

УДК 35.082.4
doi: 10.33287/101915

Наталія СОРОКІНА
*Національна академія державного управління
при Президентіві України
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління*
**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ
ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ЗМІН**

Досліджуються особливості організаційної культури на публічній службі. Розглядається сутність поняття «організаційна культура». На основі результатів соціологічного дослідження з'ясовується, які основні зміни відбулися в організаційній культурі публічної служби за останні роки. Аналізуються такі важливі елементи організаційної культури, як: соціально-психологічний клімат, мотивація до праці, комунікаційні зв'язки як усередині організації (між самими публічними службовцями), так і зовні (зв'язки з громадськістю). Визначається, що зміни в організаційній культурі відбуваються дуже повільно і вимагають значних витрат часу і зусиль, а також високого професіоналізму керівників.

Ключові слова: організаційна культура, публічний службовець, соціально-психологічний клімат, публічна служба, зміни.

Результати діяльності будь-якої організації пов'язані з її організаційною культурою. Організаційна культура може бути потужним стимулом для досягнення цілей організації, або, навпаки, великим гальмом. Організаційна культура є однією з основних характеристик сучасної організації, що впливає: на вироблення стратегії, визначення цілей і засобів їх досягнення, вибір критеріїв прогресу й оцінювання результатів, формування підходів до вирішення складних ситуацій.

На сьогодні питанню організаційної культури присвячено чимало робіт вітчизняних та закордонних учених. У галузі державного управління ця проблематика висвітлена в працях таких науковців, як: Н. Артеменко [1], С. Гайдученко [8], А. Ліпенцев [7], Н. Липовська [11], В. Мартиненко [8], І. Письменний [11], С. Серьогін [13] та ін. Розглянувши дефініції організаційної культури, можемо зробити висновок, що серед науковців єдиного підходу до цього поняття не існує, а різні точки зору на його сутність будуються на розумінні культури у вузькому і широкому сенсі слова (табл. 1).

Також слід зазначити, що організаційна культура є міждисциплінарним феноменом, який належить відразу декільком галузям знань, кожна з яких використовує свої методи вирішення завдань. Але незважаючи на значну кількість публікацій як у теорії, так і в практиці управління, дослідження цього питання більше стосуються аналізу дефініції організаційної культури, її розвитку та ролі в управлінні персоналом, зокрема у сфері державної служби. Організаційна культура складно піддається змінам на рівні базових уявлень про цінності і норми у свідомості окремих людей і суспільства в цілому. Вивчення змін в організаційній культурі публічної служби набувають великого значення, адже саме культура безпосередньо впливає на окремих людей, наприклад: на їхні моральні якості, відданість справі, продуктивність праці, фізичний та емоційний стан.

Метою статті є дослідження особливостей організаційної культури та аналіз основних змін, які відбулися в організаційній культурі публічної служби в сучасних умовах державотворення.

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

Державне управління та місцеве самоврядування, 2019, вип. 4(43)

Дефініції організаційної культури

Автор	Дефініція
Е. Шейн	Організаційна культура – це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі персоналом прийняттого способу дії, аналізу і прийняття рішень [17, с. 57]
В. Стадник	Організаційна культура – це сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню й бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу [16, с. 96]
М. Семикіна	Організаційна культура – сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, що декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища [12, с. 197]
В. Козлов	Організаційна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників організації, що відрізняється стилем керівництва, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ідентифікування працівників з організацією і цілями її розвитку [3, с. 115]
О. Віханський	Організаційна культура – це складна композиція базових припущень, які сприймаються членами організації і проявляються в проголошених організацією принципах та цінностях, що визначають орієнтири поведінки персоналу [7, с. 385]

послуг, робота в команді, турбота про співробітників тощо. Слушним є той факт, що організаційна культура закладає глибинні підвалини структури організації та створює передумови ефективної діяльності колективу й публічного органу влади в громаді зокрема та державі в цілому. Безперечним є те, що взаємодія культури, людських ресурсів, структури і механізмів управління задає ритм професійної діяльності як керівника, так і всього колективу підлеглих службовців [4, с. 14].

З огляду на важливість теми у березні – червні 2019 р. автор провів соціологічне дослідження. Метою дослідження було вивчення думок і поглядів публічних службовців стосовно основних морально-етичних проблем, з якими вони стикаються на публічній службі. Збір первинної соціологічної інформації відбувався під час семінарів і тренінгів з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у Дніпропетровському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президенті України. В опитуванні взяли участь 448 державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування віком 22 роки і більше. Методом дослідження є анонімне анкетування за спеціально розробленим інструментарієм. Для з'ясування особливостей змін в організаційній культурі публічної служби респондентам запропоновано визначити, які зміни відбулися в органах влади, де вони працюють, за останні роки (табл. 2).

Характеризуючи отримані результати, слід зауважити, що, на жаль, переважна більшість опитаних респондентів не виявили ніяких змін в організаційній культурі свого органу за останні роки. Найбільша кількість публічних службовців зазначила, що без змін залишилися: культура зовнішнього вигляду – 67,9 %; індивідуальна незалежність, відповідальність та можливість вираження власної

Зміни в організаційній культурі

Критерій	Позитивні зміни, %	Без змін, %	Негативні зміни, %	Не відповідає
Взаємодія підрозділів та комунікаційні зв'язки	26,3	58,9	4	10,7
Індивідуальна незалежність, відповідальність та можливість вираження власної ініціативи	16,3	67,2	4,5	12,1
Культура мови та спілкування	30,1	54	4,7	11,2
Дотримання норм, цінностей, правил поведінки організації	23	61,2	3,8	12,1
Взаємодії членів організації один з одним	19,2	65,4	2,7	12,7
Справедлива винагорода, яка залежить від результатів діяльності	14,5	62,3	12,9	10,3
Культура зовнішнього вигляду	16,7	67,9	4,2	11,2
Взаємодії членів організації з клієнтами або іншими сторонніми особами	23,7	60	3,1	13,2
Мотивація до праці	15,2	65	9,2	10,7
Комунікація керівника і підлеглого	21,4	63,5	4,5	10,7
Культура організації робочого місця	21,2	64,7	4	10
Фізичний та психологічний комфорт	12,3	65,2	11,8	10,7

ініціативи – 67,2 %; взаємодія членів організації – 65,4 %; фізичний та психологічний комфорт – 65,2 %; мотивація до праці – 65 %.

Як видно з результатів опитування, культурі зовнішнього вигляду не приділяється достатньо уваги в сучасних умовах розвитку публічної служби в Україні. Хоча на питання «Як ви ставитесь до дрес-коду?» переважна більшість респондентів (56,2 %) висловила позитивне ставлення, 32 % – нейтральне ставлення і лише 8,4 % демонструють негативне ставлення до дрес-коду (рис.1).

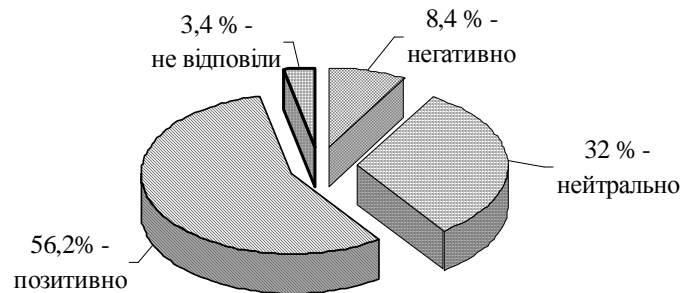


Рис. 1. Ставлення публічних службовців до дрес-коду

На нашу думку, 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. Важливо, щоб державний 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.

Державне управління та місцеве самоврядування, 2019, вип. 4(43)

З організаційною культурою також тісно пов'язують такі поняття, як: «клімат (атмосфера) 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; свідомо дисципліна; продуктивність праці [14, 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 [6].

Надзвичайно важливими ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є:

- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- доброзичлива і ділова критика;
- вільне висловлювання думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для групи рішення;
- достатня інформованість членів колективу про його завдання і про стан справ;
- задоволеність належністю до цього колективу;
- високий ступінь взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають фрустрацію в кого-небудь із членів колективу;
- узяття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним з її членів [14, с. 132].

Таким чином, за результатами досліджень ми бачимо, що реформування публічної служби ніяк не вплинуло на поліпшення психологічного комфорту в органах публічної влади (65,2 %), а 11,8 % респондентів навіть побачили негативні зміни за останні роки в цьому показнику. Взаємодія членів організації також залишається без змін (65,4 %). Але слід пам'ятати, що ефективніше працює той колектив, де переважає бадьорий, життєрадісний, оптимістичний настрій у відносинах між службовцями, стосунки будуються на основі співробітництва, взаємної допомоги, доброзичливості, члени колективу із задоволенням беруть участь у спільних справах, разом проводять вільний час, у взаємовідносинах переважає підтримка, критика висловлюється з добрими побажаннями. Тому слід більше уваги приділяти цьому питанню в органах публічної влади. Адже від цього залежать високі показники результатів діяльності органу влади, низька плинність кадрів, високий рівень трудової дисципліни, відсутність напруженості й конфліктності в колективі. Таким чином, наявність сприятливого соціально-психологічного клімату в органах публічної влади – це важливий показник задоволеності працівників своєю роботою.

Слід також звернути увагу на таке важливе питання, як мотивація до праці. Результати нашого дослідження підтверджують, що цей показник також залишився без змін (65 % респондентів не бачать змін у цьому показнику). Для того щоб зрозуміти, який стимул є найважливішим для сучасного публічного службовця, ми запропонували респондентам відповісти на запитання: «Що, на вашу думку, є основним стимулом якісного виконання посадових обов'язків?» (треба було обрати три найважливіші стимули). За результатами досліджень можна зробити висновок, що для більшості публічних службовців важливими є як економічний, так і морально-етичний складник публічної служби (рис. 2).



Рис. 2. Найважливіші стимули якісного виконання посадових обов'язків

Найдієвішим стимулом якісного виконання посадових обов'язків для сучасних службовців залишається матеріальне стимулювання – цей стимул назвали 76,1 % працівників органів влади. Однак поряд із цим для 55,8 % службовців важливим стимулом є розуміння соціальної важливості своєї діяльності. Третім за популярністю стимулом є бажання не підвести своє керівництво (43,5 %), а четвертим – зацікавленість у посадовому зростанні (43,1 %). При цьому майже кожний третій респондент називав такий стимул, як жорсткий контроль за виконанням наказів вищих посадових осіб (36,4 %). Водночас моральне заохочення з боку керівника є важливим стимулом для 31 % сучасних службовців. Найменше працівників органів влади на сучасному етапі розвитку публічної служби цікавить можливість отримання неправомірної вигоди, про яку говорили лише 1,6 % опитаних.

Як відомо, система мотивації завжди складається із двох основних блоків: матеріального й нематеріального стимулювання. Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних механізмів і методів матеріального і нематеріального заохочення і стимулювання персоналу. Здебільшого матеріальна мотивація задовольняє базові потреби працівників (фізіологічні потреби та потреби в безпеці). У міру задоволення базових потреб виникають потреби більш високого рівня, на задоволення яких більшою мірою спрямовуються заходи нематеріальної мотивації [15, с. 59]. До основних характеристик нематеріальної мотивації, яка іноді більш важлива для працівника, ніж матеріальна, можна віднести самоповагу, визнання досягнень, моральне задоволення роботою, кар'єрне зростання, гордість за свою організацію тощо.

Таким чином, мотивація до праці може бути різною, однак основним шляхом підвищення ефективності роботи публічних службовців та взагалі публічного управління є розробка ефективних методів мотивації та стимулювання як економічного, так і неекономічного характеру.

Повертаючись до першого питання, слід звернути увагу на думку респондентів стосовно позитивних змін в організаційній культурі органу, в якому вони працюють. Деякі позитивні зміни публічні службовці бачать за такими показниками: культура мови та спілкування – 30,1 %; взаємодія підрозділів та комунікаційні зв'язки – 26,3 %; взаємодія членів організації з клієнтами або іншими сторонніми особами – 23,7 %; дотримання норм, цінностей, правил поведінки організації – 23 %; комунікація керівника і підлеглого – 21,4 %; культура організації робочого місця – 21,2 %.

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 [5, с. 86]. Тільки за цієї умови влада зможе налагодити дійсно конструктивний діалог з громадськістю, тобто стане відкритою та ефективною. 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 [9, с. 120].

Ключову роль у комунікаційних зв'язках усередині будь-якого колективу відіграє керівник. Він безпосередньо повинен брати участь у формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Важливо при цьому, щоб керівник умів правильно вибудовувати відносини зі своїми підлеглими, був психологічно компетентним, підтримував дух співробітництва та атмосферу довіри. А також важливо, щоб він був не лише керівником, а й лідером колективу, адже не кожен керівник є лідером.

Існують певні характерні ознаки лідерів і керівників. Серед них науковці виділяють такі:

- керівники шукають сумлінних виконавців, а лідери – однодумців;
- керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;
- керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок згори. В основі роботи лідера лежить принцип рівності;
- керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це неможливо через конфліктну природу відносин між керівниками і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, мають репутацію високоетичної людини, поважають працівників, захищають їхні інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують [10, с. 179].

Керівник мусить уміло контактувати з неформальними лідерами, проте найзначніший ефект організаційного та виховного впливу на підлеглих відбувається з огляду на поєднання керівництва і лідерства. Як зазначає Л. О. Воронько, роль керівника-лідера в колективі є дуже важливою, оскільки саме від нього залежить груповий консенсус, професійна динаміка, якість комунікації, успіх у роботі, морально-психологічний клімат та багато інших факторів становлення й розвитку колективу і кожної особистості в ньому [2, с. 3].

Отже, підбиваючи підсумок нашого дослідження, слід зауважити, що 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. Отже,

організаційну культуру необхідно й надалі вивчати, стежити за її формуванням, удосконалювати і регулювати її зміни.

Список використаних джерел

1. Артеменко Н. Особливості мотивації персоналу на державній службі / Н. Артеменко // *Аспекти публічного управління*. – 2016. – Т. 4, № 4 – 5. – С. 37 – 47.
2. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі / Воронько Л. О // *Державне управління: теорія та практика*. – 2013. – № 2. – С. 157 – 170. – Режим доступу : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Dutp_2013_2_20.
3. Козлов В. Д. Управление организационной культурой / Козлов В. Д. – М. : Изд-во РАГС, 1990. – 124 с.
4. 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.
5. Кулешов В. Взаємодія регіональних та місцевих органів влади з громадськістю / В. Кулешов // *Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством : матеріали наук.-практ. конф. (28 квіт. 2016 р.)*. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – С. 85 – 88.
6. Лескова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери / Л. Лескова // *Молодий вчений*. – 2017. – № 4 (44). – С. 98 – 103.
7. Ліпенцев А. В. Організаційна культура / А. Ліпенцев // *Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України*. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. колегія : В. С. Загорський (голова) [та ін.]. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – С. 385 – 389.
8. Мартиненко В. М. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби / В. Мартиненко, С. Гайдученко // *Публічне управління: теорія та практика*. – 2012. – № 1(9). – С. 59 – 63.
9. Мосора Л. С. Особливості прояву комунікативної поведінки державних службовців / Л. Мосора // *Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 21 груд. 2018 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна*. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. – С. 119 – 121.
10. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Київ : Академвидав, 2003. – 568 с.
11. Письменний І. В. Етос публічної служби в Україні: теоретичний та емпіричний аспекти / І. Письменний, Н. Липовська // *Аспекти публічного управління*. – 2015. – Т. 3, № 10. – С. 5 – 11.
12. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М. В. Семикіна // *Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво»*. – 2009. – № 6. – С. 197 – 200.
13. Серьогін С. М. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби / С. М. Серьогін, Н. Г. Сорокіна // *Аспекти публічного управління*. – 2016. – Т. 4, № 8. – С. 57 – 64.
14. 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.
15. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління / М. Слоньовський // *Ефективність держ. упр.* – 2018. – Вип. 1(54). – Ч. 1. – С. 56 – 61.
16. Стадник В. В. Менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2010. – 472 с.
17. Шэйн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шэйн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

List of references

1. Artemenko N. Osoblyvosti motyvatsii personalu na derzhavnii sluzhbi. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2016. Vol. 4. № 4–5. P. 37–47 [in Ukrainian].

2. Voronko L. O. Suchasnyi kerivnyk u systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: poshuk optimalnoi modeli. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 2013. № 2. P. 157–170. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21_STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Dutp_2013_2_20 [in Ukrainian].
3. Kozlov V. D. Upravlenie organizatsionnoy kulturoy. Moskva: Izd-vo RAGS, 1990. 124 p. [in Russian].
4. Hoshovska V. A. (Eds.). *Komunikatsii v publichnomu upravlinni: aspekty orhanizatsiinoi kultury ta dilovoho spilkuvannia*. Kyiv: K.I.S., 2016. 130 p. [in Ukrainian].
5. Kuleshov V. Vzaiemodiia rehionalnykh ta mistsevykh orhaniv vlady z hromadskistiu. *Zabezpechennia konstruktyvnogo dialohu mizh vladoiu ta suspilstvom*. Odesa: ORIDU NADU, 2016. P. 85–88 [in Ukrainian].
6. Lieskova L. Formuvannia spryiatlyvoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu u kolektyvi ustanovy sotsialnoi sfery. *Molodyi vchenyi*. 2017. № 4(44). P. 98–103 [in Ukrainian].
7. Lipentsev A. V. Orhanizatsiina kultura. In Yu.V. Kovbasiuk (Ed.) *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia*. Kyiv: NADU, 2011. Vol. 8: Publichne vriaduvannia. P. 385–389 [in Ukrainian].
8. Martynenko V. M., & Haiduchenko S. Orhanizatsiina kultura yak ob'ekt upravlinskoj diialnosti u sferi derzhavnoi sluzhby. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 2012. № 1(9). P. 59–63 [in Ukrainian].
9. Mosora L. S. Osoblyvosti proiavu komunikativnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv. In S. M. Serohina *Teoriia ta praktyka publichnoi sluzhby*. Dnipro: DRIDU NADU, 2018. P. 119–121 [in Ukrainian].
10. Orban-Lembryk L. E. *Psykhohiia upravlinnia*. Kyiv: Akademydav, 2003. 568 p. [in Ukrainian].
11. Pysmennyi I. V., & Lypovska N. Etos publichnoi sluzhby v Ukraini: teoretychnyi ta empirychnyi aspekty. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2015. Vol. 3, № 10. P. 5–11 [in Ukrainian].
12. Semykina M. V. Evoliutsiia orhanizatsiinoi kultury na ukrainskykh pidpriemstvakh: problemy ta protyrichchia. *Derzhava ta rehiony. Ser. Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2009. № 6. P. 197–200 [in Ukrainian].
13. Serohin S. M., & Sorokina N. H. Poniattia «chest», «hidnist» u konteksti profesionalizatsii publichnoi sluzhby. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2016. Vol. 4, № 8. P. 57–64 [in Ukrainian].
14. Sikorska L., & Lehendzevych H. Osoblyvosti formuvannia zdorovoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu v pidrozdilakh derzhavnoi sluzhby okhorony. *Nauk. visn. Lviv. derzh. un-tu vnutr. sprav*. 2011. № 2. P. 122–133 [in Ukrainian].
15. Slonovskiy M. Motyvatsiia yak osnovnyi pryntsyyp rozvytku liudskykh resursiv systemy publichnoho upravlinnia. *Efektivnist derzh. upr*. 2018. Vol. 1(54). P. 56–61 [in Ukrainian].
16. Stadnyk V. V., & Yokhna M. A. *Menedzhment*. Kyiv: Akademydav, 2010. 472 p. [in Ukrainian].
17. Sheyn E. H. *Organizatsionnaya kultura i liderstvo*. Sankt-Peterburg: Piter, 2002. 336 p. [in Russian].

Nataliia Sorokina. Organizational culture of the Public Service and features of its change

The article is devoted to the study of organizational culture in public service. The essence of the concept of organizational culture is considered. It has been determined that organizational culture is an interdisciplinary phenomenon which concern several fields. Therefore, there is no single approach to understanding of this concept. It is indicated that organizational culture is a distinguishing feature of every organization and is a decisive factor in the success / the failure of the whole group.

In the article, the author conducted a sociological survey among public servants. The purpose of the survey was to find out what major changes have occurred in the organizational culture of public service in recent years. Based on empirical data, it has been found that changes in organizational culture are very slow. Respondents noted that the majority of elements of organizational culture remained constant, such as: the culture of appearance; the individual independence and the responsibility; the interaction of members of the organization with each other; the physical and psychological comfort; the motivation to work. It is proved that a favorable socio-psychological climate in public authorities is very important. So, the high performance indicators of the authorities, the low staff turnover, the high

level of labor discipline, and the absence of tension and conflicts in the group depend on it.

The important elements of organizational culture, such as the motivation to work, the culture of appearance, the communication links both within the organization (between public servants) and outside (public relations) are analyzed. It is indicated that the leader plays a key role in communication. He must directly participate in the formation of a favorable moral and psychological climate in the group.

It has been established that the process of changing organizational culture is quite complicated, requires time and effort, and high level of professionalism of leader. Changes very often cause discontent of the group, they are often perceived painfully.

A strong organizational culture generates a positive image of the public service, which in its turn is an important factor in raising confidence in public authorities. Therefore, it is necessary to continue to study organizational culture, to monitor its formation, to improve and to regulate its changes.

Key words: organizational culture, public servant, socio-psychological climate, public service, changes.

Надійшла до редколегії 06.11.19