

Колянюк О. В.,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Анотація. В статті аналізуються основні етапи формування, зміни та удосконалення корпоративної культури закладів вищої освіти України. Розглянуто рівні послідовного коректування корпоративної культури та основні етапи її формування, види субкультур закладу освіти, підходи до зміни корпоративної культури, механізми управління процесом формування корпоративної культури, особливості формування корпоративної культури закладу вищої освіти в сучасних умовах, види корпоративних цінностей сучасного закладу освіти. Запропоновано механізми оновлення корпоративної культури закладів освіти та засоби для вирішення поставлених завдань.

Ключові слова: корпоративна культура, концепції корпоративної культури, корпоративні цінності, субкультура, культурні традиції, корпоративні ритуали та свята.

Kolyanko O. V.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

STAGES OF FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE

Abstract. The article analyzes the main stages of formation, change and improvement of the corporate culture of the institutions of higher education of Ukraine. The levels of consistent correction of corporate culture and the main stages of its formation, types of subcultures of educational institution, approaches to the change of corporate culture, mechanisms for managing the process of formation of corporate culture, peculiarities of the formation of the corporate culture of the institution of higher education in modern conditions, types of corporate values of the modern educational institution are considered. The mechanisms of renewal the corporate culture of educational institutions and means for solving the tasks are proposed.

Key words: corporate culture, concepts of corporate culture, corporate values, subculture, cultural traditions, corporate rituals and festive events.

Постановка проблеми. Корпоративна культура закладів вищої освіти (далі ЗВО) є своєрідною, досить ефективною формою життєдіяльності освітніх організацій, а отже є організованою системою, що побудована на принципах самоцінності знання, свободи навчання, яку впевнено можна назвати конкретним способом реалізації ідей вищої освіти. Така корпоративна організація закладу освіти як інтегрованої системи покликана і спроможна виконувати універсальні функції культурної спадщини, бути хранителем, генератором і розповсюджувачем культурних зразків.

Корпоративна культура українських закладів освіти поки ще недостатньо сприяє виконанню ними суспільних функцій. Саме тому створення системи цілеспрямованих дій з формування і розвитку корпоративної культури закладів вищої освіти потребує вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій свідчить, що феномен корпоративних відносин у вітчизняній освіті почав досліджуватися порівняно недавно, про це свідчать праці таких вчених, як: Г. Л. Хаєт [3], П. О. Куделя [5], В. В. Медведь [6], Ж. В. Серкіс [7] О. Л. Скідін [8] та ін. На сьогодні проблеми корпоративної культури організацій освітнього типу потребують більшої уваги.

Постановка завдання. Адаптація організаційно-управлінської структури закладу освіти до нової парадигми освіти неможлива без розповсюдження принципів корпоративного підходу на формування системи управління ЗВО. Саме тому наукова розробка питань формування та удосконалення корпоративної культури як необхідної умови трансформації вищої школи є актуальною та соціально значимою.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Концепції корпоративної культури, з відомою часткою умовності, можна розділити на дві великі групи: ті, що розглядають корпоративну культуру як атрибут організації (передбачається можливість впливати на її формування), цей підхід можна умовно назвати “раціонально-прагматичним”; ті, що трактують корпоративну культуру як позначення самої суті організації (це не властивість, якою володіє організація, а те, чим вона по суті є). Цей підхід найчастіше асоціюється з “феноменологічною моделлю організації”. Такі концепції, як правило, заперечують можливість цілеспрямованої прямої дії на формування корпоративної культури.

Представники першого напрямку (І. Ансофф, Е. Шейн, Т. Пітері, Р. Уоттермен) [10] розглядають корпоративну культуру як одну із змінних, що виступає регулятором поведінки працівника в організації, разом з іншими (наприклад, формальною або неформальною структурою, організаційним кліматом). Формування культури пов’язане переважно з процесами, що відбуваються усередині організації, хоча на них можуть впливати і зміни стану середовища. Тому пряме управління корпоративною культурою неможливе. Трансформація організаційної культури – тривалий процес, вплив на який завжди носить опосередкований характер і вимагає від керівництва організації достатньо глибокої рефлексії з приводу особливостей своєї організації, її історії.

В сучасному світі практики використовують обидва теоретичних підходи. Тобто корпоративна культура визначається як невід’ємний атрибут організації, що створюється саме собою, але на що можна впливати певними методами та інструментами.

Корпоративна культура закладу освіти має подвійну природу: з одного боку, це культура досягнення інтересів на ринку освітніх послуг – це культура конкурентної боротьби; з іншого, – традиційна академічна культура, яка базована на збереженні педагогічних цінностей.

У будь-якому закладі освіти, як правило, вже існують певні елементи корпоративної культури, які під час вдосконалення коректують, розвивають або змінюють. На нашу думку, змінити внутрішній план корпоративної культури за короткий проміжок часу (зберігаючи увесь кадровий склад) практично неможливо. Для цього потрібно значно більше часу. Тому під час формування, удосконалення корпоративної культури закладам вищої освіти необхідно впливати на її зовнішні прояви – йти “від зовнішнього до внутрішнього”. Але дуже важливо, щоб зовнішні прояви поступово набували для членів навчального закладу певного смислу і цінностей, які відповідають оновленій корпоративній культурі.

Корпоративна культура не завжди відповідає потребам освітньої установи на її новому етапі розвитку й умовам зовнішнього середовища, оскільки культурні цінності ЗВО зазвичай відображають те, що зроблено у минулому. Розбіжність між бажаними і фактичними культурними нормами і цінностями ми назвали культурним розривом, наявність

якого у ЗВО спричиняє необхідність цілеспрямованого впливу на корпоративну культуру.

Змінити, трансформувати наявну корпоративну культуру, особливо такої зрілої організації як заклад вищої освіти, досить складно.

Стратегія формування корпоративної культури розгортається у двох планах: внутрішньому і зовнішньому. Зовнішній план – застосування комплексу заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності ЗВО, тобто досягнення рентабельності й соціального статусу. Внутрішній план – становлення корпоративних педагогічних цінностей, високої академічної культури, норм педагогічних відносин, які забезпечують сприятливий морально-психологічний клімат, творчу атмосферу в середовищі викладачів, що формує гідність особистості, професійну гордість, а звідси забезпечує репутацію закладу. Починати роботу над програмою розвитку корпоративної культури ЗВО необхідно з розгляду тих видимих змін, котрі відбулися у навколишньому середовищі.

На нашу думку, послідовне коректування корпоративної культури слід розглядати на таких рівнях: 1) загальний рівень, до якого відносяться видимі зовнішні факти, а точніше візуальна основа ЗВО; 2) поведінковий рівень, який включає загальні норми, правила поведінки, стиль спілкування у ЗВО; 3) розвиваючий рівень, елементами якого є тренінги, семінари всередині організації; 4) ціннісний рівень, який складається з системи колективно розділених цінностей, символів, переконань, зразків поведінки.

Серед етапів формування корпоративної культури виокремлюють п’ять основних: 1) вироблення місії, визначення стратегії, основних цілей та цінностей; 2) дослідження корпоративної культури, що вже склалася; 3) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток чи закріплення бажаних цінностей та зразків поведінки; 4) цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою усунення негативних цінностей; 5) оцінка успішності впливу на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив [2].

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки і традицій, що склалися в організації за час її діяльності і сприймаються та підтримуються більшістю співробітників [1]. Така симбіотична взаємозалежність між середовищем і організацією має складний характер, на який не завжди звертається увага.

Можна запропонувати простішу модель культури корпорації, яка представлена двома організаційними рівнями. На верхньому рівні представлені такі видимі чинники, як одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка. Верхній рівень представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме уявлення. На глибшому рівні розташовуються цінності й норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників у компанії. Цінності другого рівня тісно пов’язані з візуальними зразками (стилем ділового одягу, слоганами, церемоніями та ін.),

що впливають з них і позначають їх внутрішню філософію. Ці цінності підтримуються і виробляються співробітниками організації, кожен працівник закладу повинен розділяти їх або хоч би показувати свою лояльність по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей.

Залежно від того, які з вказаних рівнів вивчаються, існує поділ рівнів корпоративних культур на суб'єктивні й об'єктивні. Перший включає елементи символіки: герої організації, історії про організацію та її лідерів, міфи, сприйняття мови спілкування і гасел, обряди і ритуали, табу. Вона служить основою формування управлінської культури й ухвалення рішень, тобто стилів керівництва і вирішення проблем.

Об'єктивний рівень корпоративної культури зазвичай співвідноситься з фізичним оточенням і сприйняттям організації: будівля та її дизайн, місце розташування, устаткування і меблі, кольори й об'єм простору тощо.

Сучасна дослідниця Н. Л. Яблонскене, яка займається вивченням безпосередньо корпоративної культури ЗВО, пропонує досліджувати її за трьома рівнями: перший рівень – загальні цінності та переконання, які формують всі інші рівні, що поділяються всіма співробітниками, а також основні цілі та завдання закладу освіти, його місія та стратегія; другий рівень – норми, що регулюють роботу організації та поведінку її членів; третій – видимі фактори, наслідки попередніх рівнів, з допомогою яких корпоративна культура транслюється та передається [4].

Корпоративна культура ЗВО складається з багатьох субкультур, розвиток яких неможливо оминути, але це потрібно робити поступово і всі нововведення мають бути поетапними. Під час проектування корпоративної культури потрібно дотримуватися балансу субкультур – студентської, викладацької, дослідницької, професійної й навчальної, субкультур різних інститутів, факультетів і кафедр, інтересів адміністрації ЗВО, студентів і викладачів тощо. Дуже важливо, щоб елементи удосконаленої корпоративної культури не вступили у протиріччя з наявною системою цінностей ЗВО.

Розбудова відповідних підходів має ґрунтуватися на формуванні трьох груп цінностей, зокрема: наявних позитивних цінностей, які є безпосереднім соціальним базисом подальшої роботи, спрямованої на вдосконалення та розвиток корпоративної культури закладу освіти. Наступним елементом є негативні цінності, що виступають в якості певних девіативних проявів, які є небажаними для даного соціокультурного процесу та мають бути трансформовані в процесі розвитку відповідної корпоративної культури. Найважливішими в даному контексті мають виступати відсутні цінності, впровадження яких у систему корпоративної культури вимагає від ЗВО системної роботи та створення певного декларативного комплексу цінностей, який має підтримуватися за рахунок відповідного зовнішнього стимулювання з метою інтеріоризації всіма учасниками відповідного процесу.

Реалізація запропонованого підходу дозволить ЗВО у значній мірі вдосконалити ефективність управлінської діяльності та створить соціокультурне підґрунтя для подальшої розбудови мотиваційних систем фахівцями інших галузей науки, зокрема менеджерами, економістами тощо.

Надзвичайно важливим є те, щоб оновлену корпоративну культуру приймали і підтримували всі керівники. Недарма деякі вчені вважають, що процес створення корпоративної культури починається з основоположної ролі керівників організації [9]. Серед основних підходів до зміни корпоративної культури потрібно виділити такі: керівнику необхідно жити тією культурою, яку він прагне бачити у своєму ЗВО; перспективу змін корпоративної культури потрібно розраховувати на 5-10 років; необхідно розуміти наявну корпоративну культуру та усвідомлювати шляхи її удосконалення.

На нашу думку, доцільно виділити чотири механізми управління процесом формування корпоративної культури, які є досить ефективними:

- механізми участі: необхідно залучати співробітників до вирішення важливих для закладу вищої освіти питань;
- механізм символічного управління, який використовується для підтримки того, що є найважливішим для ЗВО;
- механізм взаєморозуміння: постійне інформування співробітників (внутрішній PR). Потрібно донести основні положення корпоративної культури до співробітників усіх рівнів, визначитися щодо виду системи внутрішньої комунікації. Служба PR дала б змогу сформувати так званий брендбук (англ. Brand book): у широкому сенсі – систематизовані матеріали, присвячені ЗВО, у вузькому – положення про фірмовий стиль;
- система заохочень та мотивації, що пов'язана з належністю працівника до закладу освіти: розробка рекомендацій з удосконалення мотивуючих механізмів; розробка заходів щодо зменшення опору персоналу внаслідок впровадження нової системи цінностей.

Розглянемо особливості формування корпоративної культури закладу вищої освіти в сучасних умовах. Для того, щоб бути фінансово стабільними і частково незалежними, ЗВО України поставлені перед необхідністю формування підприємницької культури. Це має бути обов'язково враховано під час формування корпоративної культури ЗВО, щоб усі співробітники з розумінням ставилися до ідеї залучення додаткових коштів для розвитку свого закладу освіти, а отже до успішного сьогодення і майбуття.

Корпоративні цінності, тобто набір гласних і негласних правил, за допомогою яких адміністрація і співробітники визначають пріоритети, формують систему поведінки для досягнення цілей ЗВО, є важливими. Розрізняють етичні, соціально-економічні й комунікативні цінності. Етичні цінності визначають, що для закладу освіти може бути моральним і аморальним, поганим і гарним. Соціально-економічні цінності описують: як будується бізнес освітніх закладів, який загальний стратегічний підхід до

вибору ключової переваги організації (спеціалізація, універсальність), яка структура витрат і правил економічної взаємодії (деканат – ЗВО в цілому, філії – ЗВО), які прийнятні й бажані темпи зростання, який основний принцип побудови структури ЗВО. Комунікативні цінності описують: відношення керівництва до підлеглих і принципи вертикальних комунікацій; відношення співробітників до роботи і принципи горизонтальних комунікацій; відношення підлеглих до керівництва; відношення професорсько-викладацького складу до студентів; відношення професорсько-викладацького і навчально-допоміжного складу, а також співробітників різних служб ЗВО до змін.

Не менш важливими є корпоративні ритуали – це сукупність дій і заходів, які демонструють співробітникам цінності організації (ритуали заохочення, ритуали осуду і ритуали об'єднання). Ритуали заохочення покликані показати схвалення ЗВО певних досягнень або вписуються в межі корпоративних цінностей. Ритуали осуду повідомляють про несхвалення відносно людини, яка порушила норми прийнятої корпоративної культури (пониження на посаді, звільнення, штраф). Ритуали об'єднання (конференції, семінари, різні заходи, спільні поїздки та ін.) допомагають усім співробітникам усвідомити свою спільність із ЗВО.

Ритуали і свята складають суттєву частину корпоративної культури. В організації важливо розробити систему свят. Серед свят (у тому числі загальнодержавних) важливими є ювілеї трудової та наукової діяльності, праці в ЗВО. Бажано відзначати захист дисертацій, присвоєння звань, вихід монографій тощо. Кожна структура виробляє власні підходи до виокремлення подібних дат. Потрібно також формувати культурні традиції. Наприклад, розвиваючи види фізичної культури, мати свій “фірмовий” вид спорту, який буде усіяло культивуватися у даному ЗВО і позиціонувати його своїми успіхами. ЗВО повинен розвивати, підтримувати та перетворити найкращі спортивні, художні гуртки, колективи на свою візитну картку і предмет корпоративної гордості.

Моральна атмосфера у закладі освіти може підтримуватися реалізацією широкого кола соціальних програм, спрямованих на підтримку незабезпечених співробітників та студентів, пенсіонерів, одиноких матерів та інвалідів. Мотивацію, стимулювання та оцінку персоналу слід закріпити на рівні культурних традицій освітнього закладу.

Робота з випускниками, розширення діяльності асоціацій і служб зі зв'язків з випускниками – це один із аспектів та важливий елемент формування корпоративної культури ЗВО. Випускники можуть стати вагомим підтримкою діяльності університету: для формування у студентів та співробітників почуття гордості й співучасті у важливій і масштабній за результатами роботі; для наповнення корпоративної культури ЗВО новими легендами, історіями, героями (історії успіху випускників, подолання життєвих криз тощо); для розвитку і фінансового благополуччя ЗВО.

Корпоративний стиль вищого навчального закладу повинен удосконалюватися і пронизувати увесь культурний і предметний світ.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Першим кроком у проектуванні корпоративної культури є оцінка наявної культури та цінностей. Важливим також є визначення корпоративної місії. Її сутність – призначення організації (як у широкому, так і вузькому плані), що дозволяє співробітникам та керівникам поглянути на діяльність організації відсторонено, з позиції усього суспільства.

Наступний етап впровадження нової (чи оновленої) системи цінностей є найбільш тривалим, тому що прийняття чи неприйняття цінностей носить свідомий характер і залежить від багатьох чинників. І в першу чергу – реакція керівництва ЗВО на зміни, що відбуваються, відповідність їх поведінки прийнятим цінностям, бажання щось змінювати.

На наступному етапі проектується стратегічні завдання розвитку ЗВО: підвищення його конкурентоспроможності, підвищення якості професійної підготовки, конкурентоспроможність випускників, створення позитивного іміджу ЗВО тощо. Виходячи зі стратегічних завдань, проектується тактичні завдання на різних рівнях: “ЗВО – студенти”, “ЗВО – викладачі”, “ЗВО – випускники” та ін.

Наступний крок – вибір засобів для вирішення поставлених завдань. Такими засобами є: традиції, ритуали, обряди, професійна мова, символіка, корпоративні заходи тощо. Вибір інструментарію для удосконалення корпоративної культури є дуже важливим. Це може бути: розробка корпоративних стандартів, кодексу, системи критеріїв оцінки корпоративної культури та рекомендації щодо її формування у ЗВО, документів для забезпечення діяльності громадських організацій закладу.

Корпоративна культура має суто практичну спрямованість і за умови грамотної та цілеспрямованої побудови здатна сприяти всебічному розвитку закладу вищої освіти та отриманню максимальної віддачі від людського капіталу освітнього закладу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. пособие / И. В. Головнева. – Х. : Изд-во НУА, 2003.
2. Козлов В. В. Корпоративная культура : учебно-метод. пособие / В. В. Козлов. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.
3. Корпоративна культура : навчальний посібник / [під заг. ред. Г. Л. Хаєта]. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
4. Яблонскене Н. Л. Корпоративная культура современного университета / Н. Л. Яблонскене // Журнал Университетское управление: практ. и анализ. – 2006. – №2. – 10 с.
5. Куделя П. О. Вища школа регіону як об'єкт соціального управління : дис... канд. соціол. наук:

22.00.04 [Рукопис] / П. О. Куделя; Дніпропетровський національний ун-т. – Д., 2003. – 174 с. – Бібліогр.: арк. 162-174.

6. Медведь В. В. Развитие управленской культуры в профессионально-техническом учебном заведении : дис... канд. пед. наук: 13.00.01 [Рукопис] / В. В. Медведь; Центр. ін-т післядипл. пед. освіти АПН України. – К., 2007. – 284 с.

7. Серкіс Ж. В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи : дис... канд. психол. наук: 19.00.07 [Рукопис] / Ж. В. Серкіс / Центральний ін-т післядипломної освіти АПН України. – К., 2004.

8. Скідін О. Л. Соціальні технології в управлінні закладами освіти : автореф. дис. д-ра соц. наук: 22.00.06 [Рукопис] / О. Л. Скідін. – К. : Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, 2001. – 44 с.

9. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. – [2-е изд., перер. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 624 с.

10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – М. : Питер, 2007. – 336 с.

REFERENCES

1. Holovneva, Y. V. (2003), *Psykholohicheskye osnovy kadrovoho menedzhmenta*, Yzd-vo NUA, Khar'kov.

2. Kozlov V. V. (2009), *Korporativnaia kul'tura*, Al'fa-Press, M., 304 s.

3. *Korporativna kul'tura*, pid zah. red. H. L. Khaieta (2003), *Tsentr navchal'noi literatury*, K., 403 s.

4. Yablonskene, N. L. (2006), *Korporativnaia kul'tura sovremennoho unyversyteta*, *Zhurnal Unyversytetskoe upravlenye: prakt. y analiz*, №2, 10 s.

5. Kudelia, P. O. (2003), *Vyscha shkola rehionu iak ob'iekt sotsial'noho upravlinnia: dys...* kand. sotsiol. nauk: 22.00.04 [Rukopys] ; Dnipropetrovs'kyj natsional'nyj un-t, D., 174 s. – Bibliohr.: ark. 162-174.

6. Medved', V. V. (2007), *Rozvytok upravlins'koi kul'tury v profesijno-tekhnichnomu navchal'nomu zakladi: dys...* kand. ped. nauk: 13.00.01 [Rukopys] ; Tsentr. in-t pisliadypl. ped. osvity APN Ukrainy, K., 284 s.

7. Serkis, Zh. V. (2004), *Psykholohichni umovy pidhotovky kerivnykiv zahal'noosvitnikh navchal'nykh zakladiv do formuvannia orhanizatsijnoi kul'tury shkoly: dys...* kand. psykhol. nauk: 19.00.07 [Rukopys] / Tsentral'nyj in-t pisliadyplomnoi osvity APN Ukrainy, K.

8. Skidin, O. L. (2001), *Sotsial'ni tekhnolohii v upravlinni zakladamy osvity: avtoref. dys. d-ra sots. nauk: 22.00.06* [Rukopys], Kyivs'kyj natsional'nyj universytet im. Tarasa Shevchenka, K., 44 s.

9. Solomanydyna, T. O. (2007), *Orhanyzatsyonnaia kul'tura kompanyy*, 2 nd ed, YNFRA-M, M., 624 s.

10. Shejn E. (2007), *Orhanyzatsyonnaia kul'tura y lyderstvo*, Pyter, M., 336 s.