

УДК 351.007(316.77)

**О. М. Оргієць**

кандидат наук з державного управління,  
докторант кафедри права та європейської інтеграції  
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

## РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

*У статті проаналізовано підходи до тлумачення дефініцій «організаційна культура» та «культура знань» у державній службі. Визначено ступінь впливу організаційної культури на формування інституційної пам'яті в органах державної влади. Розглянуто бар'єри, що заважають розвитку культури знань в організації, та запропоновано можливі шляхи їх мінімізації.*

**Ключові слова:** інституційна пам'ять, корпоративна культура, культура знань, організаційна культура, передача досвіду, професійні знання.

**Постановка проблеми.** Насичення виробничих процесів адекватною інформацією та знаннями дає змогу оптимізувати роботу, спростити процеси прийняття рішень, полегшити розв'язання складних ситуацій, забезпечити ефективність у виконанні завдань. Саме через це абсолютна більшість сучасних управлінців визнають важливість накопичення, збереження й систематизації знань для вдосконалення процесів, пов'язаних з управлінням організацією. У зв'язку з плинністю персоналу та просуванням співробітників службовими сходами всередині організації нагальною проблемою стає пошук методів для ефективної організації передачі знань від одних співробітників іншим.

Як форму створення умов для виявлення, удосконалення, «виращування», поширення, зберігання, оновлення й використання знань у практичній діяльності органів державної влади пропонуємо розглядати інституційну пам'ять, яка зберігає інформацію з різних джерел організації та надає потрібні знання тим держслужбовцям, яким ці знання необхідні для того, щоб підвищити ефективність діяльності своєї установи. Процес розробки й розвитку інституційної пам'яті – це вагомий, проте не єдиний компонент, дійсно важливий для збереження передового професійного досвіду. Інший компонент, який, звичайно, може розглядатись як суб'єктивний, – самі співробітники організації, які в ідеалі повинні складати єдину команду. Потужним стратегічним інструментом, що дає можливість орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати й полегшувати спіл-

кування, є організаційна культура. Саме вона робить організацію унікальною, формує її історію, правила комунікації, впливає на прийняття загальноорганізаційних рішень та ефективність провадження в ній інноваційних методів роботи.

Організаційну культуру в приватному секторі визнано як потужний важіль в управлінні персоналом, однак у державній службі України вона досі не отримала належної уваги з боку як науковців, так і практиків від державного управління. Як стверджує В. Мартиненко, це пояснюється особливостями управління персоналом у сфері державної служби, адже воно здійснюється в межах єдиної системи влади й державного управління, що суворо регламентуються законами та нормативно-правовими актами й забезпечуються бюджетом. Наявність цих факторів, на думку автора, не сприяє будь-яким ініціативам стосовно глибокого вивчення та належного використання у сфері державної служби такого феномена, як організаційна культура [6]. У цьому контексті актуальним є питання формування нової організаційної культури державної служби України, яка б відповідала сучасним соціально-економічним вимогам та забезпечувала розвиток індивідуальних і групових організаційних цінностей, збереження інституційної пам'яті органів державної влади, що у свою чергу впливають на ефективність функціонування органів державної влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** дає можливість встановити, що останнім часом увага науковців до проблематики, пов'язаної зі специфікою формування й розвитку організаційної культури державної служби,

помітно зростає. Вітчизняні науковці у сфері державного управління, такі як О. Антонова, Є. Бондаренко, Н. Липовська, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, Л. Пашко, С. Серьогін та інші, розглядають державну службу як культурний інститут із морально-етичних позицій. В. Мартиненко досліджує організаційну культуру як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби; Є. Бондаренко звертає увагу на фактори формування організаційної культури. Безпосередньому дослідженню організаційної культури в контексті управління знаннями присвячено роботи Т. Андрусенко, С. Китіна, М. Сокурєнка, О. Тинянової.

Питання про ступінь впливу організаційної культури на успіх організації залишається відкритим. Однак зрозуміло, що відносини між культурою та результатами роботи організації багато в чому залежать від змісту тих цінностей, які затверджуються конкретною культурою в організації. У сучасному науковому дискурсі організаційну культуру в державному управлінні розглядають як важливий компонент покращення морально-психологічного клімату в колективі, дотримання професійно-етичних норм державними службовцями, проте залишається малодослідженим її вплив на формування інституційної пам'яті в органах державної влади.

**Мета статті.** Головною метою роботи є аналіз ролі організаційної культури на формування інституційної пам'яті в органах державної влади.

**Виклад основного матеріалу.** Кожна організація створюється для реалізації конкретних завдань, а процес їх реалізації потребує наявності певних засобів, соціальної бази, які саме надають ознак самобутності цій організаційній системі. Для науковця безумовний інтерес і практичну значимість має розглядання характеру системи взаємодії та відносин членів організації (персоналу) у цьому соціокультурному аспекті. Більшість авторитетних фахівців у сфері менеджменту погоджуються з тим, що організації, як і загалом нації, мають свою культуру. Для опису цього поняття використовують різні терміни, близькі за змістом, а саме: «організаційна культура», «ділова культура», «корпоративна культура», «внутрішня культура компанії» [8]. Як пояснюють С. Малахай та І. Родченко, якщо мова йде про відкрите акціонерне товариство, доцільно вживати поняття «корпоративна культура». Проте якщо правова форма фірми інша, краще використовувати більш загальний

термін «організація» (хоча й корпорація – це також організація). Отже, говорячи про оргкультуру, можемо мати на увазі будь-яку організацію: від приватного підприємця до транснаціональної корпорації [5].

Науковці сходяться на тому, що культура організації являє собою складну композицію важливих припущень, які часто не піддаються формулюванню, бездоказово приймаються та поділяються членами групи чи організації. Організаційну культуру трактують як прийняті більшою частиною організації філософію й ідеологію управління, ціннісні орієнтації, прийнятий кодекс поведінки, укорінені ритуали та норми, набір поведінкових, емоційних і психологічних механізмів, які члени організації сприймають та увічнюють, часто несвідомо. Організаційною культурою є соціальна реальність, яка сигналізує співробітникам, що саме вони повинні робити, почувати й думати [11]. Вона дає змогу значною мірою згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи спільний культурний простір [4]. Таким чином, організаційна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме таким, а не іншим чином.

Організаційна культура може мати свої особливості залежно від роду діяльності, форми власності, займаного становища на ринку чи в суспільстві. Говорячи про органи державної влади, можна говорити зазвичай про існування бюрократичної організаційної культури, а також про організаційну субкультуру в певних сферах діяльності (наприклад, під час роботи з персоналом, з громадянами, з організаційними надбаннями тощо). Так, організаційну культуру державної цивільної служби Л. Калмиков трактує як культуру корпоративного співтовариства цивільних службовців, загальними основами й ознаками якої є загальний нормативно-правовий статус, єдині вимоги до проходження державної служби, стратегічні цілі та завдання, наявність самоідентифікації держслужбовців, схожих цінностей, норм поведінки, сприйняття, а також ідентифікація із зовнішнім соціальним оточенням (громадськістю) та навіть наявність схожих проблем (корупції, надмірного бюрократизму) [3]. Є. Бондаренко наголошує, що оргкультура державної служби – це система моральних норм, цінностей, традицій, ритуалів, символів, правил, заборон та уявлень, притаманних державній службі, які формуються в процесі спіль-

ної діяльності державних службовців у межах певної організації [2].

Якщо культура організації координується з її загальною метою, вона може стати потужним стратегічним інструментом для розвитку організаційної ефективності, більш лояльного сприйняття інновацій, мобілізації ініціатив співробітників і забезпечення їх продуктивної взаємодії. Значимість проблеми формування організаційної культури органу влади, як зазначають О. Тинянова та С. Китін, зумовлена тим, що така культура, з одного боку, є певною оціночною категорією стабільності відповідного політичного інституту, а в низці випадків (особливо якщо мова йде про його організаційні цінності й норми) – індикатором якщо не ефективності, то хоча б громадської прогресивності його функціонування. З іншого боку, організаційна культура того чи іншого політичного інституту, складаючись протягом усієї історії його існування, виступає не просто невід'ємним атрибутом його функціонування, а найважливішим елементом «цивілізаційної ідентичності» державного управління [9].

Окремою сферою, на яку значною мірою може впливати організаційна культура, є формування та розвиток інституційної пам'яті в органах державної влади, за допомогою якої зростає створений персоналом інтелектуальний капітал організації. З огляду на таке твердження доцільно навести визначення організаційної культури Е. Штейна. На його думку, цей феномен організаційної поведінки є «патерном колективних базових уявлень, який стає надбанням групи під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища й внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття та розгляду проблем» [10, с. 31].

Заслуговує на увагу також думка М. Сокурєнка, що система елементів організаційної культури державної служби складається з трьох підсистем, в основі яких лежать знання, а саме таких:

1) особистісної системи знань, цінностей, норм і зразків, які регулюють поведінку й діяльність державного службовця (моральна, естетична, політична, гуманітарна культура держслужбовця як духовний потенціал, ступінь розвиненості індивідуальних здібностей, зв'язку з культурною спадщиною);

2) локальної системи знань, цінностей, норм і зразків, що виникають під час проходження служби (субкультура, що виникає у визначеному оточенні, проходить життєвий цикл від зародження до занепаду);

3) соціальної системи знань, цінностей, норм і зразків (формально прийняті, функціонально корисні, закріплені в суспільній практиці, досвід поколінь, результат діяльності всіх соціальних груп, творців і користувачів) [8].

Наголосимо, що орієнтація на знання закріплена в деяких функціях організаційної культури, зокрема освітній, або розвиваючій, а також інтеграційній та функції орієнтації на споживача. У цьому плані Т. Андрусенко розглядає організаційну культуру як культуру знань, що створює таку атмосферу, яка залучає до процесу систематичного накопичення, широкого поширення знань і регулярного обміну ними всіх співробітників організації. Розглядаючи культуру знань як корпоративну філософію, автор звертає увагу на те, що вона закладає в діяльність організації такі норми, як постійне генерування ідей, інноваційний підхід до розвитку, інформаційна відкритість, готовність до змін, освіта в найширшому сенсі [1].

Головним потенціалом для створення системи організаційних знань в організації є індивідуальні професійні знання. Однак оскільки індивідуальні теоретичні та практичні знання бувають частково неявними за характером, то вони, як правило, неформалізовані. Їх важко відокремити від самого індивіда, від його внутрішніх психічних процесів і станів, поведінки, дій, діяльності [7]. Тому найважливішим завданням формування й розвитку інституційної пам'яті є саме максимально можлива формалізація особистісних практичних знань працівників із метою подальшого їх тиражування в організації серед працівників для перетворення знань (спочатку на особисті знання працівників, а потім на колективні знання органу державної влади). Відсутність системи накопичення знань приводить до неминучої їх втрати після виходу з організації їх носіїв, а професійний досвід держслужбовців назавжди залишиться лише їх особистим надбанням.

Таким чином, культура знань у державній службі – це організаційна філософія, що включає усвідомлення важливості ролі державних службовців як носіїв унікальних професійних знань, а також створення мотивацій для набуття та обміну знаннями, яка у свою чергу є засо-

бом забезпечення максимальної результативності діяльності органу державної влади.

Мотивація як дуже важливий елемент організаційної культури повинна спрямовуватись на стимулювання приросту й освоєння нових знань: самонавчання, пошук, збір корисної інформації із зовнішніх і внутрішніх джерел, її інтеграцію із загальноорганізаційними знаннями. В установі повинні заохочуватись ті співробітники, які зробили власні знання доступними для всіх інших працівників. Одним з ефективних способів обміну знаннями є стимулювання групової роботи. В органах державної влади для цього здійснюється постановка таких цілей, які не можуть бути досягнуті поодиночку, що змушує держслужбовців об'єднуватись у робочі групи, спільно шукати нові знання та обмінюватись ними.

Зауважимо, що одними стимулами проблему обміну знаннями між співробітниками органу

державної влади вирішити не можна. Ось чому так важливо від внутрішньої настанови «знання – це влада, тому ділитись ними не варто» перейти до нової, більш перспективної настанови «вільний обмін знаннями – це джерело успіху організації та особистості» [4]. Процес переходу від однієї установки до іншої досить складний, проте саме від нього залежить ефективність стратегії формування інституційної пам'яті. Це великомасштабні зміни, які стосуються і мотиваційних елементів, і навчальних систем, і критеріїв, і показників діяльності органу державної влади. Вони стосуються також формування нових відносин, спрямованих на ефективне використання персональних знань і знань організації в цілому. Керівники повинні знати, що є безліч бар'єрів, які заважають розвитку культури знань у їхніх організаціях та більшість із яких залежать саме від їх вольового рішення щодо

Таблиця 1

## Причини негативних результатів упровадження культури знань та шляхи їх мінімізації

Бар'єри	Їх зміст	Шляхи мінімізації
Недостатнє розуміння змін	Нездатність керівництва вищої ланки донести до відома співробітників значимість обміну знаннями	Запрошення зовнішніх експертів
Різниця між заявами керівництва та діями	Менеджери, які вели програму, швидко переключаються на інші галузі, у результаті чого втрачаються ефективність і результативність	Введення в посадові обов'язки конкретних осіб відповідальності за впровадження системи обміну знаннями; взяття на контроль та періодичне звітування про результати
Невизначеність і боязнь змін	Зміна системи сприймається як загроза усталеному порядку буття, хоч і далекому від досконалості, проте звичному, тому сприймається як особиста загроза	Роз'яснення
Апатія щодо обміну знаннями	Володіння унікальними знаннями, що розглядаються як сила й гарантія зайнятості в цій організації, стримує до їх передачі	Розробка моделі мотивації ключових фахівців; заохочення службовців, які досягли певних результатів у роботі
Саботаж	Опір змінам, які чинять як окремі держслужбовці, так і їх групи	Відкрите обговорення необхідності змін, в окремих випадках застосування примусу
Синдром «не винайдено тут»	Співробітники нерідко відмовляються від виконання роботи на основі чиєїсь ідеї, навіть коли вони знають, що це може заощадити час і витрати	Ознайомлення з кращими практиками публічного адміністрування
Різні культури й субкультури	Існують значні відмінності між соціальними та національними культурами, які можуть привести до різних інтеграцій і поведінки. Довіра та обмін інформацією можуть чинити негативний вплив без ефективного менеджменту	Роз'яснення, організаційні навчання, групова робота
Організаційна «амнезія»	Організації часто не можуть зберегти набуті знання й уроки, засвоєні в минулому	Створення бази знань
Розвиток на основі «віртуальної» роботи	Надання співробітникам лише доступу до інформації, у тому числі за допомогою ІТ-технологій	Особисте спілкування між людьми через комунікативні заходи
Обмін «старими» знаннями	Передача знань, які є вже неактуальними або неважливими для реалізації стратегії організації	Систематичне підвищення кваліфікації службовців, які навчають інших; упровадження системи підготовки наставників

впровадження змін, створення необхідних умов, контролю тощо. Підсумовуючи зазначене, у таблиці 1 наведено основні перешкоди, які приводять до низьких результатів упровадження культури знань в органах державної влади, а також можливі напрями їх подолання.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, упровадження організаційної культури в державному управлінні, яка орієнтована на знання, є важливим засобом збереження інституційної пам'яті в органах влади, проте несе серйозні організаційні зміни. Основні причини неактивної участі державних службовців в інноваційних процесах упровадження культури знань або негативного ставлення до них – опір змінам і недостатнє нерозуміння того, які саме позитивні можливості несуть ці зміни для організації та для них особисто. Держслужбовці добровільно не будуть ділитись знаннями, які визначають їх професійну цінність, тому керівництву органу державної влади необхідно створити умови, які здатні формувати й підтримувати значущість культури знань. Для того щоб організаційна культура цінувала, пропагандувала та винагороджувала вільний обмін знаннями між людьми, необхідно передбачити механізми (і мотивацію), що забезпечують спільне використання держслужбовцями знань, важливих у їх роботі, та дають змогу домогтись більш високих результатів діяльності органу державної влади.

#### Список використаної літератури:

1. Андрусенко Т. Организационная культура в контексте управления знаниями / Т. Андрусенко // Корпоративные системы. – 2006. – № 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/qm/qm104.html>.
2. Бондаренко Є. Організаційна культура державної служби: сутнісні характеристики та визначення поняття / Є. Бондаренко // Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 2(2). – [Елек-

- тронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09bemhvp.pdf>.
3. Калмыков Н. Корпоративная культура как фактор управления в государственной гражданской службе : автореф. дис. ... канд. социол. наук : спец. 22.00.08 / Н. Калмыков ; Российская академия нар. хозяйства и гос. службы при Президенте РФ. – М., 2013. – 25 с.
  4. Короткий курс лекцій з дисципліни «Менеджмент» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://studme.com.ua/145506236562/menedzhment/kultura\\_organizatsii\\_orientirovannaya\\_znaniya.htm](http://studme.com.ua/145506236562/menedzhment/kultura_organizatsii_orientirovannaya_znaniya.htm).
  5. Малахай С. Организационная культура и ее особенности в государственных учреждениях : [учеб.-метод. пособие] / С. Малахай, И. Родченко. – Донецк, 2013. – 47 с.
  6. Мартиненко В. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби / В. Мартиненко // Публічне управління: теорія та практика. – 2012. – № 1. – С. 59–63.
  7. Пікалов В. Особистісні знання працівників як потенціал розвитку організаційних знань суб'єктів господарської діяльності / В. Пікалов // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – № 1. – С. 129.
  8. Сокурєнко М. Теоретико-методологічні засади дослідження організаційної культури державної служби / М. Сокурєнко // Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 1(5). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01\(5\)/11smvkds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01(5)/11smvkds.pdf).
  9. Тынянова О. К вопросу об организационной культуре в органах исполнительной власти Российской Федерации / О. Тынянова, С. Кытин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://e-almanac.space-time.ru/assets/files/Tom1Vip2/rubr9-rakurs-st1-tynyanovakytin-2012.pdf>.
  10. Шэйн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шэйн ; пер. с англ. под ред. В. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
  11. Troy H. Creating a Great Organizational Culture in the Public Sector / Н. Трой [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://patimes.org/creating-great-organizational-culture-public-sector/>.

#### Оргиец О. Н. Роль организационной культуры в процессе формирования институциональной памяти в органах государственной власти

*В статье проанализированы подходы к толкованию дефиниций «организационная культура» и «культура знаний» в государственной службе. Определена степень влияния организационной культуры на формирование институциональной памяти в органах государственной власти. Рассмотрены барьеры, мешающие развитию культуры знаний в организации, и предложены возможные пути их минимизации.*

**Ключевые слова:** институциональная память, корпоративная культура, культура знаний, организационная культура, передача опыта, профессиональные знания.

**Orgiets O. M. The role of the corporative culture in the process of forming the institutional memory in the governmental bodies**

*The article analyzes the approaches to the interpretation of the definitions “organizational culture” and “culture of knowledge” in the civil service. It is proved that the implementation of the organization culture in the governmental management is an important way of saving the institutional memory in the governmental bodies. Are considered barriers to the development of cultural knowledge in the organization, and possible ways to minimize them.*

**Key words:** *institutional memory, corporative culture, knowledge culture, organization culture, transmission of the experience, professional knowledge.*