



Вероніка Анатоліївна Нідзієва,
директор гімназії № 117
імені Лесі Українки,
м. Київ, Україна

УДК 37.091.2

КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Автор статті аналізує проблему формування організаційної культури освітнього закладу, використовуючи такий інструмент управління, як корпоративний кодекс. Використання цього інструмента дає можливість школі одночасно вирішувати три задачі: підвищення ефективності управління, формування організаційної культури та моделей поведінки, які прийняті в якості стандарту в даному закладі освіти. Так як немає єдиних вимог до змісту та кількості рубрик, їх послідовності, то допустимі варіації. Однак при створенні корпоративного кодексу не допустимо копіювання або «адаптація», оскільки він втрачає свою автентичність. Далі автор описує досвід розробки змісту та основні етапи впровадження корпоративного кодексу в гімназії № 117 імені Лесі Українки в м. Києві (Україна). Кодекс буде робочим документом, якщо в його розробці будуть залучені не тільки члени адміністрації, а й більшість учителів школи; дуже важливі відкриті дискусії, конструктивна полеміка, інтерактивні семінари, які допоможуть виробити механізми просування корпоративного кодексу в школі.

Ключевые слова: корпоративный кодекс школы; организационная культура; инструмент управления организационной культурой; управление; нормы и правила.

The author analyzes the problem of formation of the organizational culture of educational institutions using such instrument management as a corporate code. Using of this instrument allows school simultaneously solve three problems at once: improve management, format of the organizational culture and behavior, which are accepted as the standard in this educational institution. Since there is no unified requirements for the content and the number of columns and their order, variations are acceptable; It is not allowed to create a corporate code copying or "adaptation", since he loses his Authenticity. The author describes the experience of developing the content and the main stages of the implementation of the Corporate Code in Gymnasium №117 named after Lesya Ukrainka in Kiev (Ukraine). The Code will be a working document, if his development will involve not only the members of the administration, but also the majority of school teachers; very important are open discussions, constructive debate, interactive workshops, and they will help develop mechanisms to promote corporate code at school.

Key words: Corporate code of school; organizational culture; management tool in organizational culture; management; rules and regulations.

Формування організаційної культури – це важлива складова управлінської діяльності керівника ЗНЗ. Вибір інструментів управління залежить від стилю, мети управління (формування, підтримка, розвиток організаційної культури), етапу життєвого циклу організації, чисельності працівників, особливостей існуючої організаційної культури. Важливу роль у формуванні організаційної культури ЗНЗ може відіграти створення корпоративного кодексу. Корпоративний кодекс є універсальним інструментом управління організаційною культурою, що може бути використано для спрямування працівників на реалізацію стратегії, руху до єднання особистісних та організаційних

цінностей, усвідомлення навчального закладу як цілісної й неповторної установи через сприйняття та прийняття норм і цінностей. Його можна використовувати на будь-якому етапі життя організації, незалежно від кількості працівників.

Понад 80 % організацій західної Європи, США, Японії мають корпоративний кодекс, оскільки його наявність – це норма для держави, колективу, клієнтів, інвесторів тощо. Положення кодексу забезпечують ведення чесного бізнесу, розв'язання багатьох управлінських проблем, спірних питань, підбір кадрів, а також заохочення працівників. Корпоративний кодекс є невід'ємною частиною іноземних ВНЗ



і важливим регулятором способів навчання, допустимої поведінки, а також норм взаємодії студентів та науково-педагогічних працівників.

В Україні розроблено корпоративні кодекси у багатьох підприємствах, компаніях, банках, ВНЗ (наприклад, Корпоративний кодекс Київського університету імені Бориса Грінченка, Кодекс професійної етики та організаційної культури Харківського національного економічного університету тощо). Для того, щоб донести положення кодексу до зацікавлених осіб, його розміщують у буклетах, на офіційних сайтах організацій. ЗНЗ також проголосили філософію діяльності, ідеали, ключові цінності, етичні норми, культурні потреби, механізми трансляції культурного досвіду наступним поколінням, зосередивши важливі основи у Корпоративному кодексі.

Багато науковців та практиків, які досліджують проблему управління організаційною (корпоративною) культурою, приділяють увагу методологічним підходам її формування та розвитку, зокрема вибору та використанню інструментарію. У працях науковців М. Дороніної, П. Друкера, Г. Захарчина, О. Кібенка, С. Кові, В. Кубко, Г. Хайет, О. Харчишиної обґрунтовано доцільність використання корпоративного кодексу, як інструменту формування й розвитку організаційної культури. Окрім того, вони розглядають корпоративний кодекс, як інструмент управління культурою, підвищення ефективності діяльності, недопущення порушень та боротьби з втратами (клієнтів, ресурсів, комунікацій, партнерів, іміджу тощо). На думку директора корпорації Leadership Edge Incorporated Д. Хокінса життя за кодексом «повинно сприяти не лише досягненню цілей компанії, але й досягненню особистісних цілей кожного працівника: люди повинні розуміти, як життя за кодексом забезпечить їх особистісне зростання в організації» [7]. Кодекс або сукупність правил допоможе у створенні однорідної організаційної культури, систематизує правила та норми взаємовідносин у зовнішньому середовищі, здійснює позитивний вплив на учасників НВП.

Мета статті – привернути увагу керівників ЗНЗ до проблеми створення корпоративного кодексу, розкрити зміст та значущість корпоративного кодексу, як інструменту управління організаційною культурою, продемонструвати основні етапи його розробки, особливості та специфіку впровадження.

Діяльність працівників освіти регулюють державно-правові акти, а саме: Закони України «Про загальну середню освіту» (13 травня 1999 р., зі змінами 6 липня 2010 р.), Положення «Про загальноосвітній навчальний заклад» (2010 р.), Типове положення «Про атестацію педагогічних працівників» (2010 р., зі змінами 2014 р.), Типове положення «Про атестацію керівників ЗНЗ», Положення «Про преміювання», Положення «Про нагородження», Статут ЗНЗ, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Посадові інструкції, навчальні плани і програми з предмету викладання, інші нормативно-правові документи, що регламентують діяльність працівників освіти,

визначають права та обов'язки учасників навчально-виховного процесу. Вищезазначені нормативно-правові документи містять загальний характер.

Проблема у тому, що вони не враховують моральних якостей конкретного працівника, специфіку способів діяльності та відносин у конкретному ЗНЗ. Допомогти у розв'язанні цієї проблеми може створення корпоративного кодексу навчального закладу; він буде доповнювати загальну нормативно-правову базу прийнятими цінностями, етичними нормами та правилами, моделями поведінки, що містять основу організаційної культури певного ЗНЗ. Нагадаємо, що організаційна культура – це «система притаманних ЗНЗ цінностей і традицій, що відображено в основних видах діяльності та міжособистісних відносинах, що відрізняють навчальні заклади один від одного» [5; 6].

«Корпоративний кодекс – це унікальний документ конкретної організації, що описує: правила корпоративної культури, які підвищують ефективність діяльності співробітників та прояснюють для зовнішнього світу основні принципи поведінки й управління організацією; процедури впровадження правил поведінки й управління...; механізми контролю за дотриманням цих правил» [1]. Корпоративний кодекс буде сприяти:

- зовнішній адаптації ЗНЗ – створенню позитивного іміджу, участі вчителів та учнів у міжнародних програмах та проектах, налагодженню партнерських відносин, входженню у західно-європейський освітній простір завдяки проголошеній філософії діяльності;
- внутрішній адаптації та соціалізації нових працівників, трансляції пріоритетів ЗНЗ громаді, забезпеченню дотримання стандартів позитивної взаємодії між учасниками НВП, озброєнню вчителів та учнів знаннями про існуючу культуру ЗНЗ.

Як стверджують науковці В. Кубко та О. Харчишина, які досліджували феномен корпоративної культури, немає єдиного методичного підходу до розроблення корпоративних кодексів та його загальноприйнятого змісту.

Фактично у корпоративному кодексі стисло оформлюються основні положення існуючої організаційної культури ЗНЗ, фіксуються наявні організаційні цінності та правила, норми діяльності, стандарти. В. Кубко пропонує взяти за основу орієнтовний перелік основних розділів кодексу [2]:

1. Загальні положення корпоративної ідеології організації.
2. Місія та міфи.
3. Організаційна структура.
4. Мета і завдання організації.
5. Відповідальність.
6. Внутрішня політика.
7. Ритуали та традиції.
8. Висновки.
9. Додатки.

Вивчення діючих корпоративних кодексів підприємств, банків, компаній, ВНЗ показує різноманітність в їхньому оформленні, змістовому наповненні, а також обов'язкову наявність двох частин: *ідеологічної*



(місія, цілі, цінності) та *нормативної* (стандарти поведінки та одягу; норми, правила, процедури; порядок дій персоналу під час виникнення прецедентів). Корпоративний кодекс повинен сформуватися в організації, щоб бути сприйнятим та прийнятим персоналом. Тому його неможливо скопіювати або адаптувати, адже у цьому випадку кодекс втрачає автентичність.

Корпоративний кодекс виконує певні функції – управлінську, іміджеву або репутаційну, інформаційну, а головне – функцію формування організаційної культури, адже «надає можливість закріпити важливі для організації норми та принципи, встановлює межі повноважень та відповідальності як працівників, так і адміністрації» [6]. Від етапу життєвого циклу організації залежить, як конкретно (формуючи, підтримуючи, розвиваючи організаційну культуру) впливає кодекс на життя ЗНЗ. Якщо навчальний заклад перебуває на етапі створення, то процеси формування організаційної культури і корпоративного кодексу діють паралельно: у такому випадку кодекс, створюють за ініціативи адміністрації із залученням до розроблення максимальної кількості працівників, завдяки чому ризик «несприйняття» значно зменшується.

З часом організаційна культура ЗНЗ (його корпоративний кодекс) можуть змінюватися: коли досягнуто поставлені цілі, ставлять нові, можливо, використовуючи нові стратегії, підходи, способи діяльності. Таким чином, можна стверджувати, що організаційна культура і корпоративний кодекс – динамічні. Грейг Кларк, засновник компанії College Pro Painters, знайшов влучне порівняння: «процес формування організаційної культури подібний гонитві за небосхилом: ви ніколи його не досягнете, тому що він віддаляється, але шлях прекрасний...» [3].

У педагогічному колективі гімназії № 117 імені Лесі Українки міста Києва створення корпоративного кодексу стало логічним завершенням експериментального дослідження «Формування організаційної культури педагогічного колективу (2011–2015 рр.)». Процес створення кодексу було розподілено на чотири етапи: інформаційно-організаційний, дискусійний, впровадження, моніторингу та корекції.

Завдання першого етапу (інформаційно-організаційного):

- створити робочу групу на чолі з директором гімназії;
- розробити проект Корпоративного кодексу гімназії, використовуючи результати комплексної оцінки ОК гімназії, а саме – дослідження характеристик існуючої організаційної культури (за методикою Д. Денісона), її типу (за методикою К. Камерона та Р. Куїна), організаційних цінностей та їх поєднання з особистісними цінностями (за методикою Г. Канафоцької, В. Нідзієвої) [4];
- залучити максимальну кількість вчителів до наповнення змістом рубрик;
- забезпечити доступ до проекту всіх працівників гімназії;

- провести спеціальні наради з роз'ясненням суті кодексу;
- через відкритий діалог та скриньку довіри зібрати інформацію щодо відгуків, заперечень, пропозицій.

Завдання другого етапу (дискусійного):

- проаналізувати та узагальнити отримані пропозиції;
- спірні питання та пропозиції винести на колективне обговорення;
- описати основні категорії корпоративного кодексу операціонально;
- визначити механізми підтримки корпоративного кодексу;
- підготувати та провести серію інтерактивних семінарів щодо використання кодексу у різних робочих ситуаціях;
- підготувати підсумковий документ;
- скласти словник термінів, що були використані у процесі розроблення кодексу.

Завдання третього етапу (впровадження):

- прийняти корпоративний кодекс;
- розмістити документ на офіційному сайті гімназії;
- продовжити систему навчання співробітників діяти за єдиним стандартом (індивідуальні консультації, бесіди, наради);
- побудувати організаційну систему використання кодексу;
- провести дослідження відповідності декларованих та реальних норм і правил.

Для цього К. Макгофф [3] пропонує використати експрес-тест:



Рис. 1. Графічний експрес-тест відповідності заявлених та реально діючих норм і правил організаційної культури

Відповідність характеризує спільна для двох фігур частина: чим вона більша, тим більше декларовані положення кодексу відповідають тому, що дійсно відбувається. Стрілки зображують зусилля, які необхідно докласти, щоб досягти відповідності (саме собою нічого не робиться) (рис. 1).

Завдання четвертого етапу (етап моніторингу та корекції):

- здійснювати моніторинг впровадження корпоративного кодексу, а саме: моніторинг відповідності заявлених цінностей, положень, норм, правил реальному стану справ;
- здійснювати аналіз ситуацій застосування (або незастосування) кодексу;



- прийняття управлінських рішень у випадках ігнорування корпоративного кодексу (консультації, навчання, підтримка тощо);

- за необхідності внести зміни до тексту;
- продовжувати вдосконалення змісту кодексу.

Прийняття кодексу не означає, що з його появою буде розв'язано проблеми, а працівники ЗНЗ почнуть думати та діяти відповідно до прийнятих положень, але з часом «працівники звикнуть працювати за діючим кодексом та будуть зважати на санкції за його порушення» [7]. Не можна впроваджувати корпоративний кодекс силоміць, примушувати приймати положення, що не підтримуються колективом. Також необхідно систематично пояснювати суть його основних положень, особливо новим членам колективу, а також створити простір для вільної самореалізації вчителя, творчості, привнесення змін.

У кінцевому варіанті Корпоративного кодексу вчителів та учнів гімназії № 117 імені Лесі Українки міста Києва є наступні рубрики.

1. Символи гімназії (Леся Українка; гімн, прапор, логотип; гімназійний колір, щоденник учня, значок гімназиста).

2. Місія, цілі, стратегії гімназії. Місія – це та висота, до якої ми прагнемо, ідеал, якого намагаємося досягти спільно. Цілі більш реальні, досяжні. Стратегії – пріоритетні напрями розвитку.

3. Історія гімназії, літопис подій, видатні особистості, легенди.

4. Організаційна культура гімназії.

- 4.1. Загальні положення.

- 4.2. Цінності. Ця рубрика містить дві групи цінностей: *універсальні* (чесність, милосердя, повага, відповідальність, справедливість) та *організаційні* (професіоналізм, духовність). Найвищою цінністю є ЛЮДИНА.

- 4.3. Принципи, норми та правила діяльності.

- 4.4. Рекомендації щодо зовнішнього вигляду працівників та учнів гімназії.

- 4.5. Структура гімназії.

- 4.6. Кодекс честі гімназиста.

5. Управління гімназією.

6. Результати діяльності гімназії.

7. Дії працівників гімназії у нестандартних ситуаціях.

8. Відповідальність у випадках порушення положень корпоративного кодексу.

9. Наш фотопортрет.

Таким чином, розроблення та впровадження корпоративного кодексу – це важлива складова діяльності навчального закладу, формування його організаційної культури. Процес розроблення корпоративного кодексу дозволяє активізувати розвиток культури ЗНЗ через

спільну ціннісно орієнтовану діяльність. Формуючу ідею щодо реалізації такого проекту розробляє директор ЗНЗ, долучаючи до її реалізації більше членів колективу.

Прогнозований результат від реалізації цього проекту – це спільний рух вчителів та учнів до заявленої мети, адже їх будуть об'єднувати спільні цінності, правила, відповідальність; єдність, партнерство, командний дух; підвищення ефективності діяльності навчального закладу; поєднання компетентнісної та етичної складових діяльності вчителя, подолання невизначеності та можливих конфліктів, позитивна психологічна атмосфера в колективі. Успішність впровадження корпоративного кодексу залежить від віри щодо досяжності поставленої мети, спільних зусиль колективу для її досягнення, волі директора, а також дотримання прийнятих стандартів.

Використані літературні джерела

1. *Дороніна М. С.* Управління економічними та соціальними процесами підприємства [Текст]: монографія / М. С. Дороніна. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2001. – 432 с.

2. *Кубко В. П.* Процес створення корпоративних кодексів / В. П. Кубко // Труды Одесского политехнического университета. – 2008. – Вип. № 1 (29). – С. 314–317. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2008_1/9-1.pdf

3. *Макгофф К.* Искусство управлять. 46 ключевых принципов и инструментов руководителя / К. Макгофф. – Изд-во «Манн, Иванов и Фебер», 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.managment.com.ua/books/view.

4. *Канафоцька Г. П., Нідзієва В. А.* Теоретико-методичні основи організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу [Текст]: навч.-метод. посібн. / Г. П. Канафоцька, В. А. Нідзієва. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 128 с.

5. *Попова И. Н.* Культура школы как педагогический феномен в развитии творчества детей и педагогов [Текст] / И. Н. Попова. – М., ООО «Новое образование», 2011. – 120 с. – (Серия: «Библиотечка для учреждений дополнительного образования детей»).

6. *Харчишина О. В.* Корпоративний кодекс як засіб формування позитивного іміджу підприємств харчової промисловості в умовах міжнародного співробітництва [Текст] / О. В. Харчишина // Стратегія розвитку України. – 2011. – № 1. – С. 216–220.

7. *Хокинс Дж.* Путь к этической интернализации: перенос кодекса со стены в повседневную жизнь / Дж. Хокинс // Официальный сайт компании GHP. – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ghprussia.ru/resources/intragr/internalru-1.html>