

– недостатня практична і мовна підготовка випускників вищих навчальних закладів.

Разом з тим, економіка наших сусідів вже зараз гостро відчуває брак робочої сили, а прогресивні зміни в оплаті праці іноземних працівників стимулюватимуть зростання обсягів міграції робочої сили з України.

3. Певною загрозою для інтересів національної економіки є масовий виїзд української молоді в зарубіжні країни, що веде до скорочення інтелектуального потенціалу нації, дефіциту кваліфікованих кадрів для національної економіки, зниження якості трудового потенціалу держави, зниження її конкурентоспроможності.

Сучасні масштаби і тенденції міграційних процесів істотно змінять демографічну ситуацію в Україні. Погіршиться віково-статева структура населення, зменшиться чисельність осіб фертильного віку, посиляться депопуляційні процеси. Все це негативно вплине на формування трудового потенціалу.

Звичайно в сучасних умовах досить важко впливати на поведінку молодих людей, коли вони не бачать перспективи успішного працевлаштування після отримання відповідного диплома або сертифіката, а тих хто вже виїхав закордон, можна повернути при умові, що на батьківщині вони отримають добре оплачуване робоче місце, а також реальні можливості вирішення житлових і побутових проблем.

Одним з найбільш поширених методів зацікавлення української молоді в еміграції є спрощення умов для вступу у вищі навчальні заклади. Так, для вступу у виші Польщі не потрібно сертифікатів ЗНО, а документи про середню освіту. Брак кваліфікованих робітників в країнах Східної Європи зумовлює необхідність створення привабливих умов для залучення в професійно-технічні коледжі випускників 9 класів. Уряд Польщі для залучення іноземної робочої сили, планує на законодавчому рівні вирівняти заробітну плату поляків та іноземних громадян. В польських університетах розроблена гнучка система стимулювання іноземних студентів до навчання. Особливо це стосується студентів, які опановують спеціальності, які є дефіцитними на ринку праці.

На нашу думку, ситуація яка складається в Україні в системі вищої і професійної освіти та на ринку праці стосовно працевлаштування випускників вищої школи і професійних навчальних закладів, загрожує національній безпеці держави.

Сьогодні вимагає кардинальних змін система працевлаштування молоді. Треба виправляти парадоксальну ситуацію, коли за рахунок державного замовлення навчаються десятки тисяч студентів, а про використання підготовлених фахівців фактично ніхто не дбає. Держава лише займається працевлаштуванням випускників медичних вишів. В той же час, в школах бракує вчителів, а педагогічні виші готуючи їх в достатній кількості, не несуть відповідальності за їх працевлаштування.

Ситуація, яка сьогодні склалася в системі освіти і на ринку праці, вимагає негайного втручання держави. Одним із заходів щодо запобігання негативних наслідків трудової і освітньої еміграції молоді була б державна Програма працевлаштування випускників вищих навчальних закладів і закладів професійно-технічної освіти. Така Програма сприяла б реалізації ідеї міжрегіонального і міждержавного співробітництва у використанні трудового потенціалу держави.

**Cezary KWIATKOWSKI**

Wroclaw University of Economics, Polska

### **THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON SERVICE QUALITY**

It has been widely accepted that the impact of services on the global economy has been steadily growing [1, 2006]. This phenomenon gives rise to an increasing interest among academics and practitioners in the evolving needs of contemporary customer [2, 2010]. On the other hand, we observe a lot of attention being devoted to organizational culture, which is believed to provide a new direction in organizational analysis, based on “qualitative, appreciative and processual” approaches [3, 1987, p.40]. As it frequently occurs that culture permeates an organization in terms of its structure and operations, it seems reasonably certain that it should have a multidimensional impact on the firm performance and service quality. This paper presents examples from theoretical, empirical, and practical perspectives of addressing this relationship.

According to Schein, culture can be analyzed at different levels according the degree of the visibility of its manifestations [4, 2004]. The levels of culture range from its most tangible manifestations to deeply rooted fundamental assumptions. In between these two levels, there are various beliefs, values, norms, and rules used by members of a given cultural

community to demonstrate their culture, both for themselves and others. The three basic levels of culture are presented in Figure 1.

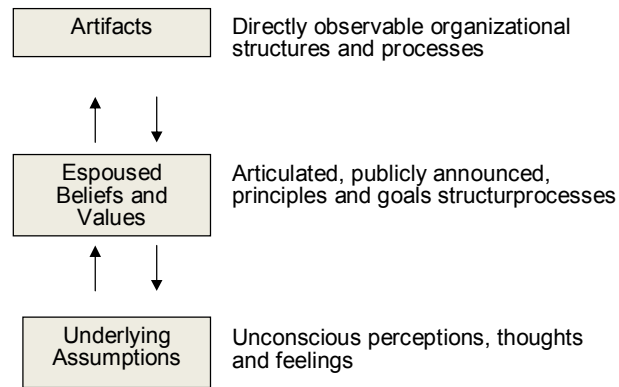


FIGURE 1. LEVELS OF CULTURE. ADAPTED FROM SCHEIN, 2004 (P. 26).

As Figure 1. demonstrates, there is both upward and downward direction of influence in shaping the culture within a given community.

In order to better understand the nature of artifacts, i.e. the most visible layer of culture, Hatch uses an analogy taken from geology explaining that artifacts could be conceived as remnants of core culture, in the form of solidified lava that covers the surface [5, 2002). Geologists examine the lava for the purpose of discovering facts about the core of Earth. By the same token, scientists who study culture analyze tangible artifacts to discover the nature of norms, values, beliefs, and assumptions, being deeply ingrained in culture. Artifacts are divided into three categories in accord with the nature of their manifestations: physical, behavioral, and verbal. The examples of specific artifacts of each category are provided in Table 1.

As Zeithalm et al. assert, the extensive use of artifacts, such as sayings, objects, behaviors, and stories that convey messages of high commitment to quality from the part the management, can reinforce the staff understanding of the need for improvements in company structure, operations, service quality evaluation procedures, and reward systems [6, 1990]. A good example of such measures, provided by Zeithalm et al., is the ritual of “story telling” that is held at the beginning of staff meetings at Alliance Fund Service, which allows the participants to share their experiences of excellent service provision in their units. Another example of using an artifact to improve service quality is a cartoon character DIRF (Do It Right First),

Table 1. Artifacts of Organizational Culture

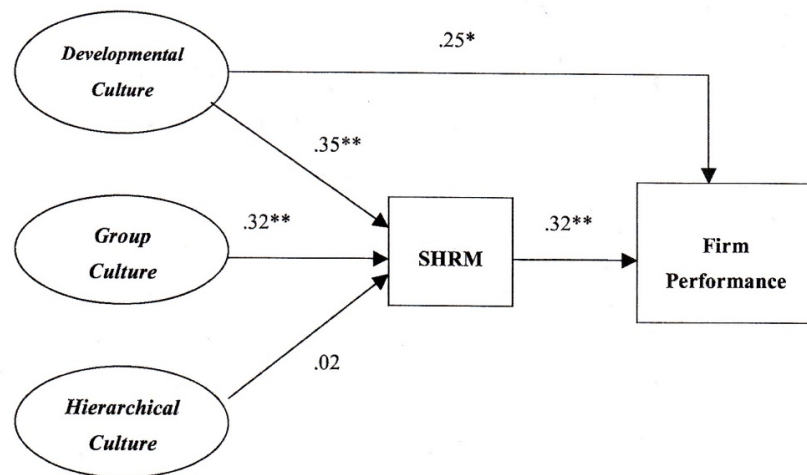
CATEGORY	EXAMPLES
PHYSICAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ART/DESIGN/LOGOS</li> <li>• BUILDINGS/DÉCOR</li> <li>• DRESS/ APPEARANCE</li> <li>• MATERIAL ITEMS</li> </ul>
BEHAVIORAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPECIAL ARRANGEMENT</li> <li>• CEREMONIES/RITUALS</li> <li>• COMMUNICATION PATTERNS</li> <li>• TRADITIONS/CUSTOMS</li> </ul>
VERBAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• REWARDS AND PUNISHMENTS</li> <li>• ANECDOTES/JOKES</li> <li>• JARGON/NAMES/NICKNAMES</li> <li>• EXPLANATIONS</li> <li>• STORIES/MYTHS/HISTORY</li> <li>• HEROES/VILLAINS</li> <li>• METAPHORS</li> </ul>

Note: Adapted from Hatch, 2002 (p. 219).

displayed on employee posters, key rings, memo pads, and other internal media of National Westminster Bank USA, which works as a reminder of the company mission. In order to increase motivation for providing better quality service, Sewell Village Cadillac in Dallas, displays a list of top service technicians, called “leader board”, compiled on the basis of customer feedback. The scores of service quality for each technician are posted in the lunchroom. Best technicians are awarded with gold medallions displayed at their work stations, and they are given badges to be attached to their uniform sleeves in recognition of excellent service. These service symbols work as permanent reminder of the service priority, which motivates the staff to take greater efforts. The above examples illustrate how the use of symbolic layer of company culture may reinforce service ethic by enhancing the meaning of quality work.

The relationship between corporate culture and the firm performance has also been confirmed by the findings of empirical study reported by Wei et al. [7, 2008]. In the study the researchers adhered to a model based on three types of corporate culture: *group culture*, *developmental culture*, and *hierarchical culture*. *Group culture* is focused on creating a family-like environment, *developmental culture* is oriented toward entrepreneurial behaviors, innovation and development, and *hierarchical culture* adheres to

procedures, rules and regulations. The research was based on responses obtained from 621 executive managers in China. Figure 1 shows the research model and the research findings.



\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

+The path coefficients as well as the significance level as indicated by \* are listed in the figure.

Figure 2. Structural Model of Corporate Culture, SHRM and Firm Performance.

Reprinted from Wei et al., 2008 (p.788).

As Figure 2 shows, the research revealed that both *group culture* and *developmental culture* had a positive influence on Strategic Human Resource Management (SHRM) and consequently on the firm performance, while there was no correlation between *hierarchical culture* and SHRM. There were three types of direct correlation between examined phenomena which proved significant: the impact of *developmental culture* on SHRM (.35,  $p < .01$ ), the effect of *group culture* on SHRM (.32,  $p < .01$ ), and the effect of SHRM on firm performance (.32,  $p < .01$ ). In addition, it was indicated that developmental culture had a significant direct impact on firm performance (.25,  $p < .01$ ). Thus, the study has revealed long-term effects of the corporate culture characteristics on firm performance.

An example of practical approach to Corporate Culture has been demonstrated by Human Synergistics, Inc. who designed the Organizational Culture Inventory as a quantitative instrument to determine the cultural profile of organization as a form of diagnosis [8, 2000]. The 12 styles of corporate culture and their characteristics are presented in Table 2.

Table 2. Styles of Corporate Culture

STYLE:	MEMBERS ARE EXPECTED TO...	STYLE:	MEMBERS ARE EXPECTED TO...
<b>HUMANISTIC AND ENCOURAGING</b>	BE SUPPORTIVE, CONSTRUCTIVE, AND OPEN TO INFLUENCE IN THEIR DEALINGS WITH ONE ANOTHER.	<b>OPPOSITIONAL</b>	BE CRITICAL, OPPOSE IDEAS OF OTHERS, AND MAKE SAFE (BUT INEFFECTUAL) DECISION.
<b>AFFILIATIVE</b>	BE FRIENDLY, COOPERATIVE, AND SENSITIVE TO THE SATISFACTION OF THEIR WORK GROUP.	<b>POWER</b>	TAKE CHARGE, CONTROL SUBORDINATES, AND YIELD TO THE DEMANDS OF SUPERIORS.
<b>APPROVAL</b>	AGREE WITH, GAIN THE APPROVAL OF, AND BE LIKED BY OTHERS.	<b>COMPETITIVE</b>	OPERATE IN "WIN-LOSE" FRAMEWORK, OUTPERFORM OTHERS, AND WORK AGAINST (RATHER THAN WITH) THEIR PEERS.
<b>CONVENTIONAL</b>	CONFORM, FOLLOW THE RULES, AND MAKE A GOOD IMPRESSION.	<b>PERFECTIONIST</b>	CONFORM, FOLLOW THE RULES, AND MAKE A GOOD IMPRESSION.
<b>DEPENDENT</b>	DO WHAT THEY ARE TOLD, AND CLEAR ALL DECISIONS WITH SUPERIORS.	<b>ACHIEVEMENT</b>	SET CHALLENGING BUT REALISTIC GOALS, ESTABLISH PLANS TO REACH THOSE GOALS, AND PURSUE THEM WITH ENTHUSIASM.
<b>AVOIDANCE</b>	SHIFT RESPONSIBILITIES TO OTHERS, AND AVOID ANY POSSIBILITY OF BEING BLAMED FOR A PROBLEM.	<b>SELF-ACTUALIZING</b>	APPEAR COMPETENT, KEEP TRACK OF EVERYTHING, AND WORK LONG HOURS TO ATTAIN NARROWLY-DEFINED OBJECTIVES.

Note: Adapted from Szumal and Cooke, 2000 (p. 149).

The styles of corporate culture depicted in Table 2 reflect three general types of cultures: *constructive cultures*, *passive/defensive cultures*, and *aggressive/defensive cultures*. *Constructive cultures* encourage members to interact with others (incl. Achievement, Self-Actualizing, Humanistic-Encouraging, and Affiliative), *passive/defensive cultures* promote acting in a defensive way (incl. Approval, Conventional, Dependent, and Avoidance), and *aggressive/defensive cultures* promote approaching tasks in forceful ways (incl. Oppositional, Power, Competitive, and Perfectionist) [9, 1997].

The above examples of addressing the *relationship* between organizational culture and performance, including service quality, are taken from: a theoretical framework about culture, empirical research findings, and a practical application of science. They clearly indicate that this relationship is an interesting subject of study and deserves more research attention.

## References

1. Berry, L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S. & Dotzel T. (2006), *Creating new markets through service innovation*, MIT Sloan Management Review, Vol. 47, No. 2.
2. Kaplan, S., Palmer, D. (2010), *The future of service business innovation*, Teles Review, 272/2010, Helsinki.
3. Knights, D., Willmott, H. C. (1987), *Organizational culture as management strategy: A critique and illustrations from financial service industry*, International Studies of Management and Organization. Vol. XVII, No. 3, pp. 40-63.
4. Schein E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, Business & Management Series, San Francisco.
5. Hatch M.J. (2002) *Teoria organizacji [Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives]*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service*, Free Press, New York.
7. Wei, L., Liu, J., Zhang, Y. and Chiu, R. K. (2008). *The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence From Chinese Enterprises*. Human Resource Management, Vol. 47, No. 4 pp. 777-794.
8. Szumal, J. L., Cooke R. A. (2000) *Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations*, [In:] *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Publications.
9. Human Synergistics, Inc. (1999) *Organizational culture inventory / Organizational effectiveness theory, Measuring how culture really works in organizations*, www.humansynergistics.com

**Павло КНИШ**

Тернопільський національний економічний університет, Україна

### **КОМПЕТЕНЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

Україна, у процесі поступової інтеграції до правового простору Європейського Союзу, наполегливо реформує систему державно-управлінських відносин. Новаційним положенням нового законодавства "Про державну службу" є розроблення профілю професійної

компетентності посад державної служби, тобто в новій його редакції застосовано компетентнісний підхід до оцінювання здатності державних службовців виконувати посадові обов'язки, визначені у посадовій інструкції.

Аналіз наукових джерел свідчить, що в рамках нового формування цінностей та етики державної служби, інвестування в розвиток людських ресурсів два основних аспекти компетенцій проявляються як опис робочих завдань або очікуваних результатів (походять від національних систем навчання, зокрема, National Scottish Vocational Qualifications і Management Charter Initiative (MCI), та як опис поведінки (спеціалізація у сфері ефективного управління). Перші визначають здатність менеджера діяти відповідно до стандартів, прийнятих в організації, а другі – різні варіації визначення компетенції як основної характеристики особистості, здатної досягти високих результатів у роботі [3].

Світоглядний базис керівника у галузі державного управління повинен формуватися на основі знань філософії і теорії систем. Світоглядний принцип усвідомлення єдності всього сущого особливо важливий для ефективного управління, оскільки запобігає ухваленню рішень зі «стратегічно негативним ефектом», що виникає в результаті неузгодженості цілей частини і цілого. Такі знання дають змогу майбутньому державному керівникові формувати необхідні професійні здібності і навички.

В зарубіжних країнах задля підвищення ефективності діяльності корпусу державних службовців запроваджено так звані «рамкові компетенції». Вони є набором компетенцій, які відіграють важливу роль для органу влади загалом, але також можуть використовуватись як інструмент для оцінювання та вимірювання компетенцій його керівництва [2].

Як уже зазначалося вище, ідея компетенцій найактивніше розвивалася у Великій Британії, особливо після того, як вийшла фундаментальна праця Дж. Равена. Британська система державної служби взяла на озброєння компетентнісний підхід в тому вигляді, в якому він розвивався в усьому Королівстві, а саме – як інтегральну систему вимог до посад, що описуються поведінковими характеристиками.

У 2003 році був затверджений комплекс PSG (Professional Skills for Government), який: