

**Куніцька Злата Едуардівна**  
zlata1325@gmail.com

Науковий керівник:  
**Москаленко О. В., к. пед. н.**

## **РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

На сучасному етапі свого розвитку державні служби багатьох країн зіткнулись з проблемою неефективного виконання своїх повноважень, що зумовило необхідність змінити стиль управління такими службами. Так організаційна культура наразі розглядається зовсім під іншим кутом – як засіб вимірювання продуктивності та ефективності цього управління. Вона безпосередньо пов'язана з розробкою та впровадженням систем вимірювання ефективності, а також з потенційним успіхом чи невдачею її використання.

Слово «культура» має великий спектр визначень, одним з найпоширеніших яких є система установок і переконань, властивих окремій групі людей. Організаційна культура передбачає розвиток та підтримку лідерами організацій їх ціннісної системи та поведінки, що передається працівникам та відрізняє одну організацію від іншої.

Осборн і Пластрік трактують організаційну культуру як певну соціальну реальність, що визначає дії, почуття та думки співробітників. Вона є сукупністю емоційних, поведінкових та психологічних рамок, які переважно сприймаються несвідомо [1]. Шайн суть такої культури вбачає в парадигмі, завдяки якій люди працюють. Він визначає її як сукупність певних норм та переконань, що відображаються в різних системах функціонування організації, тоді як Петтігро характеризує її як колективну волю, що дійсно має значення для подальшого розвитку [2]. Хофстеде під організаційною культурою розуміє колективне програмування пам'яті, що відрізняє членів одного колективу від членів іншого [3].

Так організаційна культура є складною для ідентифікації та неуніфікованою за своїм визначенням. Хофстеде пропонує декілька характеристик, які б, на його думку, допомогли краще зрозуміти саму її сутність: цілісність, зв'язок з антропологічними поняттями, діахронічна детермінованість, «м'яка» концепція, соціальна сутність та низький рівень сприятливості до змін [4]. Хоч така культура може бути й непомітною, і співробітники можуть не усвідомлювати її, вона

забезпечує їхнє почуття ідентичності та надає вказівки як необхідно працювати в даній організації.

Організаційна культура міцно пов'язана з ціннісною системою. Саме ж поняття цінностей особливо є актуальним у державній службі. Державний та приватний сектори принципово відрізняються один від одного. Діапазон державних цілей у поєднанні з обмеженнями, зумовленими політичною владою, не завжди гарантують успішність перенесення практик з одного сектору до іншого. Робоче середовище також є тим фактором, що має вплив на організаційну культуру та певною мірою пояснює чому зміни в культурі державного сектору є значно складнішими. Проте необхідно прагнути до іншого.

У державній службі, де людському фактору відводиться пріоритетне значення, система координації людських ресурсів є важливим рушієм змін організаційної культури. Вона має бути здатною адаптуватись до вимог зовнішнього середовища. Наявність такої системи зумовлює налагодження взаємозв'язку між інституційно-нормативними реформами та довгостроковим зміцненням звичок і поведінки співробітників для забезпечення відповідності персоналу очікуванім викликам із зовнішнього середовища.

Основною проблемою в організаційній культурі державної служби наразі є аспекти напруженості та невідповідності, оскільки інституційні зміни в державному управлінні не знаходять відголоску ні в культурній системі цього управління, ні в самих носіях змін – державних службовцях, а також у їхніх системах цінностей переконань, позиціях та нормах. У таких умовах постійних змін організаційна культура, схильна до повільного перебігу перемінних подій, є менш інтегративним і несприятливим елементом управління щодо здатності адаптуватись до викликів навколишнього середовища [5].

Центральним аспектом для розуміння впливу реформ у сфері державної служби є усвідомлення її культурних особливостей. Так з урахуванням пріоритетного значення культури в досягненні стратегічних цілей організації О'Доннел і Бойл стверджують, що керівники в державних службах передусім мають враховувати особливості організаційної культури при плануванні серйозних організаційних змін [6].

Якщо державна служба не володіє здоровою культурою або потребує цих організаційних змін, процес щодо їх реалізації може бути дещо складним та повільним. Зміна культури може знадобитися для покращення роботи державних служб загалом, впливу на поведінку службовців, забезпечення кращого надання послуг та досягнення конкретних цілей і результатів служб.

Для підтримки таких змін можна виділити п'ять основних принципів. Окремі з них є характерними як для організацій, так і для державної служби.

*Відповідність стратегії.* Стратегія, нав'язана вищим керівництвом, здебільшого суперечить укоріненим практикам та установам культури організацій. Керівництво не завжди розуміє цінність узгодження стратегії та організаційної культури. Основну увагу потрібно зосередити на такому питанні: які аспекти організаційної культури необхідно змінити, щоб досягнути поставлених цілей? Варто визначити низку культурних рис, які дійсно відповідають та надають підтримку стратегії.

*Формальні й неформальні підходи.* Формування нової культури, зокрема й нової поведінки співробітників, важливої для ефективної реалізації стратегії, передбачає прийняття як формальних, так і неформальних підходів. Історично склалось так, що здебільшого підтримуються формальні методи (показники, правила, стимули, введення нових ІТ-систем). При цьому нехтуються неформальні підходи, що більшою мірою пов'язані з емоційною складовою (спільноти інтересів, спеціальні бесіди, зв'язки між керівництвом та співробітниками).

*Найбільш важливі зміни.* Процес змін багатогранний, тому варто зосередитись на найбільш значущих аспектах. Якщо виділити декілька основних складових організаційної культури, співробітникам було б набагато легше прийняти їх та узгодити зі своїми обов'язками. Окремі організації мають успішний досвід такої практики й можуть слугувати прикладами для наслідування. Окрім цього, коли акцент робиться на окремих формах поведінки, часто співробітники є здатними самостійно знайти додаткові способи їх підкріплення.

*Увага до сильних сторін.* При аналізі організаційної культури переважно існує тенденція до виділення лише негативних рис, однак сильні сторони такої культури залишаються поза увагою. Окремі її характеристики можуть розвиватись досить хаотично та несподівано для самого керівника. У державній службі, наприклад, справедливість та неупередженість довгий час слугували основою організаційної культури. Проте в останні роки саме це було одним із чинників, що породили недовіру до державних систем управління. При застосуванні відповідних змін до культури врахування її історичних надбань у поєднанні з актуальними цінностями здатні зробити ці зміни більш прогресивними.

*Вимірювання прогресу.* Одним з найважливіших аспектів внесення змін є вимірювання та моделювання організаційної культури на різних етапах її

розвитку. Завдяки цьому можна визначити прогрес й утримати певний позитивний імпульс протягом значного часу [7].

Отже, організаційна культура є багатограним поняттям, розуміння якого можливе лише за умови врахування її основоположних елементів. Як і в приватному, так і в державному секторі актуальність розвитку такої культури набуває все більшого значення. Це зумовлено її вирішальним впливом на ефективність роботи організацій загалом. Хоч дані сектори й мають фундаментальні відмінності, однак немає причин не обмінюватись між ними практиками вдосконалення цієї культури. Нова доктрина державного управління має функціонувати на основі ефективності та досконалості, що характерні бізнес-системі, а оцінка та відповідні супутні зміни організаційної культури здатні це реалізувати.

#### **Список використаних джерел:**

1. Osborne, D., Plastrik, P. (2000): *The Reinventor's Fieldbook: Tools for Transforming Your Government*. San Francisco: Jossey-Bass, 690 pp.
2. Schein, Edgar H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 437 pp.
3. Hofstede, G. (1984): *Culture's consequences, International Differences in Workrelated Values*. Beverly Hills/London: Sage. 474 pp.
4. Hofstede, G. et al. (1990): *Measuring Organisational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly* 35: 286-316.
5. Bačlija, I., & Brezovšek, M. (2008): *Organizational Culture and Public Administration – the Quality of Customer Operations in Administrative Units in Slovenia*. *Politics in Central Europe*, 4(1), 5-24.
6. O'Donnell, O., Boyle, R. (2008): *Understanding and Managing Organisational Culture*, Committee for Public Management Research Discussion Paper 40, Dublin: Institute of Public Administration.
7. Katzenbach, J., Steffen, I. and Kronley, C. (2012): *Cultural Change that Sticks*, *Harvard Business Review*, July-August.