

**Ірина ТЕТЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – д.н.держ.упр, професор, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу ЗУНУ Віталій ТОЛУБ'ЯК

## **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ВЛАДИ**

Характерною особливістю громадянського суспільства є забезпечення відкритості, прозорості та ефективності діяльності владних інституцій. Таке суспільство прямує до децентралізації державної влади, передаючи частину своїх повноважень органам місцевого самоуправління, до налагодження взаємодії органів влади з громадськістю на основі узгодження їх позицій, взаємної співпраці та користі. Дієвим інструментом досягнення такого взаєморозуміння у суспільстві є зростання його поінформованості та формування позитивного іміджу владних інституцій. Якщо у політиці, бізнесі питання іміджу, репутації, перспективи їх формування вже давно відіграють велику роль, то у публічному управлінні ця проблема ще маловивчена і тільки впроваджується. Організаційна культура є досить важливим елементом теорії організації, що в свою чергу підтверджує необхідність розгляду організаційної культури в публічному управлінні.

Організаційна культура є відмітною ознакою кожної організації та вирішальним фактором успішності всього колективу, оскільки цінності можуть безпосередньо чи опосередковано відобразитися в таких важливих елементах діяльності публічних службовців, як: ефективність/результативність, компетентність, конкурентоздатність, інноваційність, професійність, професіоналізм, якість обслуговування громадян-споживачів адміністративних послуг, робота в команді, турбота про співробітників тощо. Слушним є і той факт, що організаційна культура закладає глибинні підвалини структури організації та створює передумови ефективної діяльності колективу й публічного органу влади, і в громаді зокрема, та державі в цілому. Безперечним є те, що взаємодія культури, людських ресурсів, структури і механізмів управління задає ритм професійній діяльності як керівника, так і всього колективу підлеглих службовців [1, с. 14].

Культура зовнішнього вигляду відіграє важливу роль в процесі формування сучасної публічної служби. Саме дотримання етикету є одним зі шляхів підняття іміджу та довіри до публічних службовців і публічної служби в цілому. Важливо, щоб публічний службовець не лише був професійно підготовлений, умів працювати з людьми, прогнозувати результати діяльності свого підрозділу, а й мав відповідний зовнішній вигляд. Адже професійного

успіху досягає той працівник, який не тільки сумлінно виконує службові обов'язки, а й забезпечує підхід до справи відповідно до морально-етичних вимог публічної служби [4].

З організаційною культурою тісно пов'язують такі поняття, як: «клімат в організації», «фізичний та психологічний комфорт організації». Соціально-психологічний клімат – це емоційно-психологічний настрій колективу, в якому на емоційному рівні відображаються особисті й ділові взаємини членів колективу, які визначаються моральними нормами та інтересами. Основними характеристиками соціально-психологічного клімату є: задоволеність членів колективу відносинами, процесом праці, керівництвом; взаєморозуміння і авторитетність керівників та підлеглих; міра участі членів колективу в керуванні і самоврядуванні колективу; згуртованість колективу; свідомі дисципліна; продуктивність праці [3, с. 124]. Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. У зв'язку із цим розрізняють сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат.

Важливо пам'ятати, що якісне вирішення завдань в органах державної влади та місцевого самоврядування безпосередньо пов'язане зі створенням системи комунікативного зв'язку як усередині організації (між самими публічними службовцями), так і зовні (зв'язки з громадськістю). В органах влади необхідні спеціалісти – соціальні модератори, здатні організувати конструктивний і результативний комунікативний зв'язок. Органи влади мають розглядатися як надавачі послуг, а громадяни – не як прохачі, відвідувачі, зацікавлені особи, а як клієнти – споживачі цих послуг. Тільки за цієї умови влада зможе налагодити дійсно конструктивний діалог з громадськістю, тобто стане відкритою та ефективною, сформує позитивний імідж. Ефективне функціонування будь-якого органу державної влади чи місцевого самоврядування безпосередньо залежить від рівня комунікацій у них, які мають різні форми прояву. Саме комунікації визначають рівень підготовки державних службовців та бажання удосконалюватися, уміння правильно висловлювати й відстоювати свою позицію, уважно вислуховувати думку інших людей. Це умова успішного діалогу й шлях до швидшого вирішення проблеми.

Перед публічними службовцями ставиться мета свідомо оцінювати і формувати організаційну культуру та управляти її розвитком. Вони повинні вміти донести її основні принципи до відома тих, на чию діяльність вона впливатиме. Цей процес здійснюється через формальні та неформальні засоби зв'язків з громадськістю. До формальних засобів комунікації належать виступи керівництва перед підлеглими та виклад власних поглядів на майбутнє, визначення ними корпоративної філософії та кодексів поведінки співробітників.

До неформальних засобів комунікації належать, наприклад, публічне визнання заслуг співробітників, розповіді ветеранів про історію організації тощо [1].

Отже, коли метою державних службовців є свідоме формування культури та управління її розвитком, вони обов'язково мають донести її основні принципи до відома тих, на чію діяльність вона впливатиме. Можливості створення нового типу організаційної культури державних службовців, обмежений специфікою діяльності державних органів. Реалізація наявних можливостей пов'язана з необхідністю розробки власних типологій організаційної культури державної служби, визначивши умовні формування тих чи інших типів в органах державного управління.

Зміни в організаційній культурі відбуваються дуже повільно. Це пов'язано з тим, що процес реформування організаційної культури достатньо складний, вимагає значних витрат часу і зусиль, високого професіоналізму керівників. Зміни дуже часто викликають незадоволеність колективу, часто сприймаються болісно. Для створення нової організаційної культури потрібен час, оскільки зміна організаційної культури потребує формування нової місії та цілей організації, зокрема публічної служби, розробку нових цінностей і моделей поведінки публічних службовців, які будуть сприйняті всіма співробітниками. Сильна організаційна культура формує позитивний імідж публічної служби, що, у свою чергу, є важливим фактором підняття довіри до органів публічної влади.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Гайдученко С.О. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби / URL: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an\\_organizational\\_culture\\_as\\_object\\_of\\_administrative\\_activity\\_is\\_in\\_the\\_field\\_of\\_government\\_service.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/an_organizational_culture_as_object_of_administrative_activity_is_in_the_field_of_government_service.pdf)
2. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. : Гошовська В. А. [та ін.] Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
3. Сікорська Л. Б. Особливості формування здорового соціально-психологічного клімату в підрозділах державної служби охорони / Л. Сікорська, Г. Легендзевич // Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. справ. 2011. № 2. С. 122-133.
4. Сорокіна Н. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. URL: ЗМІН [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik\\_dums/2019/2019\\_04\(43\)/17.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik_dums/2019/2019_04(43)/17.pdf)