



Валентина Кубко,
кандидат філософських наук,
доцент кафедри документознавства та інформаційної діяльності
Одеського національного політехнічного університету

Модель формування корпоративної культури сучасного вищого навчального закладу України

Проаналізовано основні аспекти формування корпоративної культури вищих навчальних закладів України. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо напрямів і методів удосконалення корпоративної культури, створення її ефективної моделі як необхідної умови функціонування та трансформації вітчизняних вищих навчальних закладів.

Ключові слова: корпоративна культура, культурний розрив, корпоративні цінності, підприємницький університет.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження полягає в тому, що вищий навчальний заклад є своєрідним культурним феноменом, який має власні традиції, історію, ідеї та виконує культуротворчу функцію трансляції наукового знання. Саме тому освітня установа є центром породження знань, продукує новітні філософські, культурні та соціальні смисли, створює навчальні, ділові та наукові інформаційні технології, формує комунікаційний простір.

Корпоративна культура ВНЗ має подвійну природу: з одного боку, це культура досягнення інтересів на ринку освітніх послуг — культура конкурентної боротьби; з іншого — традиційна академічна культура, заснована на збереженні педагогічних цінностей.

Аналіз останніх досліджень. Звісно, у більшості праць корпоративну культуру як явище відносять до організацій, діяльність яких спрямована першочергово на отримання прибутку, тобто науковці здебільшого досліджували корпоративну культуру виробничих і фінансових компаній. Проблеми корпоративної культури організацій освітнього типу (шкіл, коледжів, ліцеїв, вищих навчальних закладів) тривалий час залишалися поза увагою і сьогодні ще перебувають на периферії дослідницької практики. Феномен корпоративних відносин у вітчизняній освіті почав розглядатися порівняно недавно.

Можемо стверджувати, що традиція вивчення вищих навчальних закладів як корпоративних організацій склалася у ХХ столітті та сформувалась як самостійний напрям завдяки роботам М. Вебера ("Школа як бюрократична організація") [6] Т. Парсонса ("Університет як соціальна система") [17], Т. Веблена ("Вища освіта в Америці" з підзаголовком "Меморандум про те, як бізнесмени керують університетами") [20] та деяким іншим.

У цих працях особливу увагу приділено аналізу теорії корпоративної культури стосовно освітньої громади, а також визначенню історичних, технологічних, організаційних основ корпоративної культури вищих навчальних закладів. За системою управління, стимулювання, контролю тощо проводиться аналогія між навчальним закладом і типовим підприємством у ринковій системі. Так, веберівська теорія бюрократії щодо університетів дає підстави порушити питання про організаційні патології (перевага структури над функцією), коли організаційні системи прагнуть до домінуючої поведінки, перетворюючи засоби на мету [6]. На думку Т. Веблена, навчальні заклади

у розвитку підкоряються цінностям і законам ринкового виживання, нормам підприємства, підлаштовуються під вимоги носіїв влади і відходять від справжніх цілей та цінностей вищої освіти [20, с. 11—21].

Прихильники підходу до вищої школи як до організації — зарубіжні вчені М. Вебер [6], Т. Парсонс [20] О. Бетіна [4], І. Буєва [5] та вітчизняні науковці І. Ільїнський [9], Л. Даниленко [8], В. Андрущенко [3] та інші — базуються на тому, що перетворення нині відбуваються в усіх сферах суспільного життя. Вищий навчальний заклад варто сприймати не лише як одну зі сходинок освіти, а як і суб'єкт ринкових відносин, організацію, що має реагувати на зміни зовнішнього середовища. Так, на думку А. Кімберга, навчальний заклад стає виробничою організацією зі стандартними ринковими цілями, яка надає продукт, що має назву "вища освіта" [11, с. 30—34].

Формулювання мети статті. Корпоративна культура не завжди відповідає потребам освітньої установи на новому для неї етапі розвитку і умовам зовнішнього середовища, оскільки культурні цінності зазвичай відображають те, що зроблено в минулому. Розбіжність між бажаними і фактичними культурними нормами і цінностями можна назвати *культурним розривом*. Саме його наявність у навчальних закладах спричиняє потребу цілеспрямованого впливу на корпоративну культуру. Змінити, трансформувати наявну корпоративну культуру, особливо такої зрілої організації, як ВНЗ, досить складно. Тому важливою є розробка та реалізація моделі корпоративної культури, яка викликає необхідність зміни стилю традиційного академічного управління і переходу на принципи корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу. Для дослідження визначимо вищий навчальний заклад як багатофункціональний, багатопрофільний, соціокультурний інститут, який взаємодіє з державою на певному легітимному підґрунті й виконує функцію трансляції наукового знання і культурних цінностей та підготовки наукових кадрів.

Стратегія формування корпоративної культури розгортається у двох планах: внутрішньому і зовнішньому. Зовнішній план — застосування комплексу заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності університету, тобто досягнення рентабельності та 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 отже, забезпечує репутацію вищого навчального закладу.

Починати роботу над програмою розвитку корпоративної культури необхідно з розгляду змін, що відбулися у навколишньому середовищі.

Наведемо схематичну модель формування корпоративної культури (сх. 1).



Схема 1. Модель формування корпоративної культури у вищому навчальному закладі

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

Отже, розглянемо етапи формування корпоративної культури. Так, наприклад, 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 [12, с. 135].

Важливим є також етап підготовки необхідних документів (що вже існують чи потребують розробки). Це можуть бути як спеціальні, присвячені корпоративній

культурі, так і документи, що регламентують організаційну структуру й основні процеси управління персоналом. Розробку внутрішнього кодексу більшість вчених вважає першим етапом формування корпоративної культури будь-якої організації.

Зазначимо, що діяльність вищих навчальних закладів ґрунтується на Конституції України, Законах України "Про освіту" [2], "Про вищу освіту" [1], концептуальних засадах Національної доктрини розвитку освіти, інших нормативно-правових актах України.

Продемонструємо відображення діяльності навчального закладу та корпоративної культури в управлінських документах: справа зазначимо документ чи групу документів, зліва — що саме зафіксовано в документі чи що він регулює (сх. 2).

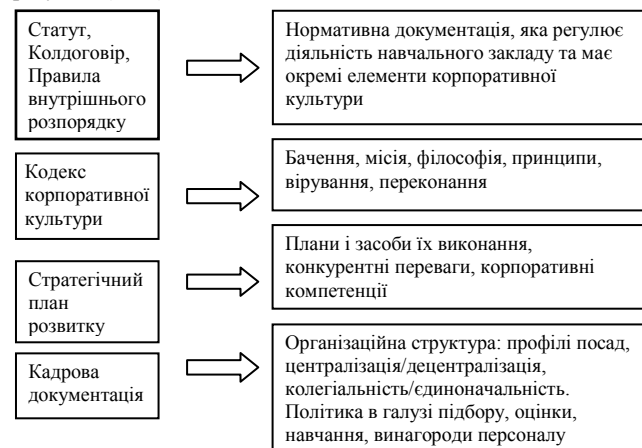


Схема 2. Відображення діяльності вищого навчального закладу в документах

Автор вже неодноразово наголошувала, що корпоративна культура навчальних закладів складається з багатьох субкультур, розвиток яких неможливо оминати, проте всі нововведення мають бути поетапними [15]. Безперечним є переконання, що, проектуючи корпоративну культуру, необхідно дотримуватися балансу субкультур — студентської, викладацької, дослідницької, професійної та навчальної, субкультур різних інститутів, факультетів і кафедр, інтересів адміністрації, студентів і викладачів, державного і регіонального замовлень тощо. Надзвичайно важливо, щоб елементи удосконаленої корпоративної культури не вступили в суперечність з наявною системою цінностей.

Розбудова відповідних підходів має ґрунтуватися на формуванні трьох груп цінностей. По-перше, позитивних, які є безпосереднім соціальним базисом подальшої роботи, спрямованої на вдосконалення та розвиток корпоративної культури вищого навчального закладу. Наступним елементом є негативні цінності, що виступають як певні девіативні (руйнівні) прояви, небажані для цього соціокультурного явища та трансформовані в процесі розвитку відповідної корпоративної культури. Однак найважливішими в такому 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 зовнішнього стимулювання з метою інтеріоризації (*перенесення відповідних дій, що належать до зовнішньої діяльності, у розумовий, внутрішній план*) всіма учасниками відповідного процесу.

Крім того, надзвичайно важливо, щоб оновлену корпоративну культуру приймали і підтримували усі

керівники. Наприклад, Т. Соломанідіна процес створення корпоративної культури починає з основоположної ролі керівників організації [18, с. 17]; С. Корольок зазначає важливість розвитку управлінської культури керівника освітнього закладу [13, с. 14].

Заслугове особливі уваги формування "підприємницької культури" ВНЗ. Зміни у сфері вищої освіти, відносна автономія навчальних закладів спричинили те, що вони перетворюються із немонетарних на організації, що поєднують у діяльності і монетарний, і немонетарний підходи, тобто отримання прибутку від освітньої діяльності стає одним із головних завдань сучасного вищого навчального закладу.

До речі, західні університети є монетарними з моменту свого заснування. У 1998 р. Б. Кларк із університету Лос-Анджелеса опублікував книгу "Створення підприємницького університету: організаційні шляхи трансформації" [19], в якій підсумував результати масштабного дослідження десятирічного досвіду п'яти європейських університетів. У книзі виокремлено основні риси підприємницького освітнього закладу: створення посиленого управлінського ядра; формування дискретної фінансової бази; розширеної периферії розвитку; стимулювання академічного ядра; широке розповсюдження й затвердження в освітньому середовищі підприємницьких переконань і цінностей.

За Б. Кларком, до розгляду вищих навчальних закладів як підприємницьких зверталися вчені А. Грудзинський [7], Н. Макаркин [16], частково їх розглядає Г. Хаєт [14] та ін.

Певним чином вищі навчальні заклади України змушені формувати підприємницьку культуру для того, щоб бути фінансово стабільними і частково незалежними. Це треба обов'язково врахувати під час побудови корпоративної культури, щоб усі співробітники адекватно і з розумінням ставилися до ідеї залучення додаткових коштів для розвитку навчального закладу, а отже — до успішного сьогодення і майбуття.

Особливе значення мають корпоративні цінності, тобто набір правил, за допомогою яких адміністрація і співробітники визначають пріоритети, формують систему поведінки для досягнення цілей навчального закладу. Необхідно впроваджувати нову систему цінностей. Цей етап є найтривалішим, тому що прийняття чи неприйняття цінностей носить свідомий характер і залежить від багатьох чинників. Найголовніший із них — реакція керівництва на зміни, що відбуваються, відповідність його поведінки прийнятним цінностям, бажання щось змінювати.

Не менш складним процесом у будь-якій організації, зокрема в освітній корпорації, є створення фірмового стилю. На думку Е. Капітонова, фірмовий стиль — це єдина комплексна конструкція, що є художнім рішенням системоутворюючих елементів корпоративного та особистісного іміджу, який дає змогу ідентифікувати цю організацію [10, с. 230]. Сюди належать такі складові, як прапор, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну, документи і посвідчення, елементи діловодства, зовнішнє оформлення будівель, інтер'єри та їх елементи.

Суттєвим компонентом корпоративної культури будь-якої організації є також її історія. Повага до власних коренів, вивчення історії виникнення і розвитку, пам'ять про людей, що починали справу, — все це ознаки високої культури.

Важливими є й корпоративні ритуали — сукупність дій і заходів, які демонструють співробітникам цінності організації. Умовно корпоративні ритуали можна поділити на ритуали заохочення, осуду і об'єднання. Ритуали заохочення покликані продемонструвати схвалення навчальним закладом певних досягнень або стилю поведінки спів-

робітника і/або студента, які вписуються у межі корпоративних цінностей. Ритуали осуду повідомляють про нехвалення людини, яка порушила норми прийнятої корпоративної культури (звільнення, пониження на посаді, штраф, зниження заробітної плати). Ритуали об'єднання допомагають співробітникам усвідомити єдність із навчальним закладом. Це різного роду конференції, семінари, заходи, спільні поїздки тощо.

Необхідно також формувати культурні традиції. Можна розпочати зі спорту, адже здоровий спосіб життя має всіляко заохочуватися і культивуватися. Наприклад, серед великої кількості спортивних, художніх гуртків, колективів слід виокремити ті, які навчальний заклад має розвивати, підтримувати та перетворити на візитну картку і предмет корпоративної гордості.

Також хочемо звернути увагу на формування студентської субкультури та роботу із випускниками. У кожному вищому навчальному закладі є когорта людей, для якої потрібна власна субкультура, — це студенти. Частково їх інтереси, запити та вимоги прописані у Кодексі та у стратегічних планах кожного навчального закладу. Але передусім студенти не лише "клієнти", а й суб'єкти взаємодії з усіма структурами навчального закладу. Робота із випускниками, створення клубів, розширення діяльності асоціацій і служб зі зв'язків з випускниками — це один із аспектів корпоративної культури, а отже, важливий елемент формування іміджу вищого навчального закладу.

Висновки за результатами дослідження. Проведений аналіз показує, що першим кроком у проектуванні корпоративної культури є оцінка наявної культури та цінностей. Наступний крок — окреслення місії та цінностей вищого навчального закладу, які мають визначатися і знизу, і згори. Тобто викладачі, студенти, адміністрація можуть розробити кілька варіантів місії, які в процесі діяльності корегують, а потім обирають найдоречніший варіант. Надалі — проектується стратегічні завдання розвитку вищих навчальних закладів: підвищення конкурентоспроможності вишу та випускників, якості професійної підготовки, створення позитивного іміджу, розвиток навчального закладу тощо. Значущим є вибір засобів для вирішення поставлених завдань — такими є традиції, звичаї, обряди, ритуали, корпоративні заходи, символіка, професійна мова тощо.

Українським є також інструментарій для удосконалення корпоративної культури: розробка корпоративних стандартів, кодексу, документів для забезпечення діяльності громадських організацій вищих навчальних закладів, системи критеріїв оцінки корпоративної культури та рекомендації щодо її формування у навчальному закладі.

Таким чином, реалізація моделі корпоративної культури вищого навчального закладу уможливило: погодження норм і цінностей кожного учасника освітньої діяльності з принципами функціонування освітньої організації; координацію внутрішніх процесів; налаштування різноманітних способів співробітництва; виховання почуття єдиної команди; формування простору стабільності, визначеності та безпеки; обґрунтування стилю керівництва вищим навчальним закладом. Впровадження цієї моделі зумовлює зміну стилю традиційного академічного управління і перехід на принципи корпоративного управління. При цьому освітня діяльність, заснована на морально-етичних принципах і загальнолюдських цінностях, розглядається як процес формування інтелектуальної еліти нового покоління, здатної творити інноваційну інфраструктуру національної економіки.

Список використаної літератури

1. Закон України "Про вищу освіту" від 17 січня 2002 № 2984-III // Відомості Верховної Ради України. — 2002. — № 20. — Ст. 134. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2984-14>. — Назва з екрана.
2. Закон України "Про освіту" від 4 червня 1991 № 1144-XII // Відомості Верховної Ради УРСР. — 1991. — № 34. — Ст. 451. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1060-12>. — Назва з екрана.
3. Андрущенко В. П. Майбутнє університетів у контексті протиріч XXI століття: академічний прогноз / В. П. Андрущенко // Філософія освіти. — 2009. — № 1/2. — С. 7—12.
4. Бетина О. Б. Корпоративная культура как инструмент управления организационным поведением: на примере вуза : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Бетина Ольга Борисовна ; С. Петерб. гос. инженер.-экон. ун-т. — Санкт-Петербург, 2007. — 20 с.
5. Буева И. И. Корпоративная культура образовательных сообществ: опыт формирования : монография / И. И. Буева. — Оренбург : ОГУ, 2010. — 291 с.
6. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер. — Москва : Прогресс, 1990. — 880 с.
7. Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза / А. О. Грудзинский. — Нижний Новгород : Изд-во ННГУ, 2004. — 370 с.
8. Даниленко Л. В. Все об имидже: от подходов до рекомендаций / Л. В. Даниленко // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2007. — № 4. — С. 43—48.
9. Ильинский И. Образовательная революция / И. Ильинский. — Москва : Изд-во Москов. гуманитар.-соц. акад., 2002. — 592 с.
10. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. — Москва : Альфа-Пресс, 2005. — 352 с.
11. Кимберг А. К. Университеты: противоречия развития / А. К. Кимберг // Университетское управление: практика и анализ. — 2003. — № 1. — С. 30—34.
12. Козлов В. В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития : монография / В. В. Козлов. — Москва : Инфра-М, 2001. — 540 с.
13. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації : дис. ... канд. пед. наук / Королюк Світлана Вікторівна. — Київ, 2005. — 238 арк.
14. Корпоративная культура: аспекты управления / Г. Л. Хаец [и др.]. — Донецк : Донбасс, 2003. — 400 с.
15. Кубко В. П. Экспрес-діагностика корпоративної культури вищих навчальних закладів України / В. П. Кубко // Гілея. — 2012. — Вип. 63. — С. 482—488.
16. Макаркин Н. П. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения / Н. П. Макаркин // Университетское управление: практика и анализ. — 2004. — № 5/6. — С. 152—162.
17. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс. — Москва : Аспект Пресс, 1998. — 270 с.
18. Соломанидина Т. О. Организационная культура как социально-экономическое пространство управления человеческими ресурсами : дис. ... д-ра экон. наук / Соломанидина Татьяна Оттовна. — Москва, 2003. — 356 л.
19. Clark B. R. Creating entrepreneurial universities : organizational pathways of transformation / Burton R. Clark. — Oxford ; New York : published for the IAU press by Pergamon press, 1998. — XVI, 163 p. — (Issues in higher education).
20. Veblen Th. The higher learning in America: a memorandum on the conduct of universities by business men / Veblen Thorstein B. — New York : B. W. Huebsch, 1918. — VIII, 286 p.

Проанализированы основные аспекты формирования корпоративной культуры высших учебных заведений Украины. Обоснованы практические рекомендации относительно направлений и методов совершенствования корпоративной культуры, создание ее эффективной модели как необходимого условия функционирования и трансформации отечественных высших учебных заведений.

The basic aspects of the corporate culture forming of higher education institutions in Ukraine have been analyzed. The practical recommendations as for the directions and methods of improving the corporate culture, creating its effective model as the essential condition of functioning and transformation of national universities have been grounded.

Надійшла до редакції 11 лютого 2014 року