

Кубко В.П.

УДК 130.2:378

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ

Анотація. Аналізуються основні етапи формування, зміни та удосконалення корпоративної культури вищих навчальних закладів України. Запропоновано механізми оновлення корпоративної культури освітніх закладів та визначено вибір засобів для вирішення поставлених завдань.

Ключові слова: корпоративна культура, культурний розрив, субкультура, корпоративні цінності, корпоративні ритуали та свята, культурні традиції.

Аннотация. Анализируются основные этапы формирования, изменения и усовершенствования корпоративной культуры высших учебных заведений Украины. Предложены механизмы обновления корпоративной культуры учебных заведений и определен выбор средств для решения поставленных задач.

Ключевые слова: корпоративная культура, культурный разрыв, субкультура, корпоративные ценности, корпоративные ритуалы и праздники, культурные традиции.

Summary. The basic stages of formation, change and improve of the corporate culture of higher education in Ukraine have been analyzed. The special attention was paid to dual nature of the corporate culture of the educational institution and as a rule, in any school, there have already been certain elements of corporate culture. While improving all these elements are developed, adjusted or changed.

In this study, the mechanisms of updating the corporate culture of educational institutions have been proposed and the choice of tools for solving the set tasks has been determined. During the development and improvement of the corporate culture in higher education institutions it is necessary to exert influence on its external manifestations, so go "from external to internal". In the future, it is necessary to introduce a new system of values and to design strategic objectives of the institution development: increasing competitive ability, creating a positive image etc.

The next step is to select the tools for solving the set tasks. These tools may include: traditions, customs, rituals, symbols, professional language, etc.

Also the choice of instruments for the improvement of corporate culture such as: development of corporate standards, the code, the system of criteria for assessing corporate culture and recommendations as for its formation in higher educational institutions are too of high importance.

Keywords: corporate culture, cultural gap, subculture, corporate values, corporate rituals and festivals, and cultural traditions.

Постановка проблеми. Корпоративна культура вищих навчальних закладів – це своєрідна, досить ефективна форма життєдіяльності освітніх організацій, яка дозволяє говорити про організовану систему, побудовану на принципах самоцінності знання, свободи навчання, що і є конкретним способом реалізації ідей вищої освіти. Така корпоративна організація вищих навчальних закладів як інтегрованої системи покликана і здатна виконувати універсальні функції культурної спадщини, бути хранителем, генератором і розповсюджувачем культурних зразків.

Корпоративна культура українських освітніх закладів поки ще недостатньо сприяє виконанню ними суспільних функцій. Залишається багато невирішених питань, а також головного – створення системи цілеспрямованих дій з формування і розвитку корпоративної культури вищих навчальних закладів.

Актуальність дослідження. Звернення до корпоративної культури обумовлено необхідністю вирішення цілого ряду теоретико-методологічних та практичних завдань з оптимізації регулювання соціокультурних процесів у соціумі та інтеграції вітчизняної освіти у світову освітню систему.

Модернізація освіти відповідно до «Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті» [9] стимулює пошуки оптимізації і гармонізації соціально-трудова відносин і процесів, одним із яких є формування та трансляція корпоративної культури і всередину навчального закладу, і зовні. Це спричиняє актуалізацію необхідності діагностики корпоративної культури вищих освітніх закладів, вивчення шляхів і способів її вдосконалення, зміни та удосконалення.

Мета дослідження. Адаптація організаційно-управлінської структури вищих навчальних закладів (тут і далі ВНЗ) до нової парадигми освіти неможлива без розповсюдження принципів корпоративного підходу на формування системи управління ВНЗ. Тому актуальність, соціальна значимість і недостатня наукова розробленість питань формування та удосконалення корпоративної культури як необхідної умови трансформації вищої школи зумовили вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми корпоративної культури організацій освітнього типу (школи, коледжі, ліцеї, ВНЗ) не лише тривалий час залишалися поза увагою, але і сьогодні перебувають ще на периферії дослідницької практики. Феномен корпоративних відносин у вітчизняній освіті почав досліджуватися порівняно недавно, про це свідчать розробки таких вчених, як: Г.Л. Хаєт [5], О.Л. Скідін [11], Л.В. Васильченко [1], С.В. Королюк [4], П.О. Куделя [6], В.В. Медведь [8], Ж.В. Серкіс [10] та ін. До цієї когорти належить і наше наукове дослідження, проведене протягом 2008-2012 рр. [6].

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура освітнього закладу має подвійну природу: з одного боку, це культура досягнення інтересів на ринку освітніх послуг – культура конкурентної боротьби; з іншого – це традиційна академічна культура, заснована на збереженні педагогічних цінностей.

Як правило, в будь-якому навчальному закладі вже існують певні елементи корпоративної культури. Під час удосконалення їх розвивають, коректують чи змінюють. На нашу думку, змінити внутрішній план корпоративної культури за досить короткий проміжок часу (зберігаючи при цьому увесь кадровий склад

практично неможливо. Для цього потрібно значно більше часу. Тому під час формування, удосконалення корпоративної культури ВНЗ необхідно впливати на її зовнішні прояви, тобто йти «від зовнішнього до внутрішнього». При цьому надзвичайно важливо, щоб зовнішні прояви поступово набували для членів навчального закладу певного смислу і цінностей, які відповідають оновленій корпоративній культурі.

Корпоративна культура далеко не завжди відповідає потребам освітньої установи на новому для неї етапі розвитку і умовам зовнішнього середовища, оскільки культурні цінності ВНЗ зазвичай відображають те, що зроблено у минулому. Розбіжність між бажаними і фактичними культурними нормами і цінностями ми назвали *культурним розривом*. Саме наявність такого розриву у ВНЗ спричиняє необхідність цілеспрямованого впливу на корпоративну культуру. Змінити, трансформувати наявну корпоративну культуру, особливо такої зрілої організації як вищій навчальний заклад, досить складно.

Стратегія формування корпоративної культури розгортається у двох планах: внутрішньому і зовнішньому. Зовнішній план – застосування комплексу заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності освітнього закладу, тобто досягнення рентабельності і соціального статусу. Внутрішній план – становлення корпоративних педагогічних цінностей, високої академічної культури, норм педагогічних відносин, які забезпечують сприятливий морально-психологічний клімат, творчу атмосферу у середовищі викладачів, що формує гідність особистості, професійну гордість, а звідси забезпечує репутацію вищого навчального закладу.

Починати роботу над програмою розвитку корпоративної культури ВНЗ 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 ВНЗ;
2. поведінковий рівень, який включає загальні норми, правила поведінки, стиль спілкування у ВНЗ;
3. розвиваючий рівень, елементами якого є тренінги, семінари всередині організації;
4. ціннісний рівень, який складається із системи колективно розділених цінностей, символів, переконань, зразків поведінки.

Отже, розглянемо етапи формування корпоративної культури. Так, наприклад, В.В. Козлов пропонує п'ять основних етапів: 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, с.135].

Ми акцентуємо увагу на тому, що корпоративна культура ВНЗ складається із багатьох субкультур, розвиток яких неможливо оминути, проте це слід робити поступово і всі нововведення мають бути поетапними. Безперечним є переконання, що під час проектування корпоративної культури необхідно дотримуватися балансу субкультур – студентської, викладацької, дослідницької, професійної і навчальної, субкультур різних інститутів, факультетів і кафедр, інтересів адміністрації ВНЗ, студентів і викладачів, державного і регіонального замовлень тощо. Дуже важливо, щоб елементи удосконаленої корпоративної культури не вступили у протиріччя з наявною системою цінностей вищого навчального закладу.

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 ВНЗ. Наступним елементом є негативні цінності, які виступають в якості певних девіативних (руйнівних) проявів, які є небажаними для даного соціокультурного процесу та мають бути трансформовані в процесі розвитку відповідної корпоративної культури. Однак, найважливішими в даному контексті мають виступати відсутні цінності. Впровадження їх у систему корпоративної культури вимагає від навчального закладу системної роботи та створення певного декларативного комплексу цінностей, який має підтримуватися за рахунок певного зовнішнього стимулювання з метою інтеріоризації всіма учасниками відповідного процесу.

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

Крім того, надзвичайно важливим є те, щоб оновлену корпоративну культуру приймали і підтримували усі керівники. Недарма деякі вчені, наприклад, Т.О. Соломанідіна процес створення корпоративної культури починає із основоположної ролі керівників організації [12, с.17]. Серед основних підходів до зміни корпоративної культури чи не найголовнішими є такі: керівнику необхідно жити тією культурою, яку він прагне бачити у своєму ВНЗ; перспективу змін корпоративної культури варто розраховувати на 5-10 років; необхідно розуміти наявну корпоративну культуру та усвідомлювати шляхи її удосконалення.

Наразі ми визначили чотири механізми управління процесом формування корпоративної культури, які, на наш погляд, є досить ефективними:

- *механізми участі*: необхідно залучати співробітників до вирішення важливих для ВНЗ питань. Наприклад, першим кроком для вирішення даного питання може бути публічне обговорення основного документу – Кодексу корпоративної культури;
- *механізм символічного управління*, який використовується для підтримки того, що є найважливішим для ВНЗ. Якщо вищий навчальний заклад обирає шлях підприємницького чи науково-дослідного навчального закладу, то звісно, варто змінити внутрішню політику;

- *механізм взаєморозуміння*: тут мова йде про постійне (розрядка наша) інформування співробітників (внутрішній PR). У вирішенні даного питання також існують певні проблеми у вищих навчальних закладах України, наприклад, відсутність служби PR. Звідси виникає питання: як до співробітників усіх рівнів донести основні положення корпоративної культури, яку систему внутрішньої комунікації задіяти для цієї мети. Також наявність служби PR дала б змогу сформувати так званий брендбук (англ. *Brand book*): у вузькому сенсі – положення про фірмовий стиль, у широкому – систематизовані матеріали, присвячені навчальному закладу;
- *система заохочень та мотивації*, що пов'язана з належністю працівника до навчального закладу: розробка заходів щодо зменшення опору персоналу внаслідок впровадження нової системи цінностей; розробка рекомендацій з удосконалення мотивуючих механізмів.
- Зупинимось також на деяких особливостях формування корпоративної культури вищих навчальних закладів у сучасних умовах.

Певним чином, навчальні заклади України поставлені перед необхідністю формування підприємницької культури для того, щоб бути фінансово стабільними і частково незалежними. Це також має бути обов'язково враховано під час формування корпоративної культури навчального закладу, щоб усі співробітники адекватно і з розумінням ставилися до ідеї залучення додаткових коштів для розвитку свого ВНЗ, а звідси до успішного сьогодення і майбуття.

Важливими є корпоративні цінності, тобто набір гласних і негласних правил, за допомогою яких адміністрація і співробітники визначають пріоритети, формують систему поведінки для досягнення цілей ВНЗ. Зазвичай розрізняють етичні, соціально-економічні і комунікативні цінності. Етичні цінності визначають, що для навчального закладу може бути поганим і гарним, моральним і аморальним. Соціально-економічні цінності описують: як будується бізнес освітніх закладів, який загальний стратегічний підхід до вибору ключової переваги організації (універсальність, спеціалізація), яка структура витрат і правил економічної взаємодії (деканат – ВНЗ в цілому, філії – ВНЗ), які прийнятні і бажані темпи зростання, який основний принцип побудови структури ВНЗ (створюється під конкретних людей або під певні завдання). Комунікативні цінності описують: відношення співробітників до роботи і принципи горизонтальних комунікацій; відношення керівництва до підлеглих і принципи вертикальних комунікацій; відношення підлеглих до керівництва; відношення професорсько-викладацького складу до студентів; відношення професорсько-викладацького і навчально-допоміжного складу, а також співробітників різних служб ВНЗ до змін.

Не менш важливими є корпоративні ритуали – це сукупність дій і заходів, які демонструють співробітникам цінності організації. Умовно корпоративні ритуали можна підрозділити на ритуали заохочення, ритуали осуду і ритуали об'єднання. Ритуали заохочення покликані показати схвалення навчальним закладом певних досягнень або стилю поведінки співробітника і/або студента, які вписуються в межі корпоративних цінностей. Ритуали осуду повідомляють про несхвалення відносно людини, яка порушила норми прийнятої корпоративної культури (звільнення, пониження на посаді, штраф, зниження заробітної плати). Ритуали об'єднання допомагають усім співробітникам усвідомити свою спільність з ВНЗ. Це різного роду конференції, семінари, різні заходи, спільні поїздки та ін.

Ритуали і свята складають суттєву частину корпоративної культури. Загалом, у організації важливо розробити систему свят, хоча, звісно, дана система не може бути директивною. Серед усіх свят важливими є також ювілеї трудової та наукової діяльності, праці в ВНЗ. Бажано відзначати захист дисертацій, присвоєння звань, вихід монографій тощо. Це свята, що відносяться до рангу свят співробітників. У даному випадку кожна структура виробляє власні підходи до виокремлення подібних дат.

Необхідно також формувати культурні традиції. Наприклад, кожен західний університет, розвиваючи види фізичної культури, має свій «фірмовий» вид спорту, який усіяко культивується у даному університеті і позиціонує його своїми успіхами. Наприклад, серед великої кількості спортивних, художніх гуртків, колективів мають виокремитися ті, які навчальний заклад повинен розвивати, підтримувати та перетворити їх на свою візитну картку і предмет корпоративної гордості.

Моральна атмосфера в навчальному закладі може підтримуватися реалізацією широкого кола соціальних програм, спрямованих на підтримку малозабезпечених співробітників та студентів, пенсіонерів, самотніх матерів та інвалідів. Змістовною в даному ключі є праця А.М. Колот [3] про мотивацію, стимулювання та оцінку персоналу. Цю роботу, яка звісно проводиться у ВНЗ України, але здебільшого профспілковою організацією, слід закріпити на рівні культурних традицій освітнього закладу.

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

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

Висновки. Отже, проведений аналіз показує, що 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.

Надалі необхідно впроваджувати нову систему цінностей. Цей етап є найбільш тривалим, тому, що прийняття чи неприйняття цінностей носить свідомий характер і залежить від багатьох чинників. Найголовніший з них – реакція керівництва навчального закладу на зміни, що відбуваються, відповідність їх поведінки прийнятним цінностям, бажання щось змінювати.

На наступному етапі проектується стратегічні завдання розвитку навчального закладу: підвищення його конкурентоспроможності, підвищення якості професійної підготовки, конкурентоспроможність випускників, створення позитивного іміджу ВНЗ, розвиток ВНЗ тощо. Виходячи із стратегічних завдань, проектується тактичні завдання на різних рівнях: «ВНЗ – студенти», «ВНЗ – викладачі», «ВНЗ – випускники» тощо.

Подальшим кроком є вибір засобів для вирішення поставлених завдань. Такими засобами можуть виступати: традиції, звичаї, обряди, ритуали, корпоративні заходи, символіка, професійна мова тощо.

Важливим є також вибір інструментарію для удосконалення корпоративної культури: розробка корпоративних стандартів, кодексу, документів для забезпечення діяльності громадських організацій ВНЗ, системи критеріїв оцінки корпоративної культури та рекомендації щодо її формування у вищих навчальних закладах.

Таким чином, маємо певність, що корпоративна культура має суто практичну спрямованість і за умови грамотної побудови здатна сприяти всебічному розвитку вищого навчального закладу та отриманню максимальної віддачі від людського капіталу ВНЗ.

Джерела та література:

1. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : дис... канд. пед. наук : 13.00.04 [Рукопис] / Л. В. Васильченко ; Тернопільський національний педагогічний ун-т ім. Володимира Гнатюка. – Т., 2006.
2. Козлов В. В. Корпоративная культура : учебно-метод. пособие [Текст] / В. В. Козлов. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 304с.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посібник [Текст] /А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224с.
4. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації : Дис... канд. пед. наук : 13.00.01 [Рукопис] / С. В. Королюк; АПН України; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. – К., 2005. – 238 арк. : табл. – Бібліогр. : арк. 175–197.
5. Корпоративна культура : Навчальний посібник [Текст] / Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 403с.
6. Кубко В. П. Корпоративна культура вищих навчальних закладів України : філософсько-культурологічний аналіз : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню к.філос. н. / В. П. Кубко [Рукопис]. – К. : вид.-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. – 17 с.
7. 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 арк. – Бібліогр. : арк. 162–174.
8. Медведь В. В. Розвиток управлінської культури в професійно-технічному навчальному закладі : дис... канд. пед. наук: 13.00.01 [Рукопис] / В. В. Медведь ; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти АПН України. – К., 2007. – 284арк. – Бібліогр. : арк. С. 209–229.
9. Національна доктрина розвитку освіти [Текст] // Освіта України. – №33. – 23.04.02. – С. 4–6.
10. 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.
11. 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. – 44с.
12. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: Учеб.пособие. – 2-е изд., перер. и доп. [Текст] / Т. О. Соломанидина – М. : ИНФРА-М, 2007. – 624с.