

УДК 35.082.4

С.О. Гайдученко

кандидат наук з державного управління, доцент  
Харківська національна академія міського господарства

## ПРО МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТЕОРІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті розглянуто взаємовплив різних культур суспільства, сфери трудової діяльності, конкретної організації й особистості, а також сформульовано визначення поняття “організаційна культура” в публічному управлінні. Проаналізовано й узагальнено фактори організаційної культури, які безпосередньо впливають на мотивацію працівників.*

**Ключові слова:** культурологія, організаційна культура, мотивація, ціннісні орієнтири.

### I. Вступ

У науці управління персоналом будь-якої сфери діяльності людини актуальною проблемою до сьогодні залишається її мотивація до творчої та плідної праці. Для вирішення цієї проблеми дослідники використовували досягнення таких галузей науки, як: соціологія, психологія, філософія, економіка, акмеологія, аксіологія та ін. Останнім часом забезпечення мотивації працівників дослідники і менеджери вбачають у формуванні та розвитку відповідної організаційної культури, теоретичні засади якої вивчає відносно нова наука – культурологія.

Культурологічний підхід до вирішення мотиваційних проблем управління персоналом започатковано такими відомими зарубіжними дослідниками сучасності: Р. Блей, Е. Молл, Р. Моран, Ф. Харріс, Е. Шейн та ін. Відзначимо наукові культурологічні досягнення в дослідженнях таких російських учених, як: О. Віханський, С. Луков, В. Маслов, А. Наумов, С. Щербина та ін.

У вітчизняному науковому просторі до культурологічних досліджень публічного управління звертались Т. Желюк, Н. Литовська, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, С. Пашко, О. Попов, Ю. Шаров та ін. Крім сучасної парадигми організаційної культури, вітчизняні дослідники вивчають різні культурологічні інструменти та технології, які можуть бути використані в публічному управлінні. Однак, вищезазначені дослідження не акцентують увагу на мотиваційному аспекті організаційної культури в публічному управлінні.

### II. Постановка завдання

Мета статті – обґрунтувати вплив організаційної культури на мотиваційні процеси в управлінській діяльності. Необхідність такого дослідження зумовлена досить інтенсивними процесами трансформації нашого громадянського суспільства та модернізації системи публічного управління, які відбува-

ються на фоні світових глобалізаційних перетворень і вимагають від публічного управління, крім відповідних професійних характеристик, ще й відкритості для громадянського суспільства та толерантності. Досягти цього можливо багатьма шляхами, у тому числі й шляхом перетворення публічного управління в інститут високої культури з відповідною мотиваційною політикою.

### III. Результати

Правильність і своєчасність постановки завдання дослідження підтверджують можливі наслідки затягування процесів модернізації публічного управління та становлення суспільного управління. Перш за все, це низька інтеграційна спроможність держави, яка може привести до таких змін, які виправити буде майже неможливо, а саме: втрата державного й економічного суверенітету внаслідок регіональної централізації влади, а також втрата національного і культурного суверенітету внаслідок “насадження” чужих культур шляхом їх популяризації. До цього можна додати низький рівень участі громадянського суспільства у вирішенні внутрішніх проблем життєдіяльності.

У сферах виробництва, економіки та бізнесу вже тривалий час ведуться саме культурологічні дослідження процесу мотивації працівників до творчої та плідної праці в сучасних умовах як одного із важелів управління. Адже поведінка людини в сучасному професійному середовищі визначає результати її діяльності та вважається головним елементом організаційної культури. Завдяки культурологічним дослідженням учені відкривають додаткові управлінські важелі, які забезпечують відповідний імідж і мотивацію працівників, а також виховують у них глибокі патріотичні почуття. Сучасна світова культурологічна теорія організації є досить розвинутою: розроблено міждисциплінарний понятійний апарат, визначено концепції та принципи формування і використання організаційної культури, узагальнені її структурно-функціональні характеристики, систематизовано типи тощо.

Наукових підходів до дослідження організаційної культури існує багато, але всі вони охоплюються двома основними підходами:

1) раціонально-прагматичний [3], який розглядає організаційну культуру як атрибут організації, що підлягає діагностуванню й оцінюванню і сприяє створенню технологій її розвитку на базі соціокультурного ресурсу;

2) феноменологічний, який визначає організаційну культуру як внутрішню сконцентровану сутність, а її індивідуалізація та пошук ідеальних моделей досягаються завдяки загальнометодологічним дослідженням, а не завдяки змінам організаційної культури.

Наше дослідження ґрунтується на раціонально-прагматичному підході до організаційної культури тому, що він найбільш точно відтворює взаємозв'язок та взаємовплив сукупних регіональних факторів соціокультурного розвитку і передбачає зміни її характеристик. Іншими словами, такий підхід сприяє вивченню того мультиплікаційного ефекту різних культур, що наявний при спілкуванні управлінців між собою та громадянами; при взаємодії різних організацій між собою; у міжнародних відносинах. Саме така взаємодія культур наявна в публічному управлінні внаслідок його розгалуженості та професійної масштабності.

Особливість мультиплікаційного ефекту культур полягає у тому, що накладаються, як правило, сучасні організаційні культури з конкуруючими ціннісними орієнтирами, відомі в культурології як кланова, адаптивна, бюрократична та ринкова. Безумовно, мотиваційні характеристики цих культур значно відрізняються, але при одночасному високопрофесійному їх використанні можна забезпечити необхідний результат.

Найбільш відповідною викликам сучасності та мотиваційній політиці публічного управління є адаптивна організаційна культура. Адже її першочерговими інтересами і потребами є стратегічне управління розвитком організації та її співробітників, а також інноваційними процесами внутрішньої й зовнішньої адаптації. Саме адаптивна організаційна культура може «підтримувати здатність організації інтерпретувати сигнали з навколишнього середовища і відповідати на них новими формами поведінки» [2, с. 375]. На практиці вона трансформується в організаційний порядок, який підтримує самоконтроль, відповідальність за особисті вчинки, оцінку результатів праці. Головне завдання адаптивної організаційної культури – сприяти реалізації стратегії організації та досягненню її цілей завдяки дієвому мотиваційному механізму, який забезпечує високу результативність і толерантну професійну поведінку. Існує думка, що саме толерантність, як модель соціальної поведінки, має регулюватися законодавчими органами влади і бути нормою для кожного громадянина держави. Адже в основі толерантної

поведінки лежить принцип взаєморозуміння, який вважається моральним імперативом для запобігання та розв'язання конфліктних ситуацій.

Мотиви трудової діяльності співробітників в організації з адаптивною організаційною культурою зосереджуються на самореалізації, самовдосконаленні, орієнтації на себе і свої здібності, прагненні до творчості та наполегливості. При цьому комплексний механізм мотивації співробітників включає в себе управління за цілями, проектами і завданнями, який гнучко трансформується залежно від вимог зовнішнього середовища. Цей механізм корегує мотиваційну політику шляхом заохочування особистої ініціативи працівника, преміювання його індивідуальних досягнень, регулярне підвищення рівня його кваліфікації та навчання за принципом організаційного новаторства, преміювання за реалізовану ідею, сприяння розвитку його кар'єри тощо.

Проте, згідно з результатами соціологічних досліджень, на практиці тільки 5% із 34 обстежених організацій мають адаптивну організаційну культуру. Решта організацій вибирає ринково-кланову організаційну культуру, розуміючи, що в сучасних умовах без ринкових орієнтирів не вижити економічно, а без кланових – соціально.

Такі висновки науковців наводять на думку, що в теорії та практиці публічного управління слід формувати і реалізувати таку сукупну організаційну культуру, яка являє собою вдалий симбіоз найбільш цінних характеристик різних культур для забезпечення їх максимальної впливовості на мотиваційні важелі управління. Саме тому нове визначення поняття «організаційна культура у публічному управлінні» ми тлумачимо як сукупність найважливіших загальнодержавних, соціальних і суто організаційних ціннісних орієнтирів у публічному управлінні, які декларуються й сприймаються переважною більшістю управлінців. Під організаційними ціннісними орієнтирами в цьому визначенні розуміється сукупність загальнодержавних, суспільних, морально-етичних, політичних та інших норм поведінки громадян, а також цінностей, ритуалів, символів, міфів сформованих у колективі. У цьому контексті ціннісні орієнтири асоціюються з тезаурусом людини, який допомагає її соціальній орієнтації. За визначенням російських дослідників Вал. Лукова, Вл. Лукова, «тезаурус – це орієнтаційний комплекс, властивий людині у повсякденному житті, який ґрунтується на розподілі «своїх» і «чужих», або повний систематизований комплекс знань, що є для неї засобом орієнтації в зовнішньому середовищі» [1, с. 67]. Тезаурус формується в результаті взаємодії та взаємовпливу культур різних людей. Тому входження людини в новий колектив із новою організаційною культурою супроводжується ефектом пере-

будови соціальної реальності в її розумі. У разі, коли цілі організації й особистісні мотиваційні настанови працівника збігаються, ця перебудова закінчується корегуванням його тезаурусу.

У нашому визначенні поняття “організаційна культура у публічному управлінні” відображено багатогранну специфіку цієї сфери управлінської діяльності, яка включає в себе державне управління та муніципальне управління. Перш за все, це суворі нормативно-законодавча регламентація професійної публічної діяльності службовців, яка формує їх імідж в очах громадськості. По-друге, це сфера надання послуг, які пов’язані з людським фактором. По-третє, це великі масштаби відповідальності службовців перед суспільством за прийняття відповідних рішень, від яких залежать як долі окремих громадян, так і благополуччя суспільства в цілому.

Очевидно, що поняття “організаційна культура” є складним, багатограним і мотиваційно обґрунтованим. Адже певна організаційна культура може бути прийнятною, якщо вона не суперечить мотиваційним настановам співробітників та їх цілі збігаються із цілями організації. Ця думка підтверджується результатами досліджень учених Ф. Харрісона та Р. Морана, які знаходять мотиваційний аспект у двох із десяти характеристиках організаційної культури: 1) розвиток і самореалізація працівника; 2) мотивація працівника до плідної та сумлінної праці. Це означає, що кожний співробітник, крім платні за результати своєї праці, отримує винагороду у формі надання можливості навчання, розвитку ділових та особистісних якостей, а також у вигляді спеціальних програм професійної й управлінської кар’єри в організації. При цьому різні ритуали та церемонії є часткою мотиваційної стратегії.

Визначення основних культурологічних факторів, які безпосередньо впливають на мотиваційну політику, в ідеалі, має відбуватися на етапі проектування організаційної культури. У цей час конкретизується місія та стратегія організації, а також методи управління співробітниками, що в цілому і визначають основні характеристики культури конкретної організації. При цьому слід розуміти, що типові методи управління (адміністративні, економічні, соціологічні та психологічні) в організаціях із різними культурами працюють по-різному, тому проект організаційної культури має бути орієнтований на їх максимальну результативність.

При адміністративних методах управління вплив організаційної культури на мотивацію співробітників є найбільш результативним, оскільки в їх арсеналі, крім договору, уставу, положень тощо, існують ритуали, гасла, символи (артефакти, які в основному відображають місію організації та її стратегічні цілі). Саме артефакти часто підсилю-

ють дію адміністративних методів управління завдяки прагненню співробітників за їх допомогою ідентифікувати себе з організацією.

Водночас економічні методи управління сприяють розвитку організаційної культури з погляду змагання співробітників за кращі результати праці, які наближують їх до мотиваційних цілей (підвищення зарплати, надбавки, доплати, премії, виплати з прибутку, кар’єрного зростання тощо). Але, як показує досвід, не менш впливовими на мотивацію співробітників часто бувають психологічні та соціологічні методи управління. Більше того, на думку вчених, саме вони формують такі культурологічні характеристики організації, які мають необмежену зворотну силу, що здатна змінювати не тільки організаційну культуру, а й культуру та мотивацію окремих співробітників і, навіть, керівників. При цьому засоби впливу можуть бути традиційними: прохання, порада, похвала, комплімент, переговори, засудження, попередження, заборона, конфлікт тощо. Критичним у цьому процесі є баланс ціннісних орієнтирів організації та кожного співробітника.

У науковому середовищі існує думка щодо розподілу ціннісних орієнтирів на цінності-цілі та цінності-засоби. Перші мають установчий характер, а другі визначають шляхи досягнення цілей. При формуванні організаційної культури її мотиваційний аспект (цінності-цілі) має відображувати місію організації, а цінності-засоби – визначають принципи формування мотиваційної політики в організації.

До культурологічних цінностей-цілей належать: загальнолюдські (добро – зло), економічні (вигідно – невигідно), естетичні (гармонія – хаос), соціальні (сприйняття – несприйняття), політичні (незалежність – залежність), релігійні (віра – безвір’я) тощо.

Цінності-засоби включають у себе таке: спілкування, бесіди, обговорення, дискусії; виховання і підтримку самостійності; пропаганду чесності, бездоганності; визнання індивідуальності; сприяння креативності; підтримку готовності до ризику, схвалення високої мобільності тощо.

На мотивацію співробітників організації іноді впливає ще й “пресубпозиційний” культурологічний фактор, який формується певною базою тверджень, що сприймаються як аксіома, як реальні цінності. Завдяки цьому фактору співробітник діє так, як зручно йому в певний момент. Саме у цьому разі організаційна культура потребує адекватних змін, які будуть здатні протидіяти “пресубпозиції”.

Відзначимо, що мотиваційний аспект культурологічної парадигми є рушійною силою у пошуку інноваційних методів управління. Цим пояснюється зростання у високорозвинутих країнах попиту на методику управління за цінностями (MBV). Адже при офіційному проголошенні та закріпленні цінностей організації, відповідно змінюється

її організаційна культура і, як наслідок, бажані й допустимі норми поведінки співробітників. Доцільність використання такої методики у публічному управлінні на цьому етапі державотворення і розвитку громадянського суспільства в Україні, на наш погляд, не викликає сумніву. Хоча при цьому слід пам'ятати, що її культурологічна парадигма базується ще й на професійній компетентності та лідерстві керівництва конкретної організації.

#### IV. Висновки

Таким чином, аналізуючи взаємодію та взаємовплив різних організаційних культур у публічному управлінні, можна зробити висновки про наявність мультиплікаційного ефекту, який породжує нову культуру. Це визначена автором "організаційна культура", яка складається із сукупності найважливіших загальнодержавних, соціальних і суто організаційних ціннісних орієнтирів в їх діяльності, які декларуються й приймаються переважною більшістю управлінців. Таке визначення організаційної культури повністю відображає багатогранну специфіку публічного управління, а також демонструє її особливу культурологічну парадигму. В умовах світової глобалізації й інтеграції мотиваційний аспект організаційної культури в публічному управлінні виглядає ще більш актуальним і потребує подальшого дослідження наукового осмислення.

Аналіз факторів організаційної культури, які безпосередньо впливають на мотивацію службовців, дав змогу їх узагальнити і систематизувати у такому порядку впливу:

- професійне оточення (керівництво, співробітники, суміжники, споживачі послуг);
- особистісні характеристики і здібності службовця;

- організаційні ціннісні орієнтири (сукупність правових, суспільних, морально-етичних, політичних тощо норм поведінки співробітників; цінностей, ритуалів, символіки, міфів, сформованих у колективі);
- ідентичність співробітника з організацією;
- місія і стратегічні цілі організації.

При цьому не менш вирішальну роль відіграють компетентність і лідерські якості керівників державного органу чи органу місцевого самоврядування, а також методи публічного управління, що також потребують подальшого дослідження.

Отже, мотиваційний аспект у теорії публічного управління спонукає до формування і підтримки такої організаційної культури, яка сприятиме народженню сучасного покоління управлінців формуванню нової генерації управлінських кадрів, здатних захистити нашу державу та її громадян від усіх інтеграційних негараздів, здатних працювати в команді, обмінюватись творчими ідеями й знаннями, виявляти толерантність і шукати взаємовигідні компроміси.

#### Список використаної літератури

1. Луков Вал. Тезаурусы: Субъектная организация гуманитарного знания / Вал. Луков, Вл. Луков. – М. : Изд-во Нац. ин-та бизнеса, 2008. – 327 с.
2. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала. Практические задания (практикум) : учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенко, А.И. Мерко. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.
3. Шэйн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн ; [пер. с англ. под ред. В.А. Спивака]. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2013.

#### Гайдученко С.А. О мотивационном аспекте организационной культуры в теории публичного управления

*В статье рассмотрено взаимовлияние разных культур общества, сферы трудовой деятельности, конкретной организации и личности, а также сформулировано определение понятия "организационная культура" в публичном управлении. Проанализированы и обобщены факторы организационной культуры, которые непосредственно влияют на мотивацию работников.*

**Ключевые слова:** культурология, организационная культура, мотивация, ценностные ориентиры.

#### Gaiduchenko S. About a motivational aspect of organizational culture is in the theory of public management

*Influence of different cultures of society, spheres of labour activity, concrete organization and personality is analysed in the article. It allowed an author to generalize and systematize those factors of organizational culture, which directly influence on motivation of workers, and also to give determination of concept "The organizational culture" in a public management.*

**Key words:** organizational culture, motivation, valued orienteers.