

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Державно-управлінські студії №12, 2019

УДК УДК 352(477):330

РУЖЕНСЬКИЙ М. М.,

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Інституту
підготовки кадрів державної служби зайнятості, м.Київ*

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

M. RUZHENSKYJ

*Doctor of Economics, Professor of the Department of Management of the Institute of
Personnel Training of the State Employment Service*

CONCEPTUALIZATION OF CORPORATE CULTURE FORMATION OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. У статті автором досліджено особливості концептуалізації формування корпоративної культури об'єднаних територіальних громад.

Зазначено, що менеджерам установ та організацій об'єднаних територіальних громад слід брати до уваги такі позитивні властивості менталітету українських працівників як працьовитість, гнучкість та адаптивність до змін, креативність, здатність на нестандартність дій, прагматизм, широкий кругозір, аналізувати та враховувати ментальні особливості своїх співробітників для формування сучасної корпоративної культури. Вказано на те, що шляхом використання соціально-психологічних та адміністративно-організаційних засобів впливу на персонал необхідно позбавитися безініціативності, відсутності амбіцій, дистанціювання від особистої відповідальності, зволікання з виконанням наказів і розпоряджень, недисциплінованості, сподівань на зовнішню допомогу тощо.

Виокремлено вирішальну роль використання різноманітних форм освіти, за допомогою яких формуються такі невід'ємні складові корпоративної культури як грамотність, освіченість, професіоналізм, компетентність, креативність.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження автор стверджує, що формування корпоративної культури об'єднаних територіальних громад здійснюється з дотриманням певних принципів та вирішення проблем,

породжених відходом від попередніх параметрів надання публічних послуг. Для сприяння формування сучасної корпоративної культури об'єднаних територіальних громад доцільне законодавче розмежування повноважень між місцевими радами, виконкомом міських рад та майбутніми префектами.

Abstract. *In the article the author investigates features of conceptualization of formation of corporate culture of the united territorial communities.*

It is noted that managers of institutions and organizations of united territorial communities should take into account such positive features of the mentality of Ukrainian employees as diligence, flexibility and adaptability to change, creativity, ability to act, pragmatism, broad outlook, analyze and take into account the mental characteristics of their employees. for the formation of modern corporate culture. It is pointed out that by using socio-psychological and administrative-organizational means of influencing staff it is necessary to get rid of lack of initiative, lack of ambition, distancing from personal responsibility, delaying the execution of orders and instructions, indiscipline, hopes for external assistance and more. The crucial role of the use of various forms of education, through which such integral components of corporate culture as literacy, education, professionalism, competence, creativity are formed.

Summarizing the results of the study, the author argues that the formation of corporate culture of united territorial communities is carried out in compliance with certain principles and solutions to problems caused by the departure from the previous parameters of public services. To promote the formation of a modern corporate culture of the united territorial communities, it is expedient to legally separate the powers between local councils, executive committees of local councils and future prefects.

Ключові слова: *міські ради, префекти, корпоративна культура, персонал територіальної громади.*

Key words: *local councils, prefects, corporate culture, community staff.*

Постановка проблеми. Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації місцевої влади в Україні спрямоване на створення і підтримку сприятливого життєвого середовища, що включає надання публічних послуг громадянам новоствореними установами і організаціями. В умовах нової організації влади необхідний відхід від традиційної культури взаємодії мешканців з органами місцевої влади, формування оновленої корпоративної культури публічного управління.

Аналіз досліджень. Оприлюднена в 2014 р. урядова концепція децентралізації влади в нашій країні, реалізація якої поширюється на мешканців сільських територій, спричинила зростання зацікавленості науковців теоретичними і прикладними проблемами здійснюваних реформ.

Аналіз наукових літературних джерел свідчить, що дослідники організаційних відносин дотримуються різних точок зору щодо тотожності та відмінностей в розумінні організаційної та корпоративної культури. Оскільки подальші намагання розмежувати поняття організаційної і корпоративної культури ведуть до змішування їх сутнісно-змістовних характеристик і нічого

не додають до вирішення методологічних проблем при вивченні культури організацій, то найбільш доцільним за таких умов є ототожнення цих понять [1, с.166].

В наукових публікаціях з державно-управлінських питань Лаврук О. С., Пашко Л. А., Шарова Ю. Г., організаційна(корпоративна) культура розглядається як складова управлінської культури. Так, Лаврук О. С. вважає, що організаційна культура має вагомий культурний аспект, оскільки йдеться про культуру державних службовців [2, с.143]. Дослідженнями Пашко Л.А. встановлена висока значимість окремих складових культури управління для державних службовців. Водночас виявлена невідповідність між її цінністю і можливостями ефективного використання в практичній діяльності. Бракує сучасним державним службовцям ініціативності, прагнення до нововведень, володіння сучасними соціальними технологіями. Вони не повною мірою усвідомлюють зростаючу роль поряд з працездатністю, впевненістю в прийнятті рішень таких елементів їх діяльності як контактність, творчий підхід до вирішення питань, стратегічне мислення[3, с.63, 88-89].

Шаров Ю. П. наголошує на тому, що якість публічного управління визначається його здатністю направляти процеси на досягнення цілей відповідно до потреб територіальної громади [4].

Викладене свідчить, що у нинішніх державних службовців відсутні системні уявлення про корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, використання якого дозволяє орієнтувати всі установи і організації місцевого самоврядування на досягнення цілей їх функціонування.

Метою статті є визначення концептуальних засад формування корпоративної культури об'єднаних територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Відправною точкою формування корпоративної культури об'єднаних територіальних громад є забезпечення доступності та якості публічних послуг [5]. Надання публічних послуг регламентується правилами етичної поведінки службових осіб. Поняття "корпоративна культура" крім цих правил включає інші складові.

Формування корпоративної культури це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників. Формуючи в рамках корпоративної культури певні установки, цінності або модель поведінки персоналу установ ОТГ можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку. Досягти позитивної результативності у формуванні корпоративної культури можна дотримуючись певних принципів.

В нашому розумінні до основоположних з них належить людиноцентричний підхід, коли беруться до уваги економічні і соціальні інтереси людини, конкретна життєва ситуація, в якій вона перебуває. З огляду на це невід'ємною складовою корпоративної культури персоналу установ ОТГ є поінформованість про зміни у соціально-економічному стані мешканців підлеглих територій. З іншого боку, і громадянами повинні мати доступ до інформації про послуги, порядок та умови їх надання. В разі змін в останніх своєчасно інформувати про це мешканців територіальних громад.

В умовах реформування державного управління в нашій країні дедалі більше державних установ і організацій перебудовують свою діяльність на засадах клієнтоорієнтованості. В контексті нашого дослідження серед сутнісних характеристик останньої слід виокремити:

- первинність задоволення потреб клієнтів, відповідність їх очікуванням при здійсненні всіх напрямків організаційної діяльності;
- вміння зрозуміти бажання(потреби) клієнта;
- індивідуальні комунікації з клієнтами;
- співпраця, заснована на відносинах [6, с.67].

Для формування клієнтоорієнтованої поведінки персоналу установ ОТГ слід регулярно проводити навчання і тренінги, присвячені взаємодії з клієнтами. Водночас доцільно впроваджувати індивідуальні і колективні системи мотивації, використання матеріальних і моральних стимулів.

Для досягнення клієнтоорієнтованості у наданні публічних послуг необхідне формування, підтримка та розвиток корпоративної культури. У ній кожна цінність, традиція, звичай, зовнішній атрибут та інші компоненти слід пов'язувати з клієнтом установи, причому як споживачем, так і членом персоналу. Позитивну результативність у формуванні клієнтоорієнтованої корпоративної культури дає управління у стилі коучинг, командні методи роботи, наставництво та наявність зворотнього зв'язку [7].

Формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури має ініціюватися, підтримуватись і розвиватись керівниками і якраз вони повинні стати лідерами здійснюваних змін, визначати, чого необхідно досягти, усвідомлюючи, що управління в межах заданої системи не тотожне управлінню змінами, коли треба перетворювати саму систему. Лідерство, як істотний компонент здатностей керівників ОТГ, передбачає цілеспрямований вплив на поведінку персоналу шляхом використання навичок спілкування, для спрямування його зусиль на досягнення цілей установи, в тому числі і на формуванні її корпоративної культури. В першу чергу це стосується зразків базових уявлень(цінностей), яких слід дотримуватись персоналу при взаємодії з громадянами. Цінності орієнтують його членів в тому, яку поведінку слід вважати припустимою, або неприпустимою.

Система управління ОТГ перебуває на початковому етапі свого становлення, що об'єктивно породжує низку проблем. Серед них та обставина, що в сільській місцевості має місце дефіцит управлінських кадрів, внаслідок чого очільниками територіальних громад стають вчителі, спеціалісти сільського господарства тощо. Управлінський персонал формується з тих осіб, які працювали в колишніх установах місцевого самоврядування і мають досвід управлінської діяльності, а також людей без нього. За таких умов виникає потреба у навчанні, перекваліфікації та підвищенні кваліфікації управлінського персоналу ОТГ, що забезпечується відповідними закладами вищої освіти.

Складовою частиною початкового етапу становлення системи управління ОТГ є організаційний процес технологізації і оптимізації процедур, регламентних норм і правил, які забезпечують стандартизацію надання публічних послуг на основі законодавства та єдиних технологій. Водночас

актуалізується проблема гуманізації та олюднення стандартизованих технологічних процесів на основі корпоративних цінностей та клієнтоорієнтованої діяльності.

Мається на увазі органічне поєднання організаційно-управлінської сфери ОТГ з соціально-психологічною. Досягти цього неможливо без розвитку базових компетенцій персоналу та розроблення на їх основі певних професійних стандартів згідно до кваліфікаційних рівнів Національної рамки кваліфікацій у формі опису діяльності, знань, навичок та досвіду, які необхідні для підтвердження компетентності кожного працівника. У такий спосіб формується компетентність персоналу ОТГ як найважливіша складова його корпоративної культури, що реалізується у вигляді продемонстрованої здатності працівника виконувати завдання та обов'язки за професійним стандартом.

В процесі планування відходу від попередніх стандартів управлінських структур у сфері надання публічних послуг слід брати до уваги, що внаслідок багатьох причин співробітники можуть чинити опір змінам у сфері корпоративної культури, не зважаючи на те, що вони і здаються їм необхідними.

В контексті нашого дослідження серед значної кількості чинників опору змінам, охарактеризованих в науковій та навчальній літературі, слід виокремити декілька.

Однією з найважливіших причин опору змінам є невизначеність, коли напередодні їх здійснення співробітники занепокоєні можливістю звільнення з роботи, щодо своїх можливостей і здібностей або її виконувати відповідно до стандартів корпоративної культури.

Доволі часто джерелом опору змінам можуть бути особисті інтереси окремих управлінців або груп співробітників, які суперечать цілям формування корпоративної культури.

Члени персоналу можуть опиратися змінам внаслідок різного сприйняття оцінки ситуації, запропонованої управлінцями, або сприймають її по іншому.

Зміни в корпоративній культурі зазвичай порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колективі, руйнують міжособистісні відносини в установі. З іншого боку, зміни корпоративної культури супроводжуються ризиками втрати владних повноважень, зміною статусу співробітників тощо.

Для подолання опору змінам в корпоративній культурі можна використати одну із стратегій або їх комбінацію.

Члени персоналу установи, які беруть участь у плануванні та реалізації змін завдяки цьому краще розуміють їх доцільність, зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособистісних контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо зміни та сприймати пропозиції інших співробітників.

Стратегія навчання співробітників під майбутні зміни корпоративної культури зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої діяльності в установі.

Стратегія сприяння передбачає своєчасне інформування про планові зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін, що створює умови для завчасної адаптації персоналу до нових умов діяльності.

Стратегія переговорів передбачає ухвалення інновацій шляхом підтримки тих, хто чинить опір змінам, засобами матеріального стимулювання.

Можна вдатися до використання стратегії кооптації, коли особі, яка чинить опір надаються певні повноваження щодо впровадження та здійснення планових змін. Стратегія примушування передбачає застосування загрози санкцій за незгоду з їх проведенням.

Таким чином, якщо формування корпоративної культури супроводжується опором персоналу, то його подолання передбачає використання різноманітних стратегій.

До важливих чинників впливу на формування корпоративної культури ОТГ належить національний менталітет. Будучи багатограним поняттям, він включає характеристики українських менеджерів та працівників, яким притаманна суперечливість. Вона проявляється, з одного боку як креативність, а з іншого – консерватизм, опір змінам, схильність до анархії; прагнення до спокою поєднується з активною участю громадян у суспільно-політичному житті країни, відстоюванні своєї позиції, поширення різного роду волонтерських рухів; прагнення применшувати перед оточуючими свої досягнення та успіхи, що абсолютно не відповідає принципам людини «західного типу», з її орієнтацією на успіх [8, с. 211].

Означені риси ментальності українських менеджерів і працівників є об'єктивною реальністю формування корпоративної культури ОТГ, що позначається на якості надання публічних послуг. Трансформація ментальних особливостей особи являє собою довготривалий та складний процес, що пов'язаний з труднощами відходу від існуючих правил та звичок, що супроводжується перебудовою соціальних настанов та не сприяючим реагуванням «старого менталітету» [9, с.28].

Менеджерам установ та організацій ОТГ слід брати до уваги такі позитивні властивості менталітету українських працівників як працьовитість, гнучкість та адаптивність до змін, креативність, здатність на нестандартність дій, прагматизм, широкий кругозір, аналізувати та враховувати ментальні особливості своїх співробітників для формування сучасної корпоративної культури. Водночас шляхом використання соціально-психологічних та адміністративно-організаційних засобів впливу на персонал позбуватися безініціативності, відсутності амбіцій, дистанціювання від особистої відповідальності, зволікання з виконанням наказів і розпоряджень, недисциплінованості, сподівань на зовнішню допомогу тощо.

Вирішальною мірою цьому сприятиме використання різноманітних форм освіти, за допомогою яких формуються такі невід'ємні складові корпоративної культури як грамотність, освіченість, професіоналізм, компетентність, креативність.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження можна стверджувати, що формування корпоративної культури об'єднаних територіальних громад здійснюється з дотриманням певних принципів та вирішення проблем, породжених відходом від попередніх параметрів надання публічних послуг. Для сприяння формування сучасної корпоративної культури ОТГ доцільне законодавче розмежування повноважень між місцевими радами, виконкомами місцевих рад та майбутніми префектами.

Список використаних джерел

1. Савельєва В.С., Єськов О.Л., Вакуленко В.М. Організаційна поведінка. Навч. Посіб. К.2007. 478 с.
2. Лаврук О.С. Особливості концепції організаційної культури в середовищі публічного управління. матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль. ФОП Паляниця В.А. 2019. 467 с.
3. Пашко Л.А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: Монографія/Л.А.Пашко. К.:НАДУ. 2005. 236 с.
4. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного врядування: Європейський контекст. Публічне управління: теорія та практика. 2010. №1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2010-1/doc/1/01.pdf>
5. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. №333 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
6. Ковбаско О.М. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу при обслуговуванні роботодавців Центрами зайнятості. Ринок праці та зайнятість населення. 2017. №1. с. 66-71.
7. Апенько С.Н. Методологические основы оценки клиентоориентированности персонала организаций. Омский научный вестник. 2010. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-otsenki-klientoorientirovannosti-personala-organizatsiy/viewer>
8. Помаз О.М., Помаз Ю.В., Шульженко І.В. Вплив національного менталітету на організаційну культуру та характер мотивації праці на українських підприємствах. Економічний розвиток: теорія, методологія, управління. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 28-30 листопада 2016 р. Будапешт, Прага, Київ. 2016, с.208-214.
9. Гриньова В.М. Вплив трудового менталітету на конкурентоспроможність підприємства. Бизнес-Информ. 2009. №12(2), с. 25-30.

REFERENCES

1. Savelieva V.S., Yeskov O.L., Vakulenko V.M. (2007), *Orhanizatsiina povedinka* [Organizational behavior]. Teaching. The method. K. 2007. P 478.
2. Lavruk O.S. (2019), *Osoblyvosti kontseptsii orhanizatsiinoi kultury v seredovyshchi publichnoho upravlinnia* [Features of the concept of organizational culture in the environment of public administration] materials of the International

scientific-practical conference. Ternopil. Private individual Palyanytsia VA 2019. p 467.

3. Pashko L. A. (2005), *Liudski resursy u sferi derzhavnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady otsiniuvannia* [Human resources in the field of public administration: theoretical and methodological principles of evaluation] Monograph / LA Pashko. K.: NADU. 2005. 236p.

4. Sharov Yu.P. (2010), *Innovatsiini instrumenty publichnoho vriaduvannia: Yevropeyskyi kontekst*. [Innovative tools of public governance: The European context]. Public administration: theory and practice. 2010. №1. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2010-1/doc/1/01.pdf>

5. The concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine. Approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 1, 2014 №333 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>

6. Kovbasko O. M. (2017), *Realizatsiia kliientoorientovanoho pidkhotu pry obsluhovuvanni robotodavtsiv Tsentramy zainiatosti* [Implementation of a customer-oriented approach in the service of employers by employment centers]. Labor market and employment. 2017. №1. pp.66-71.

7. Apenko S. N. (2010), *Metodolohycheskye osnovy otsenky klyentooryentyrovannosti personala orhanyzatsyi* [Methodological basis for assessing the customer focus of staff of organizations]. Omsk Scientific Herald. 2010. No1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-otsenki-klientoorientirovannosti-personala-organizatsiy/viewer>

8. Pomaz O. M., Pomaz Y.V., Shulzhenko I.V. (2016), *Vplyv natsionalnoho mentalitetu na orhanizatsiinu kulturu ta kharakter motyvatsii pratsi na ukrainskykh pidpriemstvakh*. [The influence of the national mentality on the organizational culture and the nature of work motivation in Ukrainian enterprises]. Economic development: theory, methodology, management. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference November 28-30, 2016, Budapest, Prague, Kyiv. pp.208-214.

9. Grinyova V. M. (2009), *Vplyv trudovoho mentalitetu na konkurentospromozhnist pidpriemstva* [The influence of labor mentality on the competitiveness of the enterprise]. Business Inform. 2009. №12 (2), pp.25-30.