході дослідження теоретичні положення доповнюють і розвивають вітчизняну науку в галузі управління організаційною культурою державної служби. Розроблені на основі результатів дослідження, а також аналізу міжнародного досвіду практичні рекомендації та підходи до управління та розвитку організаційної культури державної служби справлять суттєвий вплив на подальший розвиток державної служби в нашій країні. Пропозиції, рекомендації, результати дослідження, зокрема, методом діагностики ОСАІ, представляють інтерес у протидії корупції та подальшому розвитку інституту державної служби.

Апробація результатів дослідження. Матеріали магістерської роботи стали підґрунтям для написання тез доповідей на конференцію «Могилянські читання-2019» на тему «Організаційна культура публічної служби: особливості процесів реформування» та науково-практичної конференції «Лісабонський договір – 10 років після набуття чинності. Що змінилося у функціонуванні ЄС?» на тему «Зарубіжна практика організаційної культури: тенденції змін».

Структура дослідження. Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 104 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У *вступі* обґрунтовані актуальність теми, сформульована мета та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлена наукова новизна та практичне значення виконаної роботи. Наведено результати апробації основних положень й особистий внесок автора дослідження.

У *першому розділі* «Теоретичні підходи щодо управління організаційною культурою» висвітлено історію поняття «культура», «організаційна культура», «організаційна культура державної служби», охарактеризовано особливості сутності та

змісту організаційної культури в Україні та порівняно з існуючими практиками в зарубіжних країнах.

Підрозділ 1.1. «Теоретичні підходи щодо сутності та змісту організаційної культури» присвячений аналізу етапів розвитку поняття «культура», «організаційна культура державної служби».

На сьогодні в науковій літературі існує велика кількість визначень «організаційної культури», але, як і багато інших термінів, які відносяться до організаційно-правових дисциплін, це не має єдино вірного тлумачення. Велика кількість авторів сходяться на думці, що культура організації є не чим іншим, як складною композицією головних припущень, які бездоказово застосовуються членами групи або організації; організаційна культура виступає спільними цінностями, вірування та переконання. Різноманіття наукових підходів щодо поняття та змісту організаційної культури призводить до того, що в межах кожного із напрямів її дослідження відбувається становлення цілком логічних факторів формування та розвитку організаційної культури. Зокрема, в межах управлінського напрямку основні чинники формування такої культури – це наявність ефективного керівника-лідера та місії організації, економічного – наявність необхідного ринку та прибутків, етнокультурного – наявність етносу, ідеології, політики, психологічного – загальнолюдських та професійних цінностей, кодексу поведінки, переконань, установок, міжособистісних взаємовідносин, мотивів трудової поведінки тощо.

У підрозділі 1.2. «Міжнародний досвід розвитку організаційної культури на публічній службі» розкрито основні фактори формування організаційної культури в зарубіжних країнах.

Встановлено, що організаційна культура різних країн має власні специфічні особливості, тому неможливо надати правильну оцінку організаційної культури з точки зору критеріїв інших країн. Пряме ж перенесення несе непередбачувані результати й наслідки. Розробка навчальних програм для співробітників, орієнтованих, крім теоретичного знання про організаційну культуру, на формування практичних комунікативних умінь і навичок, що складають основу успішної організаційної культури кожної компанії та установи. Використання додаткової інформації пов'язаної з діловою етикою і організаційною культурою також допоможе вітчизняним установам поліпшити організаційну культуру. Розуміння важливості та значимості організаційної культури для успіху компанії будь-сфери діяльності, вміння правильно створювати бажану організаційну культуру є важливим фактором успіху в організаційних змінах.

Зроблено висновок, що організаційна культура відображає образ життєдіяльності організації, де всі принципи і цінності, прийняті і розділяються працівниками державних органів, орієнтовані на співробітництво і взаємодію з внутрішнім і зовнішнім світом. Темпи глобальних змін і швидко змінюється ситуація в області розвитку покладають високий рівень вимог до потенціалу урядів, систем державного управління та державної служби, в тому числі до організаційній культурі і управління.

У другому розділі «Сучасний стан управління організаційною культурою публічної служби» визначені основні фактори, котрі впливають на процеси управління організаційною культурою публічної служби.

У підрозділі 2.1. «Управління організаційною культурою в сфері публічної служби» визначено, що на сьогодні розроблено різноманітні методи, що дозволяють здійснювати

ефективне управління організаційною культурою. Також велика увага приділяється механізмам віддачі співробітників установі. Оскільки управління організаційною культурою не є виключенням з правил. Для того аби організаційна культура була ефективно реалізована, вона зобов'язана підтримувати обрану стратегію та сформовану місію установи. Така діяльність цілком може спрямовуватися керівництвом та потребує, в широкому розумінні, не лише стратегії в менеджменті й економіці, але й всіх основних принципів поведінки та управлінського психологізму.

У підрозділі 2.2. «Особливості організаційного розвитку органів публічної служби» показано, що організаційна культура має відповідні етапи формування, котрі створюють організаційну культуру та забезпечують різноманітні прояви цінностей в межах організації. Важливим компонентом розвитку організаційної культури є фактори, котрі впливають на процеси її формування, та дозволяють досягати поставленої мети в формування та розвитку організаційної культури. Крім того, методи створення такої культури чинять вплив на розвиток та можливі зміни в структурі організаційної культури на певному етапі її розвитку. Розвиток організаційної культури на державній службі є досить складним процесом. Велику роль у її становленні відіграє наявність та особливості корпоративної культури, оскільки саме вона мотивує працівників до активного включення в процеси формування та становлення організаційної культури.

Зроблено висновок, що кожна установа здійснює власну діяльність завдячуючи місії, окресленої чи обраної на першому етапі створення організаційної культури. Варто наголосити, що обрана місія повинна виконуватися у відповідності до тих цінностей, котрі мають значення для співробітників організації. Створюючи організаційну культуру, вибираючи ефективні шляхи управління нею та розвитку, варто враховувати суспільні ідеали та культурні традиції країни. Крім того, для більш глибоко дослідження та засвоєння цінностей співробітниками організації, важливим є забезпечення різноманітних проявів корпоративних цінностей в межах організації. Поступове прийняття таких цінностей державними службовцями дозволить досягнути стабільності та успіхів у роботі державних органів.

У третьому розділі «Шляхи розвитку та управління організаційною культурою публічної служби в Україні» обґрунтовані основи і напрямки діяльності щодо вдосконалення організаційної культури публічної служби; визначено основні проблеми та шляхи їх вдосконалення, що впливає на ефективність публічного управління в Україні.

У підрозділі 3.1. «Основні проблеми організаційної культури публічної служби» визначено, що до основних проблемних питань ефективного формування та управління організаційної культури вітчизняної державної служби на сучасному етапі представлені:

- точками концентрації уваги вищого керівництва;
- реакцією керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації;
- ставленням до роботи і стиль поведінки керівників;
- критеріальною базою заохочення співробітників;
- критеріальною базою відбору, призначення, просування і звільнення з організації;
- структурою організації;
- системою передачі інформації та організаційні процедури;
- зовнішнім та внутрішнім дизайном та оформлення приміщення, в якому організація знаходиться;

– міфами та історіями про важливі події й людей, які відіграли й відіграють ключову роль в житті організації;

– формалізованими положеннями про філософію і сенс існування організації.

Кожен з перерахованих факторів створення організаційної культури вимагає вживання особливих дій, які дозволяють добиватися успішної діяльності при навмисному формуванні та зміні культури організації. Відсутність ефективного використання одного або декількох вказаних факторів можуть призвести до зниження ефективності організаційної культури на державній службі.

Зроблено висновок, що становлення вітчизняної державної служби в умовах радикальних політичних і соціально-економічних реформ супроводжується зародженням її нової організаційної культури. Цей процес відбувається під стримуючим впливом відтворюваних і самостворюваних в процесі дестабілізації державних підвалин елементів адміністративно-бюрократичних державно-службових взаємовідносин. Прискорення процесу формування в державній службі організаційної культури нового типу, відповідної місії демократичної, правової та соціальної держави, може бути забезпечено на підставі стратегій, що включають процес динамічної соціальної організованості, в якому актуалізується базисний потенціал конструктивного саморуху – ефективного сполучення інтересів індивідів і соціальної системи.

У підрозділі 3.2. «Рекомендації щодо забезпечення умов розвитку організаційної культури публічної служби» з урахуванням проведеного дослідження, пропонуються чотири основних важелі зміни організаційної культури:

1. Робота з людьми. Робота з людьми в державному органі є психологічно складною роботою. Факторами, що впливають на процес і швидкість розвитку організаційної культури, є співвідношення рушійної сили проти сил опору.

2. Посилення системи роботи з персоналом в ідеологічному плані. Для цього рекомендується:

а) для поповнення рядів державних службовців, прихильних цінностям державного органу, слід підбирати кандидатів на роботу відповідно до профілю «ідеальний державний службовець»;

б) застосовувати методи психологічної мотивації, постійно відзначати позитивні результати, уникати покарань і осуду за провали;

в) просувати героїв, демонстрування історії успіху;

г) мотивувати агентів змін.

2. Робити «щеплення» духу роботи в команді. Слід пам'ятати висновки вчених про те, що мотивація персоналу і його прихильність до організації помітно підвищується в умовах діяльності в згуртованих групах, командах, де їх об'єднує спільна історія перемог і невдач.

3. Навчання персоналу. У практиці зміни культури та зміни свідомості державних службовців ряду розвинених країн значні результати досягаються через навчання та розвиток лідерства.

4. Комунікaції. Вибудовування ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікaцій, по досвіду ряду країн, служить дієвим інструментом.

Встановлено, що організаційна культура є непротим явищем, яке виявляється в організаційно статусних відмінностях, організаційної структурі, ідеології, міфам і символах, церемоніях і ритуалах, мовою спілкування, і всьому що характерно

організаційній культурі. Для процесу модифікації культури організації викликається тривала і тонка підготовка. Модифікації організаційної структури та її методів постійно зачіпають ситуацію життя і заняття людей. Запити та вимоги до професійних знань, майстерності, здібностей та якостей фахівців й керівників, як й інших співробітників, зобов'язані вироблятися на основі, що ґрунтуватиметься на організації ідеології організаційної поведінки. Саме таким чином створюється ефективна організаційна культура.

ВИСНОВКИ

Необхідність вивчення організаційної культури державної служби актуалізується тим, що інформація про особливості культури організації і установи дозволяє надати оцінку ступеня стабільності організації, а так само її здатність до конкурентності, що дозволяє окреслити напрямки можливих управлінських рішень, й так само можливість досягнення намічених результатів. Через те, що організаційна культура має дуже важливу роль в існування організації, вона повинна бути предметом істотної уваги з боку керівників. Управління не тільки сприяє організаційній культурі, а й сильно потребує її, й так само може впливати на її формування та розвиток. Для цього кожен державний службовець повинен вміти аналізувати організаційну культуру і надавати необхідний вплив на її зміну і становлення в потрібному напрямку.

Поставленні завдання та здійснене дослідження дало змогу зробити наступні висновки:

1. На сьогодні відсутнє загальноприйнятне розуміння поняття «організаційна культура» та «організаційна культура державної служби», що пояснюється складністю основних складових цих понять: по-перше, відсутнє стале розуміння поняття «культура», по-друге, відсутній єдиний підхід щодо розуміння змісту та сутності поняття «державна служба». Численні автори встановлюють організаційну культуру як комплект встановлених моделей поведінки, цінностей, понять, переконань й артефактів. Вони виробляються в організації в міру того, як вона навчається долати зовнішні та внутрішні труднощі як на шляху до успіху, так і в боротьбі за виживання. При цьому визначається два основних рівня: зовнішній та внутрішній. До першого рівня належать: моделі поведінки, мова, встановлені закони, артефакти, практичне володіння інформацією, способи використання і виробництва товару. Внутрішній рівень закритий від зовнішнього рівня, цей рівень розташований в середині кожного члена організації і включає в себе ідеї, думки, цінності, відносини, вірування і способи сприйняття оточуючого нас світу.

2. Організаційна культура має свої певні особливості становлення та розвитку, які полягають в наступному, організаційна культура:

- формує певний стиль організації, що відрізняє її від будь-якої іншої;
- визначається в почутті єдності всіх членів організації;
- збільшує залученість у справи організації та вірність їй;
- посилює систему суспільної стабільності в організації, адже організаційна культура – це свого роду основа, яка підтримує згуртування організації;
- є засобом, за допомогою якого виробляються і контролюються форми поведінки і сприйняття, розумні з точки зору даної організації.

3. Виявлено, що сучасний стан державної служби є результатом формування

організаційної культури та свідомості персоналу державних органів. У цьому є важливою для керівних працівників і служб управління персоналом необхідність оволодіти новими техніками в управлінні й розвитку прогресивної організаційної культури. Підтверджується, що серед безлічі факторів, що визначають ефективність державної служби, базовими є:

- законодавство, що відповідає сучасним вимогам, викликам часу і створює умови для розвитку;
- комплектація державної служби кадрами, здатними управляти змінами і адаптивних до мінливих реалій;
- створення середовища і культури, системи цінностей в кожному державному органі та, в цілому, в державному апараті, що дозволяють максимально реалізувати потенціал співробітників;
- застосування інновацій та сучасних інформаційних технологій для більшої ефективності надання державних послуг, вдосконалення внутрішніх процесів державної служби.

На основі проведеного дослідження рекомендуються чотири основні важелі впорядкування процесу управління організаційної культурою: робота з людьми, посилення ідеологічної роботи з персоналом, навчання персоналу, створення «центру знань агентів змін». Необхідно пам'ятати про те, що мотивація персоналу і їх прихильність до організації помітно підвищуються в умовах діяльності в згуртованих групах, командах, де їх об'єднує загальна історія перемог і невдач. Навчання повинно бути направлено на модернізацію свідомості державних службовців, просування цінностей державної служби, розвиток управлінської культури, лідерства, стратегічного мислення, командоутворення.

4. На основі аналізу розвитку вітчизняної державної служби в контексті існуючих світових трендів встановлено взаємопроникнення моделей організаційної культури, заснованих на різних доктринах. Якщо в світі до другої половини ХХ століття превалювала веберівська модель, в основі якої лежать ідеї раціональної бюрократії, то в останні 20-25 років система державної служби орієнтована на підходи нового державного управління, суть якого полягає в застосуванні методів корпоративного управління в діяльності державного апарату та орієнтації на результат, а також розвиток сильної організаційної культури з урахуванням міжвідомчого і внутрішньовідомчого співробітництва.

До оптимальних методів розвитку організаційної культури на основі зарубіжного досвіду можемо віднести:

- а) орієнтація на людину, громадянина, «клієнта», в зв'язку з чим основним параметром роботи державних структур виступають послуги, що надаються населенню (в єдності їх кількісних та якісних характеристик);
- б) здійснення реформ державної служби для покращення умов праці державних службовців, а не заради інтересів можновладців;
- в) створення можливостей для залучення на державну службу талановитих людей;
- г) максимальна прозорість (транспарентність) в діях державних структур;
- д) прихильність високим етичним принципам в діяльності державних службовців усіх рангів.

Але важливо відзначити, що це загальне аж ніяк не скасовує й навіть анітрохи не принижує значення особливого, характерного для державної служби окремих країн

процесу формування та розвитку організаційної культури. Можна стверджувати, що підтримка такої самобутності принципів формування організаційної культури на державній службі є не менш важливим завданням, починаючи від управлінської реформи в країні, до відповідності цих реформ загальним трендам аналогічних реформ у світі.

5. Встановлено підвищення ролі управління організаційною культурою державних органів. Все більшу роль в ефективності державних органів відіграє якість людських ресурсів, людського капіталу на державній службі, а також якості менеджменту в державних органах, включаючи підвищення управлінської автономії та гнучкості. Визначено рух до сервісної моделі держави. Державні органи стають все більш сервіс-орієнтованими, а організаційна культура розглядається як один з найважливіших критеріїв оцінки державних органів. Відбувається зміна характеру взаємин між державними установами й громадянами, що вказує на прагнення до відкритості та прозорості організацій і систем як інструменту підвищення рівня довіри.

6. Новий рівень розвитку система цінностей та етичних принципів є одним з факторів підвищення рівня довіри громадян до державної служби. Будь-яка система або організація виграє від наявності організаційної культури, заснованої на взаєморозумінні та взаємоповазі людських, етичних, професійних і демократичних цінностей.

В цілому, проведений аналіз підтвердив високий рівень значимості управління і розвитку організаційної культури з метою подальшого розвитку системи державної служби України. Вироблені підходи, методи, рекомендації щодо розвитку організаційної культури будуть ефективні при прийнятті та готовності до застосування всіма державними органами. У зв'язку з цим визначені першочергові заходи, спрямовані на розвиток інфраструктури для розвитку організаційної культури, створення інструментів формування і розвитку інноваційної організаційної культури.

Заходи спрямовані на створення інфраструктури для розвитку процесів управління організаційною культурою включають:

1. Формування системи цінностей в нормативно-правових документах, актах.
2. Необхідність затвердити законодавчий набір основних цінностей державної служби, що вплине на формування позитивного іміджу державного службовця.
3. Внести зміни і доповнення до низки нормативних документів щодо пропаганди професійної культури і етичної поведінки серед державних службовців.
4. Формування і визначення місця і ролі «добročесності» та «етичності» в системі нормативно-правових актів.
5. Сформулювати і законодавчо закріпити процедури і критерії обґрунтування необхідності та суспільної корисності розвитку і оцінки організаційної культури в державних органах.

6. Законодавчо закріпити необхідність обговорення критеріїв ефективності розвитку і управління організаційною культурою в державних органах при прийнятті найважливіших рішень, проведення громадських консультацій з незалежними експертами.

Таким чином, результати дослідження наголошують, що в сучасних умовах складність і багатогранність завдань, що стоять перед нашою державою, вимагають якісно нових підходів у справі реформування державного управління та державної служби.

Анотація

Дослідження присвячено проблемі управління організаційною культурою

вітчизняної публічної служби. Проаналізовано основні підходи щодо розкриття поняття «організаційна культура» та його змісту, визначено ступінь впливу організаційної культури на процеси ефективного функціонування організації, зокрема органів публічної служби, й формування внутрішніх організаційних взаємовідносин. Розкрито зміст основних функцій організаційної культури. Здійснено аналіз типології організаційної культури, окреслено передумови зміни ефективності того чи іншого типу організаційної культури.

Наголошено, що організаційна культура державних службовців є одним з найбільш цікавих і недостатньо вивчених феноменів, який привертає увагу фахівців в галузі управління. Цінності в культурі державної служби характеризують, в першу чергу, якість діяльності державних службовців.

Проаналізовано основні проблеми управління організаційною культурою та сутність організаційної культури як основного чинника управління персоналом у сфері публічної служби. Здійснено узагальнення основних принципів управління організаційною культурою в сфері публічної служби. Визначено основні чинники розвитку організаційної культури у сфері публічної служби. Дослідження ґрунтується на положеннях про цінності, взаємозв'язок та зумовленість всіх елементів культури на публічній службі.

Встановлено основні проблеми щодо формування та ефективного функціонування організаційної культури в сфері публічної служби. Окреслено основні заходи щодо забезпечення належних умов розвитку організаційної культури публічної служби на фоні тривалого реформування публічного управління в нашій країні.

Виявлено, що в сучасних умовах функціонування державної служби організаційна культура є основоположною, а ключове завдання організаційної культури як управлінського проекту – визначити шляхи досягнення поставлених стратегічних цілей.

Ключові слова: культура, управлінська культура, організаційна культура, державна служба, публічна служба, організаційна культура державної служби, компетентності, державні службовці.

Summary

The research is devoted to the problem of managing the organizational culture of the domestic public service. The basic approaches to the concept of «organizational culture» and its content are analyzed, the degree of influence of organizational culture on the processes of effective functioning of the organization, in particular public service bodies, and the formation of internal organizational relationships are determined. The content of the basic functions of organizational culture is revealed. The analysis of the typology of organizational culture is made, the prerequisites for changing the effectiveness of a particular type of organizational culture are outlined.

It is emphasized that the organizational culture of civil servants is one of the most interesting and insufficiently studied phenomena that attracts the attention of experts in the field of management. Values in the civil service culture characterize, first of all, the quality of civil servants' activities.

The main problems of management of organizational culture and the essence of organizational culture as the main factor of personnel management in the sphere of public service are analyzed. The basic principles of management of organizational culture in the sphere of public service are generalized. The main factors of development of organizational culture in

the sphere of public service are identified. The research is based on the values, interconnections and conditionality of all elements of public service culture.

The main problems of formation and effective functioning of organizational culture in the sphere of public service are identified. The main measures for ensuring the proper conditions for the development of the organizational culture of public service are outlined against the background of long-lasting reform of public administration in our country.

It is revealed that in the current conditions of functioning of the civil service organizational culture is fundamental, and the key task of organizational culture as a management project is to determine the ways of achieving the set strategic goals.

Keywords: culture, managerial culture, organizational culture, civil service, public service, organizational culture of civil service, competencies, civil servants.