

УДК 35.082.4

Гайдученко Світлана Олександрівна,  
к. держ. упр., доц. каф. управління проектами  
в міському господарстві і будівництві  
Харківської національної академії  
міського господарства

Gaiduchenko Svetlana Aleksandrovna

**Про мотиваційний аспект організаційної культури в теорії  
публічного управління**

**О мотивационном аспекте организационной культуры в теории  
публичного управления**

**About a motivational aspect of organizational culture is in the theory of  
public management**

*В статті розглянуто взаємовплив різних культур суспільства, сфери трудової діяльності, конкретної організації і особистості, а також сформульовано визначення поняття “організаційна культура” в публічному управлінні. Це дозволило автору проаналізувати і узагальнити фактори організаційної культури, які безпосередньо впливають на мотивацію працівників.*

*В статье рассмотрено взаимовлияние разных культур общества, сферы трудовой деятельности, конкретной организации и личности, а также сформулировано определение понятия “организационная культура” в публичном управлении. Это позволило автору проанализировать и обобщить факторы организационной культуры, которые непосредственно влияют на мотивацию работников.*

*Influence of different cultures of society, spheres of labour activity, concrete organization and personality is analysed in the article. It allowed an author to generalize and systematize those factors of organizational culture, which directly influence on motivation of workers, and also to give determination of concept “The organizational culture” in a public management.*

**Ключові слова:** *культурологія, організаційна культура, мотивація, ціннісні орієнтири.*

**Ключевые слова:** *культурология, организационная культура, мотивация, ценностные ориентиры.*

**Key words:** *organizational culture, motivation, valued orienteers.*

**Вступ.** В науці управління персоналом будь-якої сфери діяльності людини ключовою проблемою до сих пір залишається її мотивація до творчої і плідної праці. Для рішення цієї проблеми дослідники використовували досягнення таких галузей науки як соціологія, психологія, філософія, економіка, акмеологія, аксіологія та інші. Останнім часом забезпечення мотивації працівників дослідники і менеджери вбачають у формуванні та розвитку відповідної організаційної культури, теоретичні засади якої вивчає відносно нова наука – культурологія.

Культурологічний підхід до рішення мотиваційних проблем управління персоналом започатковано відомими зарубіжними дослідниками сучасності. До них можна віднести дослідників Е. Шейна, Ф. Харріса, Р. Морана, Е. Молла, Р. Блейка та інших. Особливо слід відмітити наукові культурологічні досягнення в дослідженнях російських вчених, як-то: С.В. Лукова, С.В. Щербини, О.С. Віханського, А.И. Наумова, В.И. Маслова та ін.

У вітчизняному науковому просторі до культурологічних досліджень публічного управління звертались Т. Желюк, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, С. Л. Пашко, Серьогін, Н. Липовська О.С. Попов, Ю.П. Шаров та ін. Крім сучасної парадигми організаційної культури, вітчизняні дослідники вивчають різні культурологічні інструменти і технології, які можуть бути використані в публічному управлінні. Однак, усі вище згадані дослідження не акцентують увагу на мотиваційному аспекті організаційної культури в публічному управлінні.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування впливу організаційної культури на мотиваційні процеси в управлінській діяльності.

Необхідність такого дослідження продиктована досить інтенсивними процесами трансформації нашого громадянського суспільства та модернізації системи публічного управління, які відбуваються на фоні світових глобалізаційних перетворень і вимагають від публічного управління, крім відповідних професійних характеристик, ще й відкритості для громадянського суспільства та толерантності. Досягти цього можливо багатьма шляхами, у тому числі і шляхом перетворення публічного управління в інститут високої культури з відповідною мотиваційною політикою.

**Результати.** Правильність і своєчасність постановки завдання дослідження підтверджують можливі наслідки затягування процесів модернізації публічного управління і становлення суспільного управління. Перш за все це низька інтеграційна спроможність держави, яка може привести до таких змін, які виправити буде майже неможливо, а саме: втрата державного та економічного суверенітету, внаслідок регіональної централізації влади, а також втрата національного і культурного суверенітету, внаслідок «насадження» чужих культур шляхом їх популяризації. До цього можна додати низький рівень участі громадянського суспільства у рішенні внутрішніх проблем життєдіяльності.

У сферах виробництва, економіки та бізнесу уже тривалий час ведуться саме культурологічні дослідження процесу мотивації працівників до творчої і плідної праці в сучасних умовах, як одного із важелів управління. Адже поведінка людини в сучасному професійному середовищі визначає результати її діяльності і вважається головним елементом організаційної культури. Завдяки культурологічним дослідженням вчені відкривають додаткові управлінські важелі, які забезпечують відповідний імідж та мотивацію працівників, а також виховують в них глибокі патріотичні почуття. Сучасна світова культурологічна теорія організації є досить розвинутою: розроблено міждисциплінарний понятійний апарат, визначено концепції і принципи формування і використання організаційної культури, узагальнені її структурно-функціональні характеристики, систематизовано типи тощо.

Наукових підходів до дослідження організаційної культури існує багато, але всі вони охоплюються двома основними підходами:

1) «раціонально-прагматичний» [3, с. 375], який розглядає організаційну культуру як атрибут організації, що підлягає діагностуванню та оцінюванню і сприяє створенню технологій її розвитку на базі соціокультурного ресурсу;

2) феноменологічний, який визначає організаційну культуру як внутрішню сконцентровану сутність, а її індивідуалізація та пошук ідеальних моделей досягаються завдяки загальнометодологічним дослідженням, а не завдяки змінам організаційної культури.

Дане дослідження ґрунтується на раціонально-прагматичному підході до організаційної культури тому, що він найбільш точно відтворює взаємозв'язок та взаємовплив сукупних регіональних факторів соціокультурного розвитку і передбачає зміни її характеристик. Іншими словами, такий підхід сприяє вивченню того мультиплікаційного ефекту різних культур, що має місце при спілкуванні управлінців між собою та громадянами; при взаємодії різних організацій між собою; у міжнародних стосунках. Саме така взаємодія культур має місце в публічному управлінні в силу його розгалуженості і професійної масштабності.

Особливість мультиплікаційного ефекту культур полягає у тому, що накладаються, як правило, сучасні організаційні культури з конкуруючими ціннісними орієнтирами, відомі в культурології як кланова, адаптивна, бюрократична та ринкова. Безумовно, мотиваційні характеристики цих культур значно відрізняються, але при одночасному високопрофесійному їх використанні можна забезпечити необхідний результат.

Найбільш відповідною викликам сучасності і мотиваційній політиці публічного управління є адаптивна організаційна культура. Адже її першочерговими інтересами і потребами є стратегічне управління розвитком організації і її співробітників, а також інноваційними процесами внутрішньої та зовнішньої адаптації. Саме адаптивна організаційна культура може «підтримувати здатність організації інтерпретувати сигнали з оточуючого

середовища і відповідати на них новими формами поведінки» [2, с. 375]. На практиці вона трансформується в організаційний порядок, який підтримує самоконтроль, відповідальність за особисті вчинки, оцінку результатів праці. Головне завдання адаптивної організаційної культури – сприяти реалізації стратегії організації і досягненню її цілей завдяки дієвому мотиваційному механізму, який забезпечує високу результативність і толерантну професійну поведінку. Існує думка, що саме толерантність, як модель соціальної поведінки, має регулюватися законодавчими органами влади і бути нормою для кожного громадянина держави. Адже в основі толерантної поведінки лежить принцип взаєморозуміння, який вважається моральним імперативом для запобігання та розв'язання конфліктних ситуацій.

Мотиви трудової діяльності співробітників в організації з адаптивною організаційною культурою зосереджуються на самореалізації, самовдосконаленні, орієнтації на себе і свої здібності, прагненні до творчості і наполегливості. При цьому комплексний механізм мотивації співробітників включає в себе управління по цілям, проектам і завданням, який гнучко трансформується в залежності від вимог зовнішнього середовища. Даний механізм корегує мотиваційну політику шляхом заохочування особистої ініціативи працівника, преміювання його індивідуальних досягнень, регулярне підвищення рівня його кваліфікації і навчання за принципом організаційного новаторства, преміювання за реалізовану ідею, сприяння розвитку його кар'єри тощо.

Проте, згідно результатів соціологічних досліджень, на практиці тільки 5% із 34 обстежених організацій мають адаптивну організаційну культуру. Решта організацій вибирає ринково-кланову організаційну культуру, розуміючи, що в сучасних умовах без ринкових орієнтирів не вижити економічно, а без кланових – соціально.

Такі висновки науковців наводять на думку, що в теорії та практиці публічного управління слід формувати і реалізувати таку сукупну організаційну культуру, яка являє собою вдалий симбіоз найбільш цінних характеристик

різних культур задля забезпечення їх максимальної впливовості на мотиваційні важелі управління. Саме тому нове визначення поняття «організаційна культура» у публічному управлінні» ми тлумачимо як сукупність найважливіших загальнодержавних, соціальних і суто організаційних ціннісних орієнтирів в публічному управлінні, які декларуються й сприймаються переважною більшістю управлінців. Під організаційними ціннісними орієнтирами в цьому визначенні розуміється сукупність загальнодержавних, суспільних, морально-етичних, політичних та інших норм поведінки громадян, а також цінностей, ритуалів, символів, міфів сформованих у колективі. В цьому контексті ціннісні орієнтири асоціюються з тезаурусом людини, який допомагає її соціальній орієнтації. За визначенням російських дослідників Лукова Вал.А., Лукова Вл.А., «тезаурус – це орієнтуючий комплекс, властивий людині у повсякденному житті, який ґрунтується на розподілі «своїх» і «чужих», або повний систематизований набір знань, що є для неї засобом орієнтації в зовнішньому середовищі» [1, с. 67]. Тезаурус формується в результаті взаємодії і взаємовпливу культур різних людей. Тому входження людини в новий колектив з новою організаційною культурою супроводжується ефектом перебудови соціальної реальності у її розумі. У разі, коли цілі організації і особистісні мотиваційні настанови працівника співпадають, ця перебудова закінчується корегуванням його тезаурусу.

У нашому визначенні поняття «організаційна культура у публічному управлінні» відображено багатогранну специфіку цієї сфери управлінської діяльності, яка включає в себе державне управління та муніципальне управління. Перш за все, це сувора нормативно-законодавча регламентація професійної публічної діяльності службовців, яка формує їх імідж в очах громадськості. По-друге, це сфера надання послуг, які пов'язані з людським фактором. По-третє, це великі масштаби відповідальності службовців перед суспільством за прийняття відповідних рішень, від яких залежать як долі окремих громадян, так і благополуччя суспільства в цілому.

Очевидно, що це поняття «організаційна культура» є складним, багатограним і мотиваційно обґрунтованим зумовленим. Адже певна організаційна культура може бути прийнятною, якщо вона не йде всупереч мотиваційним настановам співробітників і їх цілі співпадають з цілями організації. Ця думка підтверджується результатами досліджень вчених Ф. Харрісона та Р. Морана, які підкреслюють знаходять мотиваційний аспект у двох із десяти характеристиках організаційної культури, як-то: 1) розвиток і самореалізація працівника; 2) його мотивація працівника до плідної і сумлінної праці. Це означає, що кожний співробітник, окрім платні за результати своєї праці, отримує винагороду у формі надання можливості навчання, розвитку ділових та особистісних якостей, а також у формі спеціальних програм професійної і управлінської кар'єри в організації. При цьому різні ритуали та церемонії є часткою мотиваційної стратегії.

Визначення основних культурологічних факторів, які безпосередньо впливають на мотиваційну політику, в ідеалі, має відбуватися на етапі проектування організаційної культури. В цей час конкретизується місія та стратегія організації, а також методи управління співробітниками, що в цілому і визначають основні характеристики культури конкретної організації. При цьому слід розуміти, що типові методи управління (адміністративні, економічні, соціологічні і психологічні) в організаціях з різними культурами працюють по-різному, тому проект організаційної культури має бути орієнтований на їх максимальну результативність.

При адміністративних методах управління вплив організаційної культури на мотивацію співробітників є найбільш результативним, оскільки в їх арсеналі, крім договору, уставу, положень тощо, існують ритуали, гасла, символіки (артефакти, які в основному відображують місію організації та її стратегічні цілі). Саме артефакти часто підсилюють дію адміністративних методів управління завдяки прагненню співробітників за допомогою їх ідентифікувати себе з організацією.

В той же час, економічні методи управління сприяють розвитку організаційної культури з точки зору змагань співробітників за кращі результати праці, які наближують їх до мотиваційних цілей (підвищення зарплати, надбавки, доплати, премії, виплати з прибутку, кар'єрного зростання тощо). Але, як показує досвід, не менш впливовими на мотивацію співробітників часто бувають є психологічні та соціологічні методи управління. Більш того, на думку вчених, саме вони формують такі культурологічні характеристики організації, які мають необмежену зворотну силу, що здатна змінювати не тільки організаційну культуру, а й культуру та мотивацію окремих співробітників і, навіть, керівників. При цьому засоби впливу можуть бути традиційними: прохання, порада, похвала, комплімент, переговори, засудження, попередження, заборона, конфлікт тощо. Критичним у цьому процесі є баланс ціннісних орієнтирів організації і кожного співробітника.

В науковому середовищі існує думка щодо розподілу ціннісних орієнтирів на цінності-цілі і цінності-засоби. Перші носять установчий характер, а другі визначають шляхи досягнення цілей. При формуванні організаційної культури її мотиваційний аспект (цінності-цілі) має відображувати місію організації, а цінності-засоби – визначають принципи формування мотиваційної політики в організації.

До культурологічних цінностей-цілей відносяться: загальнолюдські (добро – зло), економічні (вигідно – невигідно), естетичні (гармонія – хаос), соціальні (сприйняття – не сприйняття), політичні (незалежність – залежність), релігійні (віра – безвір'я) тощо.

Цінності-засоби можуть включати в себе таке: спілкування, бесіди, обговорення, дискусії; виховання і підтримку самостійності; пропаганду чесності, бездоганності; визнання індивідуальності; сприяння креативності; підтримку готовності до ризику, схвалення високої мобільності тощо.

На мотивацію співробітників організації іноді впливає ще й «пресубпозиційний» культурологічний фактор, який формується певною базою тверджень, що сприймаються як аксіома, як реальні цінності. Завдяки цьому



фактору співробітник діє так, як зручно йому у даний момент. Саме у цьому разі організаційна культура потребує адекватних змін, які будуть здатні протидіяти «пресубпозиції».

Слід також наголосити підкреслити, що мотиваційний аспект культурологічної парадигми є рушійною силою у пошуку інноваційних методів управління. Цим пояснюється зростання у високо розвинутих країнах попиту на методику управління по цінностям (MBV). Адже при офіційному проголошенні і закріпленні цінностей організації, відповідно змінюється її організаційна культура і, як наслідок, бажані і допустимі норми поведінки співробітників. Доцільність використання такої методики у публічному управлінні на даному етапі державотворення і розвитку громадянського суспільства в Україні, на наш погляд, не викликає сумніву. Хоча при цьому слід пам'ятати, що її культурологічна парадигма базується ще й на професійній компетентності і лідерстві керівництва конкретної організації.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку.** Таким чином, аналізуючи взаємодію та взаємовплив різних організаційних культур в публічному управлінні, можна зробити висновок про наявність мультиплікаційного ефекту, який породжує нову культуру. Це визначена автором «організаційна культура», яка складається з сукупності найважливіших загальнодержавних, соціальних і суто організаційних ціннісних орієнтирів в їх діяльності, які декларуються й приймаються переважною більшістю управлінців. Таке визначення організаційної культури повністю відображує багатогранну специфіку публічного управління, а також демонструє її особливу культурологічну парадигму. В умовах світової глобалізації і інтеграції мотиваційний аспект організаційної культури в публічному управлінні виглядає ще більш актуальним і потребує подальшого дослідження наукового осмислення.

Аналіз факторів організаційної культури, які безпосередньо впливають на мотивацію службовців, дозволив їх узагальнити і систематизувати у такому порядку впливу:

- професійне оточення (керівництво, співробітники, суміжники, споживачі послуг);
- особистісні характеристики і здібності службовця;
- організаційні ціннісні орієнтири (сукупність правових, суспільних, морально-етичних, політичних тощо норм поведінки співробітників; цінностей, ритуалів, символіки, міфів, сформованих у колективі);
- ідентичність співробітника з організацією;
- місія і стратегічні цілі організації.

При цьому не менш вирішальну роль відіграють компетентність і лідерські якості керівників державного органу або органу місцевого самоврядування, а також методи публічного управління, що також потребують подальшого дослідження.

Отже, мотиваційний аспект в теорії публічного управління спонукає до формування і підтримки такої організаційної культури, яка сприятиме народженню сучасного покоління управлінців формуванню нової генерації управлінських кадрів, здатних захистити нашу державу і її громадян від усіх інтеграційних негараздів, здатних працювати в команді, обмінюватись творчими ідеями і знаннями, проявляти толерантність і шукати взаємовигідні компроміси.

### **Література**

1. Луков Вал.А., Луков Вл.А. Тезаурусы: Субъектная организация гуманитарного знания / Вал.А. Луков, Вл.А. Луков. – М.: Изд-во Нац. ин-та бизнеса, 2008. – 327 с.
2. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенко С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенко, А.И. Мерко – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
3. Шэйн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; [пер. с англ. под ред. В.А. Спивака]. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.