

УДК 37.014.5

Л. В. ДРОБЯЗКО

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Досліджено підходи до визначення поняття “корпоративна культура”, її типи та види, розглянуто схильність державних службовців Головного управління освіти і науки Харківської обласної державної адміністрації до певних типів і видів корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, організаційна культура, класифікація типів культури, державні службовці.

Approaches to the determination of the notion “corporate culture”, its types and kinds have been researched, inclination of the public servants of the Main Department of the Education and Science of Kharkiv regional administration to certain types and kinds of corporate culture has been considered.

Key words: corporate culture, organizational culture, classification of culture types, public servants.

Державна служба є об’єктом пильної уваги майже всіх суспільних наук, у першу чергу тому, що від ефективності її діяльності залежить спрямованість і результат державного управління.

Сучасні умови соціально-економічного розвитку потребують більшої уваги до роботи з кадрами, перш за все з керівниками та спеціалістами, які є головним елементом системи управління. Значення набуває формування та раціональне використання кадрів у державному управлінні.

Цінності, норми поведінки в державній установі є складовими її корпоративної культури. Завдяки розвитку корпоративної культури організація змінюється і таким чином може краще адаптуватися до навколишнього середовища, що є одним з головних завдань управління.

Поняття “корпоративна культура” є міждисциплінарним. Воно використовується представниками менеджменту, теорії організацій, організаційної поведінки та організаційної психології, управління персоналом. Зацікавленість державних службовців корпоративною культурою також є зрозумілою та обґрунтованою.

Вітчизняні науковці приділяють увагу західному досвіду, західним теоріям і стандартам культури організації. У більшості робіт розглядається корпоративна культура організацій комерційної сфери. Для розробки програм, технологій удосконалення діяльності державних службовців необхідний аналіз стану корпоративної культури в державному управлінні, факторів її формування і розвитку.

Корпоративну та організаційну культуру досліджували Г. Атаманчук, О. Бабич, Т. Базаров, М. Вебер, О. Віханський, О. Занковський, А. Кібанов, В. Колпаков, Ф. Лютенс, Є. Малінін, Ю. Одегов, В. Співак, Г. Суходольський, К. Терещук, В. Терпичка, Р. Уотермен, Дж. Хел, Ф. Хміль, Г. Хофстеде, Е. Шейн та ін.

Але проблема формування підтримки і розвитку корпоративної культури в державному управлінні ще не вирішена і потребує подальшого вивчення та опрацювання.

Метою даної статті є уточнення поняття “корпоративна культура” в державному управлінні та виявлення схильності державних службовців до певних типів і видів корпоративної культури.

Словосполучення “корпоративна культура” світ вперше почув від німецького фельдмаршала Гельмута фон Мольтке ще в XIX ст. Воєнний теоретик так називав взаємовідносини в офіцерському середовищі. Зараз існує декілька наукових, іноді зовсім протилежних, інтерпретацій поняття “корпоративна культура”. Ще більші протиріччя виникають щодо використання цього поняття на практиці.

Перші спроби розробити концепцію корпоративної культури як окремого напрямку організаційно-управлінської науки відносять до 50-60 рр. XX ст. На Заході феномен корпоративної культури почали активно вивчати на початку 1980-х рр. В Україні та Росії до проблем формування корпоративної культури в 1990-ті рр. звернулися соціологи, психологи, спеціалісти із загальної культурології, менеджменту.

Нові умови господарювання, динамізм і невизначеність зовнішніх умов, підвищення освітнього рівня персоналу, зміна мотивації, громадянська зрілість працівників дали потужний поштовх розвитку організаційної культури.

Організація формує власний імідж, в основі якого знаходиться специфічна якість наданих послуг, правила поведінки і моральні принципи працівників, репутація в діловому колі тощо. Це система загальноприйнятих в організації уявлень і підходів до організації справ, до форм відносин і до досягнення результатів діяльності, які відрізняють дану організацію від інших.

У літературі досить часто зустрічається визначення, що організаційна культура – це система цінностей, норм, правил, мотивів трудової діяльності працівників організації, ритуалів і традицій, які склалися з часом і впливають на місію і базові цілі організації.

Організація – система свідомо координованої діяльності двох і більше людей на основі загальної мети, інтересів тощо.

Корпорація є однією з організаційно-правових форм виробничо-господарських організацій на основі об'єднання виробничих, наукових і комерційних інтересів з центральним регулюванням і координацією діяльності кожного з учасників.

Таким чином, корпоративна культура – це ключова філософія та ідеологія об'єднаних в корпорацію організацій.

На нашу думку, якщо організація входить у корпорацію, то організаційна культура стає складовою корпоративної культури, тобто поняття “організаційна культура” і “корпоративна культура” можна ототожнювати.

На сьогодні існує велика кількість визначення поняття “організаційна культура” [1–7].

Аналіз визначення понять корпоративна, організаційна культура

<i>Визначення</i>	<i>Автори</i>
Культура представляє собою набір важливих установок (які часто не формулюються), які поділяють члени того чи іншого товариства	В. Сатт (1982 р.)
Корпоративна культура являє собою неявну, невидиму, неформальну свідомість організації, що управляє поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їх поведінки	К. Шольц (1987 р.)
Організаційна культура – це загальне сприйняття, що підтримується членами організації, це система мого сенсу. Це набір ключових характеристик, які цінує організація.	С. Роббінс (1993 р.)
Корпоративна культура – це сукупність основних переконань, які передаються усім прийнятним на роботу співробітникам як правильні: спосіб сприйняття того, що відбувається, образ мислення і послідовні дії	Ф. Лютенс (1999 р.)
Організаційна культура – це набір припущень, переконань, цінностей і норм, які розділяються усіма членами організації	Ньюстром Дисон В., Девіс Кейт (2000 р.)
Організаційна культура («культура організації», «корпоративна культура», «культура фірми», «культура підприємництва») – набір найбільш важливих положень, що використовуються членами організації і які висловлюються організацією у задекларованих цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їх поведінки і дій. Ці ціннісні засоби орієнтації передаються індивідуум через символічні засоби духовного і матеріального внутрішнього оточення	А. Кібанов (2001 р.)
Організаційна культура – це специфічні для даної організації цінності, взаємовідносини, поведінські норми. Організаційна культура визначає типовий для членів організації підхід до рішення проблем	С. Шекшня (2002 р.)
Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації і знаходять відображення у заявлених організацією цінностях, що задають людям орієнтири їхньої поведінки і дій	О. Віханський, О. Наумов (2003 р.)
Організаційна культура – це переконання, норми поведінки, установки і цінності, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і поводити себе люди в даній конкретній організації	М. Магура, М. Курбатова (2003 р.)
Організаційна культура – це в основному цінності, норми і їх зовнішнє проявлення (артефакти). Організаційна культура знаходиться в нашій душі, душі організації, в наших думках, у формуваний процесу мислення, у сприйнятті, в оцінках, у визначенні причин, у мові, емоціях, почуттях, взагалі у світогляді. В основі формування корпоративної культури – система інформаційного забезпечення життєдіяльності і діяльності персоналу організації	В. Колпаков (2006 р.)
Культура організації – система цінностей, філософія, яку поділяють усі працівники організації	Ф. Хміль (2006 р.)
Організаційна культура – це сукупність внутрішньо фірмових базових норм, правил і принципів взаємовідносин персоналу, винайдених, відкритих або напрацьованих певною групою людей у міру того, як організація навчалася вирішувати проблеми, пов'язані з її адаптацією до зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприймаються добровільно або у процесі виховання усім персоналом організації	Ю. Одегов (2008 р.)

Попри різноманітність визначень корпоративної (організаційної) культури, більшість авторів сходяться на тому, що культура організації являє собою складну композицію важливих припущень, які приймаються без доказів і розділяються членами групи чи організації.

Відмінністю державної установи від комерційної є те, що вона не має собі на меті отримання прибутку і служить інтересам усього суспільства, надає послуги всьому населенню країни.

В Україні у сфері державної служби проводиться єдина державна політика, основними принципами якої є визначення основних цілей, завдань і принципів функціонування інституту державної служби, забезпечення ефективної роботи всіх державних органів відповідно до їх компетенції. У подальшому ми розглядаємо окремих орган державної влади як окрему організацію. Сукупність цих організацій становитиме державну корпорацію – сукупність державних установ з однаковими цілями, спільною метою, інтересами, цінностями, нормами, правилами, мотивами трудової діяльності працівників.

До особливостей корпоративної культури державної служби можна віднести те, що державна служба носить публічний характер, тобто стоїть між державою і людиною, виражаючи інтереси певних груп людей, з одного боку, і державних структур – з іншого.

Виходячи з усіх розглянутих вище визначень, корпоративну культуру в органах державної влади слід розуміти як сукупність цілей, цінностей, норм, традицій, їх унікальність, які поділяють і зберігають державні службовці, забезпечуючи виконання управлінських функцій виконавчої влади.

Корпоративна культура не є статичною, раз і назавжди встановленою формою взаємовідносин в організації. Зміна лідерів і керівництва організації може змінити культуру організації.

Існують різні підходи до визначення типів організаційних культур. Основні типи, які розглядаються російськими і українськими науковцями: органічна, бюрократична, підприємницька, партисипативна, орієнтована на задачу, орієнтована на людину. Закордонні фахівці пропонують такі типи культур: “бейсбольна команда”, “клубна культура”, “академічна культура” і “оборонна культура”.

Особливе місце займає класифікація типів культур, запропонованих Т. Ділом і А. Кеннеді [4]. Це адміністративна, спекулятивна, торгова, інвестиційна культури. По осі абсцис відкладається ступінь ризику, який у своїй діяльності беруть на себе співробітники організації, а по осі ординат – ступінь зворотного зв’язку, тобто швидкість реакції зовнішнього середовища на прийняті співробітниками рішення (рис. 1).

Виходячи з цього, Т. Діл і А. Кеннеді запропонували чотири крайніх варіанти взаємозв’язку цих параметрів. Перший – низький малий ступінь ризику співробітників і мала повільна реакція зовнішнього середовища на прийняті рішення. Такий тип культури називають “адміністративною культурою” або “культурою процесу”. Це світ, де зворотного зв’язку немає або майже немає, де

службовцям важко виміряти результати своєї праці; вони концентрують свої зусилля на тому, як це виконується. У нас є інша назва цієї культури – бюрократія. “Адміністративна культура” у першу чергу притаманна державним закладам, банкам, страховим компаніям. Співробітники таких організацій – змістовні, акуратні, пунктуальні добрі виконавці. Рішення, які вони приймають, добре продумані, зважені. В організаціях чітко підтримуються встановлені правила, ритуали, церемонії, існує жорстка ієрархія, відсутня ініціатива. Практично відсутній зв’язок між результатами роботи співробітників і винагородою.

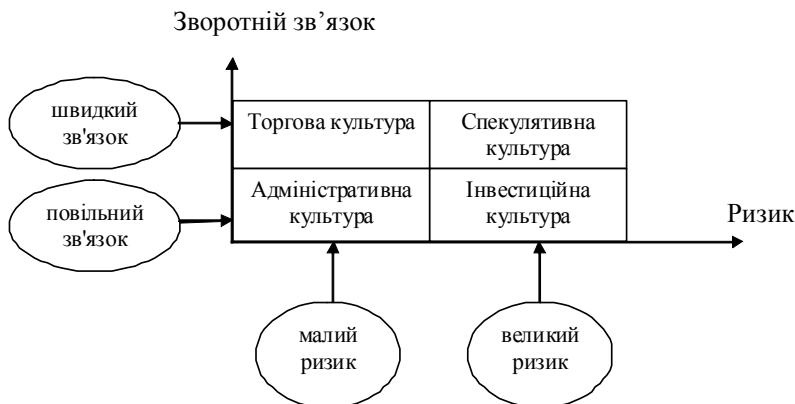


Рис. 1. Типи організаційних культур

Другий – великий високий ступінь ризику співробітників і швидка реакція зовнішнього середовища на прийняті рішення. Такий тип культури називають “спекулятивною культурою”. Це світ індивідуалістів, які постійно йдуть на великий ризик і швидко отримують результат від своїх дій – вірних чи помилкових.

“Спекулятивна культура” притаманна організаціям, які проводять операції на біржах, здійснюють операції з цінними паперами, валютою, сировиною. Сенс – швидке отримання доходів, швидка окупність вкладених коштів. Тому співробітники таких організацій – індивідуалісти, вони агресивні, черстві, неемоційні. Постійний ризик – їх кредо. Необхідність прийняття рішень в умовах жорсткої конкуренції, високого ризику – постійне джерело стресу. Вони прагнуть до матеріальної винагороди, визнання, прагнуть стати “зіркою”.

Третій – малий низький ступінь ризику співробітників, але швидка реакція зовнішнього середовища. Такий тип культури зазвичай називають “торговою культурою”. Тут превалюють дії і розваги – “добре попрацював – добре відпочив”, співробітники йдуть на невеликі ризики, зворотній зв’язок завжди приходить швидко; для того щоб досягти успіху, культура сприяє співробітникам підтримувати високий рівень активності з відносно низьким рівнем ризику.

“Торгова культура” притаманна підприємствам торгівлі і збуту. Співробітники цих організацій дружелюбні, веселі, працьовиті, відмінно працюють у команді. Однак гонитва за кількістю, об’ємом проданої продукції, а не за якістю, низька лояльність, орієнтація на короткостроковий успіх ведуть до таких негативних для організації ефектів, як велика плинність персоналу, проблеми з безпекою, труднощі у прогнозуванні.

I, нарешті, четвертий – високий ступінь ризику співробітників і повільна реакція зовнішнього середовища на прийняті рішення. Такий тип культури зазвичай називають “інвестиційною культурою”. Це культура, де прийняті рішення означають великі ставки, де проходять роки, коли нарешті співробітники узнають, чи окупилися прийняті рішення.

“Інвестиційна культура” притаманна інвестиційним нафтовим, будівельним організаціям, заводам, які виробляють засоби виробництва. Співробітники таких організацій – обережні, терплячі, настирливі люди. Рішення ретельно зважуються, багатократно обговорюються, приймаються колективно.

Типи культури розглядаються також за такими ознаками: конструктивного, оборонно-пасивного та оборонно-агресивного типу. Культури конструктивного типу орієнтовані на особистість працівників, на задоволення потреб вищого рівня, на досягнення довготермінових цілей. Це такі види корпоративної культури, як гуманістично орієнтована на допомогу культура, культура взаємозв’язків, культура досягнення, культура самореалізації.

Другий тип – культури оборонно-пасивного стилю, які менш ефективні і орієнтовані на створення фізичної, фінансової, соціальної безпеки і пристосування співробітників до внутрішнього та зовнішнього середовища. До оборонно-пасивних можна віднести такі види корпоративної культури: схвалення, ухилення, традиційну культуру та залежну. Усі вони орієнтовані на досягнення короткотермінових цілей.

Існує ще один тип корпоративної культури – оборонно-агресивний, до якого відносяться культури опозиції, сили, досконалості та конкурентна культура. Дані види корпоративної культури орієнтовані на виконання завдань, а не на людей організації, направлені на досягнення кількісного результату, спрямовані на короткотермінові цілі, на досягнення швидкого результату в кризових ситуаціях.

Культуру, яка склалася в організації, можна вивчати різними засобами: інтерв’ю, анкетування, вивчення усного фольклору, вивчення документів, вивчення практики управління, що склалася.

Для виявлення схильності державних службовців до певних типів і видів корпоративної культури було проведено анкетування 29 працівників Головного управління освіти і науки (далі – ГУОН) Харківської обласної державної адміністрації.

В опитуванні взяли участь сім начальників відділів (управлінь) ГУОН, три головних та 19 провідних спеціалістів відділів управління. На побудованих гістограмах представлено кількість працівників за віком і стажем роботи на

державній службі (рис. 2, 3). Можна побачити, що більшість працівників (37,9 %) мають вік від 36 до 40 років, і з них лише один є начальником відділу. При цьому стаж у них різний: від 1 року до 10. Серед тих, кому від 51 до 55 років – три начальники, в яких і стаж роботи становить більше 10 років.

Отже, можна припустити, що чим більше людина перебуває на державній службі, тим більше вона несвідомо схильна до певного виду корпоративної культури та є її носієм. А ті службовці, які мають стаж роботи від одного року, – швидко пристосовуються до культури, яка вже існує в організації, і переймають ту модель поведінки, яка є найбільш характерною для даного колективу.

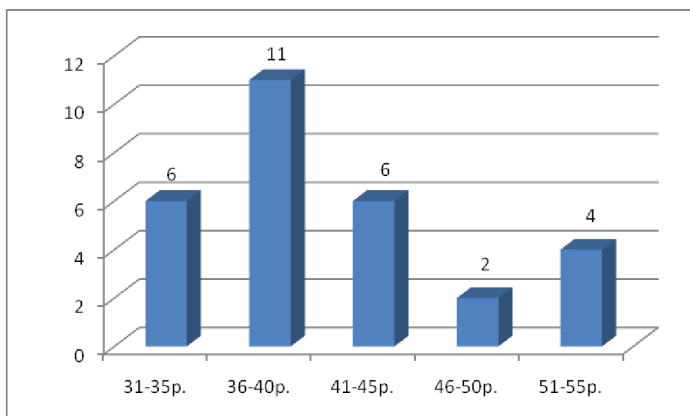


Рис. 2. Структура працівників за віком

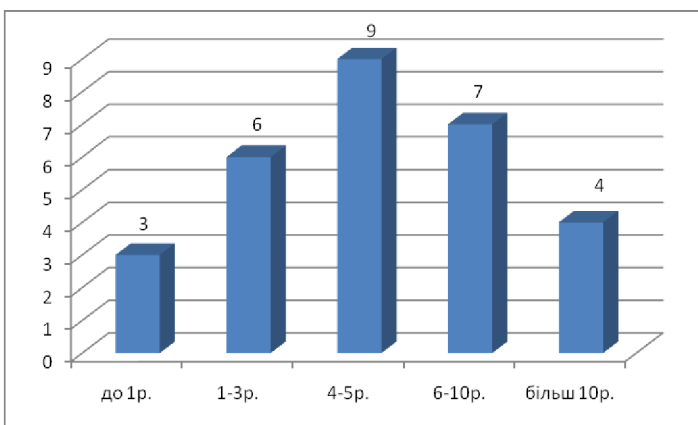


Рис. 3. Структура за стажем роботи на державній службі

У дослідженні були використані опитувальники на виявлення домінуючого типу корпоративної культури в колективі, на направленість сприйняття індивідом групи, опитувальник, спрямований на виявлення мотивації людини на досягнення мети, спрямованість на суперництво та на соціальний престиж.

У ході дослідження було отримано такі дані. Серед дванадцяти видів корпоративної культури домінуючою в ГУОН виявилася культура взаємозв'язків, яка відноситься до типу конструктивних культур. У 19 чоловік (65,5 %) даний вид культури має найбільшу кількість балів, порівняно з іншими видами культур, і тому посідає перше місце.

Цінності цього типу культури – колегіальність, толерантність, рівність, партнерство. Орієнтація на довготермінові цілі; формування і розвиток команди є основними цілями організації. Нормою в такому колективі є задоволення соціальних потреб працівників. Мотиви, якими керуються працівники, – це взаємодопомога і підтримка один одного. Слід зазначити, що в колективі з таким типом культури домінує позитивна стратегія мотивації (яка поєднує внутрішні та зовнішні стимули мотивації). Характерним є те, що працівники орієнтовані на встановлення взаємозв'язків між членами організації. Велике значення надається конструктивним відносинам. Кожен очікує, що члени організації є відкритими і чутливими до задоволення інтересів і потреб власної робочої групи. Ця культура може збільшити, посилити організаційну діяльність, стимулюючи відкриту комунікацію, добру співпрацю і роботу людей в єдиній команді.

Культуру досконалості як другу по домінуванню після культури взаємозв'язків обрали 10 державних службовців (34,5 % опитуваних). Цей тип культури належить до оборонно-агресивного стилю, який здебільшого орієнтований не на людей організації, а на виконання завдань, на досягнення кількісного результату.

Основними цінностями даного типу культури є досконалість і робота. Цілі такої організації короткотермінові, але працівники прагнуть сформувати позитивний імідж та приємне враження, тому нормою є бездоганне виконання завдань на результат. Мотивом є престиж та особисті досягнення. У поведінці працівників домінує позитивна стратегія мотивування, але іноді проявляється негативна стратегія.

Культура досконалості характерна для тих організацій, в яких цінується неперевершеність, досконалість, наполегливість, важка праця. Працівники відчують, що вони повинні уникати усіх помилок, слідкувати за всім, працювати понаднормово, щоб досягти поставлених цілей і завдань.

Таке ставлення до роботи можна пояснити тим, що державна служба вимагає серйозного відношення до поставлених завдань, виконання посадових обов'язків та дотримання чинного законодавства.

Певною мірою така орієнтація може бути корисною. Однак надмірне зосередження на досконалості може спричинити те, що працівники втрачать бачення цілей, розгубляються в деталях. У них почнуть розвиватися симптоми напруження, професійного стресу та емоційного вигорання.

Серед домінуючих видів культур опинилась культура самореалізації, яка також належить до типу конструктивних (її обрали 41,4 % респондентів – 12 працівників). Цінностями даної культури є творчість, активність, ініціативність та оригінальність. Організація з такою культурою орієнтується на довготермінові цілі (самореалізація працівників, особистісне та професійне зростання). Задоволення потреб працівників у реалізації потенційних можливостей вважається нормою. Головний мотив колективу – самовираження у створенні нового. Орієнтація на позитивну мотивацію, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх стимулів.

Організації з таким типом культури цінують творчість, ставлять якість вище кількості, надають перевагу як загальному вирішенню завдань, так і індивідуальному зростанню співробітників. Працівники заохочуються отримувати задоволення від своєї роботи, розвивати себе, займатися новими і цікавими видами діяльності і прагнути до самоактуалізації. Появу цього типу культури можна пояснити тим, що державні службовці (працівники ГУОН) кожного дня стикаються з багатьма проблемами з різних сфер життя, вирішення яких іноді потребує дійсно творчого підходу, активності та ініціативності.

Серед видів культур, які набрали найменшу кількість балів, опинилися такі: культура опозиції, культура сили та культура ухилення. Це зрозуміло, бо дані види культур відносяться до оборонно-пасивного та оборонно-агресивного стилів та орієнтовані на виконання короткотермінових цілей. А державна політика розрахована більше на виконання довготермінових цілей.

Формування і розвиток корпоративної культури в органах державної служби детерміновано сукупністю макро-, мезо- і мікрофакторів. Основним макрофактором, що впливає на корпоративну культуру, є правовий фактор. Головним мезофакторами є специфіка сфери діяльності окремої організації в системі державної служби, особистісні якості керівника, взаємодія працівників колективу організації як носіїв різних здібностей і субкультур, а мікрофакторами – професійний досвід державних службовців, їх система цінностей і трудова мотивація.

У ході дослідження було виявлено, що державні службовці найбільш схильні до двох видів корпоративної культури конструктивного типу – це культури взаємозв'язків і досконалості. Але слід відмітити, що жоден із досліджуваних навряд чи знав про існування саме таких видів і типів корпоративної культури, про існування певних цінностей у колективі, прагнень і мотивації. Проте майже підсвідомо, лише на основі своїх почуттів, досвіду, відносин у колективі, державні службовці обрали саме ті цінності, мотиви, цілі, норми, моделі поведінки, які є характерними тільки для цих видів корпоративної культури. Такий результат можна пояснити специфікою роботи в державному управлінні та тим, що кадрові служби та керівники не приділяють достатньо уваги питанням формування та підтримки корпоративної культури.

Працівники Головного управління освіти і науки прагнуть до соціального престижу. Тобто, попри всі труднощі професії, ненормований і напружений

інколи робочий день, низький рівень матеріальної винагороди, робота для працівників – найголовніше, і значну роль у цьому відіграють дружні відносини в колективі, сприятливий психологічний клімат.

Державні службовці представляють собою достатньо інтегровану соціально-професійну групу, яка розуміє і поділяє корпоративні норми, цінності, цілі діяльності саме своєї організації, що сприяє відтворенню корпоративної культури, самозбереженню і саморозвитку організації. Однак вони орієнтовані більше на внутрішнє функціонування, ніж на взаємодію з навколишнім середовищем.

Отримані результати дослідження є цікавими і корисними для подальшої роботи з персоналом організації. Знаючи, до чого схильні працівники, можна планувати і координувати діяльність усього колективу з урахуванням мотивації і прагнень кожного державного службовця, тобто вмiле використання корпоративної культури може стати інструментом підвищення ефективності праці державних службовців.

Необхідним є також проведення певної роботи щодо ознайомлення колективу з поняттям корпоративної культури взагалі та її існуванням в державному управлінні. Усе, що відчувалося кожним державним службовцем на інтуїтивному рівні, стане свідомим і зрозумілим, а це сприятиме подальшому розвитку всього колективу і об'єднанню його зусиль для виконання спільної мети всієї організації.

Література:

1. *Виханский О. С.* Менеджмент : учебник. – 3-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2003. – 528 с.
2. *Колпаков В. М.* Управление развитием персонала : учеб. пособие для студентов вузов / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2006. – 712 с.
3. *Магура М. И.* Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : ООО “Журнал “Управление персоналом”, 2003. – 388 с.
4. *Музыченко В. В.* Управление персоналом. Лекции: учеб. для студентов высш. учеб. заведений / В. В. Музыченко. – 2-е изд. – М. : ИЦ “Академия”, 2006. – 528 с.
5. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / Ю. Г. Одегов. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
6. *Психология эффективного стратегического управления персоналом : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям “Психология”, “Менеджмент организаций”, “Управление персоналом” / Г. Х. Бакирова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 591 с.*
7. *Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 638 с. – (Серия “Высшее образование”).*

Надійшла до редколегії 27.08.2012 р.