

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра «Економіка підприємства»

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри ЕПР

_____ д.е.н., проф. В.М. Хобта
(підпис)

«__» _____ 20__ р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

на тему: «ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2-го курсу, групи УПЕПм-19
спеціальності 073 "Менеджмент" (спеціалізація «Управління персоналом та
економіка праці»)

Ілюшина К.О.

(підпис)

Керівник: доцент кафедри ЕПР, к.е.н., доц. Следь О.М.

(підпис)

Рецензент: зав. кафедри ЕОО,
д.е.н., доц. Подлужна Н.О.

(підпис)

*Засвідчую, що у цій випускній
кваліфікаційній*

*роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____
(підпис)

Покровськ – 2020 р.

«Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіка підприємства»

Освітній ступінь «магістр»

Спеціальність 073"Менеджмент" (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці»)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри ЕПР

_____/В.М. Хобта/

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ілюшиної Катерини Олександрівни

1. Тема роботи: «Формування корпоративної культури організації», керівник роботи к.е.н., доц. О.М. Следь, затверджена наказом по університету від 28.09.2020 р. № 725.
2. Строк подання студентом роботи – «12» грудня 2020 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові та методичні праці українських та зарубіжних авторів, звіти з праці, Колективний договір та Положення з оплати та преміювання персоналу АТ «Ощадбанк», матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
 1. Теоретичні аспекти формування корпоративної культури сучасної організації.
 2. Аналіз трудових показників та корпоративної культури організації.
 3. Рекомендації з формування корпоративної культури організації.
5. Перелік графічного матеріалу: демонстраційний матеріал в обсязі 17 листів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Следь О.М., доц. кафедри ЕПР	28.09.2020	
II	Следь О.М., доц. кафедри ЕПР	21.10.2020	
III	Следь О.М., доц. кафедри ЕПР	05.11.2020	

7. Дата видачі завдання – «13» лютого 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Дослідження теоретичних основ розробки системи стимулювання праці персоналу підприємства	28.09.2020 – 20.10.2020	
2.	Здійснення аналізу трудових показників та організації стимулювання праці персоналу Курахівської ТЕС	21.10.2020 - 04.11.2020	
3.	Розробка рекомендацій з удосконалення системи стимулювання праці персоналу Курахівської ТЕС	05.11.2020 – 06.12.2020	
4.	Оформлення роботи та її рецензування	07.12.2020 – 13.12.2020	

Студент _____ К.О. Ілюшина
(підпис)

Керівник роботи _____ О.М. Следь, к.е.н., доц.
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Сутність та зміст елементів корпоративної культури
- 1.2. Типології культур і рівні корпоративної культури в організації
- 1.3. Модель сучасної корпоративної культури організації

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ОЩАДБАНК»

- 2.1. Загальна характеристика організації
- 2.2. Аналіз показників складу та руху персоналу
- 2.3. Діагностика корпоративної культури організації

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ОЩАДБАНК»

- 3.1. Передумови побудови корпоративної культури
- 3.2. Формування ефективної моделі корпоративної культури

ВИСНОВКИ

АНОТАЦІЯ

Ілюшина К.О. Формування корпоративної культури організації / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 "Економіка і менеджмент" (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2020.

У випускній кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні основи діагностики та формування корпоративної культури сучасної організації. Проведено аналіз трудових показників та здійснену оцінку корпоративної культури АТ «Ощадбанк». Розроблено рекомендації з удосконалення діагностики корпоративної культури. Сформовано модель ефективної корпоративної культури АТ «Ощадбанк». Запропоновано систему організаційних заходів, спрямованих на зміцнення корпоративного духу персоналу банку.

Ключові слова: корпоративна культура, цінності, імідж, артефакти, типологізація корпоративної культури, рівні корпоративної культури, модель корпоративної культури, діагностика корпоративної культури, корпоративні заходи.

ANNOTATION

Ilyushina K.O. Formation of the organization corporate culture / Graduation qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Economics and Management" (specialization "Personnel Management and Labor Economics") SHEE DonNTU, Pokrovsk, 2020.

The final qualifying work reveals the theoretical foundations of diagnosis and formation of corporate culture of a modern organization. The analysis of labor indicators and the assessment of corporate culture of JSC "Oschadbank" have been carried out. Recommendations for improving the procedure for diagnosing corporate culture have been developed. A model of effective corporate culture of JSC "Oschadbank" has been formed. A system of organizational measures aimed at strengthening the corporate spirit of the bank's staff is proposed.

Key words: corporate culture, values, image, artifacts, typology of corporate culture, levels of corporate culture, model of corporate culture, diagnostics of corporate culture, corporate activities.

ВСТУП

Зміни, що відбуваються сьогодні в Україні, поступовий перехід до цивілізованих норм ведення бізнесу, підвищення конкуренції з боку іноземних підприємств, збільшення вимог споживачів до товарів і послуг визначають питання корпоративної культури особливо актуальним у сфері економічної діяльності. В сучасному суспільстві питання корпоративної культури викликає жвавий інтерес, як серед українських, так і серед зарубіжних дослідників. Це пов'язано з тим, що позитивна динаміка розвитку корпоративної культури, дозволяє помітно підвищити керованість компанією, ефективність її діяльності, особливо великих організацій.

Актуальність теми дослідження. На Заході корпоративну культуру давно визнали як джерело життєвого потенціалу організації, яке дає відповіді на питання навіщо люди об'єдналися в ту чи іншу команду, чому вони вибрали саме це місце, заради чого вони будуть намагатися працювати краще. Наявність самої ідеї спільності, ідентичності організації дають ресурси довгострокової перспективи. Проте вітчизняні роботодавці довгий час були стурбовані, в першу чергу проблемами пошуку інвестицій та структурною реорганізацією. Лише останнім часом прийшло усвідомлення того, що культурні цінності підприємства так само можуть забезпечити стабільність і розвиток бізнесу. Добре організована корпоративна культура може бути потужним важелем підвищення ефективності функціонування організації.

У нашій країні інтерес до цієї проблеми прийшов відносно нещодавно. Тому наразі недостатньо опрацьованою є методична та теоретична база даного питання. Хоча, практично на багатьох українських підприємствах, особливо великих, вже здійснюється робота зі створення і розвитку корпоративної культури. Для виявлення конкретних механізмів впливу на підвищення

керованості та ефективності економічної діяльності необхідно вивчати корпоративну культуру будь-якої організації.

Ступінь наукової розробленості проблеми характеризують праці та публікації, що стосуються різних сфер знань. Зарубіжні класики менеджменту, такі як Мескон М., Хедоурі Ф., Альберт М. накопичили чималу теоретичну базу щодо дослідження корпоративної культури організації. Особливості формування корпоративної культури відображені в роботах зарубіжних авторів, таких як Адизес І.К., Камерон К, Оучи У., Шейн Е. і ін. Вони розкрили чимало запитань, зокрема про елементи корпоративної культури, про взаємозалежність організаційної культури та організаційних перетворень. Серед українських дослідників проблематикою корпоративної культури займалися Балика О., Близнюк В., Комарова О., Левченко О., Терон І. та інші. Незважаючи на вагомий внесок досліджень цих авторів необхідним залишається виявлення впливу корпоративної культури на діяльність організації та управління людськими ресурсами.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій з діагностики та формування ефективної моделі корпоративної культури АТ «Ощадбанк».

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розглянути сутність та зміст елементів корпоративної культури;
- вивчити типології культур і рівні корпоративної культури в організації;
- дослідити модель сучасної корпоративної культури організації;
- провести аналіз трудових показників організації;
- здійснити діагностику корпоративної культури організації;
- визначити передумови побудови ефективної корпоративної культури;
- розробити рекомендації з формування ефективної моделі корпоративної культури організації.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура сучасної організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень з діагностики та формування ефективної моделі корпоративної культури організації.

Інформаційною базою дослідження праці українських та зарубіжних дослідників, Колективний договір та Положення про організаційну культуру АТ «Ощадбанк», матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, результати досліджень автора.

При вирішенні поставлених завдань дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи дослідження соціальних явищ і процесів: аналізу і синтезу, індукції, дедукції, порівняння і зведення даних, статистичного, порівняльного аналізу, інтерв'ювання та анкетування. Теоретичною й методологічною основою проведеного дослідження стали положення економічної теорії, наукові праці зарубіжних і українських вчених з питань діагностики та формування корпоративної культури.

Рекомендації, запропоновані у роботі, мають практичну цінність і здатні сприяти підвищенню рівня вмотивованості працівників організації, а отже зростанню лояльності, згуртованості та задоволеності персоналу. Практичне значення результатів дослідження підтверджується довідкою про впровадження від Філії Донецького обласного управління АТ «Ощадбанк» (додаток А).

Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи містить 90 сторінок та включає наступні розділи:

1. Теоретичні аспекти формування корпоративної культури сучасної організації.
2. Аналіз трудових показників та корпоративної культури АТ «Ощадбанк».
3. Рекомендації з формування корпоративної культури АТ «Ощадбанк».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та зміст елементів корпоративної культури

Безсумнівно, культура організації, в рамках якої триває соціалізація і формування особистості, несе величезну відповідальність за подальшу долю своїх членів. Це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно визначає успіх функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі. Організаційна культура не так явно проявляється на поверхні, її важко «помацати». Проте якщо можна говорити про те, що організація має «душу», то цієї «душею» є організаційна культура.

Носіями організаційної культури є люди. Однак, в організаціях з усталеною організаційною культурою вона як би відділяється від людей і стає атрибутом організації, її частиною, що надає активний вплив на членів організації, що модифікує їх поведінку у відповідності з тими нормами і цінностями, які становлять її основу.

Оскільки культура відіграє дуже важливу роль в житті організації, вона повинна бути предметом пильної уваги з боку керівництва. Менеджмент не тільки відповідає організаційній культурі і сильно залежить від неї, а й взмозі, в свою чергу, впливати на формування і розвиток організаційної культури.

Прогресивні керівники розглядають культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування.

Однак у нинішній ситуації в українського підприємця часто відсутні знання і навички з усвідомленої і цілеспрямованої зміни корпоративної культури.

Безумовно, керівники і менеджери з персоналу володіють окремими інструментами, але їх недостатньо для ґрунтовної роботи в даному напрямку.

Корпоративна (організаційна) культура організації вивчається кількома областями знань: менеджмент, соціологія, психологія, культурологія та багатьма іншими науками. Саме така міждисциплінарність явища, з одного боку ускладнює його вивчення, з іншого - дає можливість використовувати його для ефективного управління підприємством.

Вивчення корпоративної культури - відносно новий напрямок, навіть за кордоном проблемою почали активно займатися лише в 80-90-х роках ХХ століття, а в Україні набагато пізніше. В останнє десятиліття найбільш гостро відчувається необхідність нових інструментів управління корпоративною культурою [8].

Працювати в хорошій, злагодженій команді вигідніше всім. Піднімається на більш високі вершини саме та організація, яка має розвинену й ефективну корпоративну культуру [28].

Організація підприємства, як і будь-яка інша спільнота, має індивідуальну культуру. Процес її формування відбувається на основі цінностей організації, регулювання поведінкових установок персоналу, які потрібні для організації. Ці напрямки іноді можуть відходити від цінностей, що склалися в суспільстві або мати іншу значимість в ранжуванні.

Зарубіжні класики менеджменту Мескон М., Хедоурі Ф., Альберт М. і вітчизняні вчені, такі як Сухоруков С.С., Веселков А.Ф., Шихирев П.М. накопичили чималий теоретичну базу по культурі організації. Вони розкрили чимало запитань, зокрема про елементи корпоративної культури, про взаємозалежність організаційної культури та організаційних перетворень [30].

Різноманіття визначень самого поняття «корпоративна культура» вже дає зрозуміти про проблеми теорії даного наукового феномена.

Поняття «організаційна культура» з'явилося на Заході в 50-і рр. XX ст., Хоча професор Корнельського університету (США) Х. Трайс схильний вважати першою спробою дослідження діяльності корпорації в культурному аспекті роботу групи американських вчених на чолі з Е. Мейо на початку 30-х рр. при проведенні відомих експериментів на заводі «Вестерн Електрик» в Хоторне [1].

Сам термін «корпоративна культура» з'явився в XIX столітті і вигадав його німецький фельдмаршал Мольтке [1]. Тоді взаємини регулювалися не тільки статутами, а й іншими неформальними правилами і законами всередині вузьких професійних співтовариств. І порушення їх могли привести до виключення з них.

З плином часу проблема організаційної культури стала цікавити широке коло, як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, які намагалися дати своє оригінальне визначення культури.

Американець японського походження У. Оучи за образом відомої «теорії «Х» та «У»», розробленої Мак Грегором [7], створив «теорію «Z»». Для У. Оучи культура складається із зібрання символів, церемоній і міфів, які повідомляють членів організації важливі уявлення про цінності і переконання [15]. Антрополог М. Мід характеризує культуру, в тому числі корпоративну, як основу засвоєного поведінки, яку група людей, що мають спільне минуле, передає новим членам колективу [14].

Наразі в теорії управління існує величезна кількість визначень поняття «корпоративна культура».

Д. Елдрідж і А. Кромбі стверджували, що під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей [8].

К. Голд вказував, що корпоративна культура - це унікальні характеристики сприймаються особливостей організації, того, що відрізняє її від всіх інших в галузі [21].

Е. Браун визначав організаційну культуру як набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації [22].

С. Мішон і П. Штерн вважали, що організаційна культура є сукупністю поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, властивим підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду [8].

Х. Шварц і С. Девіс представляють культуру, як комплекс переконань і очікувань, що розділяються членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп [10].

Е. Шейн визначає культуру організації як комплекс базових припущень, винаходів, виявлений або розробленої групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердив свою самостійність, і тому його треба передавати новим членам організації як «правильний» спосіб мислення і почуттів стосовно згаданих проблем [37].

Аналіз зарубіжних і вітчизняних робіт показує, що більшість визначень «організаційної культури» носить «синтетичний характер». Організаційна культура розглядається як вельми складне і неоднорідне явище. З цієї причини, автори різних трактувань прагнуть вказати не один, а ряд ознак.

Базаров Т.Ю. вважав, що корпоративна культура - це складний комплекс припущень, бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації, і задає загальні рамки поведінки, прийняті більшою частиною організації. Виявляється в філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати його поведінку в критичних ситуаціях [5].

Абрамова С.Г., Костенчук І.А. вказують, що корпоративна культура - це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даної компанії, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальній та речовій середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища [1].

Ваганов А. пише, що корпоративна культура - це сформований психологічний клімат роботи в компанії [6].

Не дивлячись на все різноманіття визначень, можна виділити суттєві елементи, найбільш часто повторювані - зразки поведінки, цінності, символіка, клімат, способи взаємодії [19].

Таким чином, підведемо підсумок, корпоративна (організаційна) культура - система формалізованих і неформалізованих правил, норм поведінки і цінностей. Корпоративна культура - це певні відносини учасників: персонал і компанія, керівник і підлеглий, персонал і персонал, персонал і справа, персонал і клієнт, персонал і конкуренти [20].

Мета корпоративної культури - забезпечення високої прибутковості організації за допомогою вдосконалення управління трудовим колективом для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому.

Існує безліч різних підходів до виділення елементів і характеристик організаційної культури, що дозволяють найбільш повно ідентифікувати і описати певну культуру.

С.П. Робінс пропонує розглядати організаційну культуру на основі десяти характеристик, найбільш цінуються в організації (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Елементи організаційної культури за Робінсом

Охарактеризуємо елементи корпоративної культури більш докладно:

- особиста ініціатива: ступінь відповідальності, свободи і незалежності, яку має людина в організації;
- ступінь ризику: готовність працівника піти на ризик;
- спрямованість дій: організація встановлює чіткі цілі і очікувані результати виконання;
- узгодженість дій: стан, при якому підрозділи і люди всередині організації координовано взаємодіють;
- управлінська підтримка: забезпечення вільного взаємодії, допомоги і підтримки підлеглих з боку управлінських служб;
- контроль: перелік правил та інструкцій, які застосовуються для контролю і спостереження за поведінкою співробітників;
- ідентичність: ступінь ототожнення кожного співробітника з організацією;

- система винагороди: ступінь врахування виконання завдань, організація системи заохочень;

- конфліктність: готовність співробітника відкрито висловлювати свою думку і піти на конфлікт;

- моделі взаємодії: ступінь взаємодії всередині організації, при якій взаємодія виражено в формальній ієрархії та підпорядкованості [12].

Зовсім інший підхід до розгляду структури культури пропонує В.А. Співак. Він вважає, що корпоративна культура - це система цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даної організації, що відображають її індивідуальність і сприйняття, себе та інших у соціальній та речовій середовищі, виявляються в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища [24].

Слід зазначити, що поширений в даний час підхід до культури організацій, що базується на моделях країн з розвиненим ринком, не є цілком адекватним російської реальності в зв'язку з різницею досліджуваних об'єктів як систем, він пропонує повернутися до нашого власного досвіду.

А.А. Погорадзе розглядав культуру виробництва як складне явище, що включає в себе людину, культуру, науку, техніку, виробництво [12]. Структура культури виробництва включала культуру умов праці і виробництва, культуру засобів праці і трудового процесу, культуру управління і міжособистісних відносин у трудовому колективі, культуру самих працівників.

Згідно цього підходу елементами організаційної культури визначено:

- культуру умов праці - це сукупність об'єктивних факторів і суб'єктивних умов, які визначають поведінку працівників в процесі виробничої діяльності. Ця складова культури виробництва охоплює характеристики і показники санітарно-гігієнічних, соціально-психологічних, психофізіологічних та естетичних умов праці;

- культуру засобів праці і трудового процесу визначають такі аспекти, як впровадження інноваційних досягнень науки і техніки у виробництво, рівень механізації та автоматизації трудового процесу, якість обладнання та інструментів, ритмічність і планованість роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, що випускається, використання провідних методів праці, підходів до оцінки результатів праці, дотримання дисципліни;

- культуру управління визначають методи управління, стиль керівництва та лідерства, індивідуальний підхід, сприйняття персоналу як надбання фірми, професіоналізм управлінців, включаючи комунікативні компетенції, методи мотивації та стимулювання праці, підвищення рівня задоволеності працею і т.д.;

- культуру міжособистісних відносин (комунікацій) характеризують морально-психологічний клімат в трудовому колективі, наявність почуття команди, взаємної підтримки, прийняття і поділ усіма працівниками цінностей і переконань компанії;

- культуру працівника доречно надати у вигляді сукупності моральної культури і культури праці. Моральна культура має зовнішню складову, яка виявляється в поведінці персоналу, знанні їм корпоративного етикету і правил поведінки, хороших манер.

Внутрішню культуру працівника складають моральність його мислення, ціннісні орієнтації, переконання і культура почуттів, здатність до емпатії та вміння сприймати стан інших людей, співпереживати. Культуру праці визначають згідно рівня освіти та кваліфікації працівника, його ставлення до праці, дисциплінованості та старанності, креативності на робочому місці [32].

Світогляд, на думку, Р. Рютенгера - уявлення про навколишній світ, природу, людину і суспільства, що направляють поведінку членів організації та визначають характер їх відносин з іншими співробітниками, клієнтами, конкурентами і т.д. є частиною корпоративної культури.

Світогляд тісно пов'язано з особливостями соціалізації людини, його етнічною культурою і релігійними уявленнями; організаційні цінності, тобто предмети і явища організаційного життя, найважливіші і значущі для духовного життя працівників. Цінності виступають сполучною ланкою між культурою організації і духовним світом особистості, між організаційним і 15 індивідуальним буттям; стилі поведінки, що характеризують працівників конкретної організації.

Сюди також відносяться специфічні ритуали і церемонії, мова, яка використовується при спілкуванні, а також символи, які володіють особливим змістом саме для членів даної організації; норми - сукупність формальних і неформальних вимог, що пред'являються організацією по відношенню до своїх співробітників.

Вони можуть бути універсальними і приватними, орієнтовними, і спрямовані на збереження і розвиток структури і функцій організації; психологічний клімат в організації, з яким стикається людина зі при взаємодії з її співробітниками. Психологічний клімат являє собою переважну і відносно стійку духовну атмосферу, визначальну відносини членів колективу один до одного [18].

Багато компонентів культури важко виявити сторонній людині. Можна кілька тижнів провести в організації, але так і не зрозуміти основних положень культури, керуючих вчинками людей. Кожен співробітник, приходячи в організацію, проходить через певну процедуру організаційної соціології, в ході якої він місяць за місяцем осягає всі найдрібніші нюанси, які в сукупності і утворюють організаційну культуру [4].

Соломанідіна Т.О. [23] позначила елементи культури і їх механізм взаємодії у вигляді схеми (рис. 1.2):

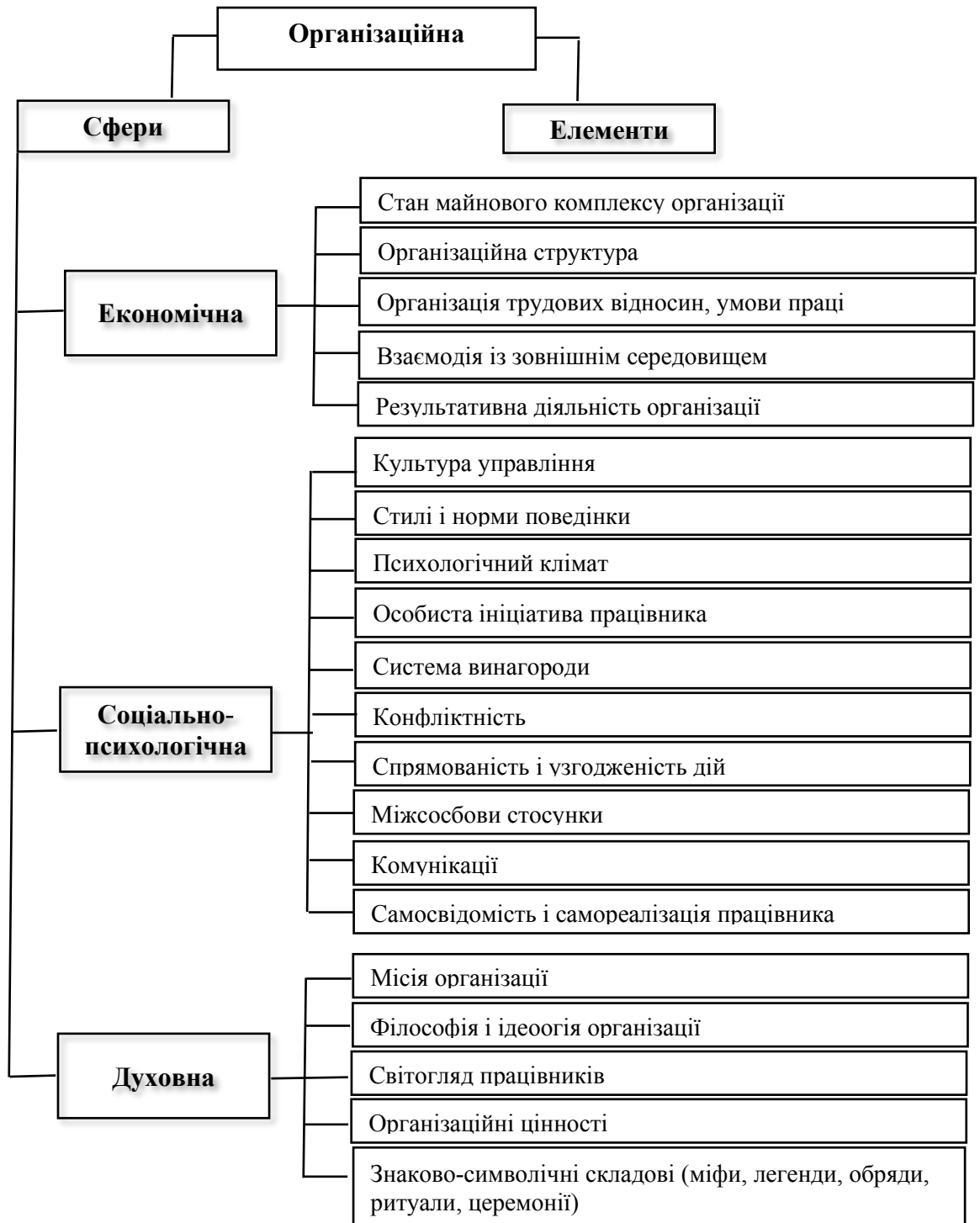


Рисунок 1.2 – Структура організаційної культури з позиції її змістовного ефекту

Певні підходи до аналізу змістовної сторони організаційної культури запропонували виділити Харріс і Р. Моран [10]. Ними стали десять змістовних характеристик, властивих будь-якої організаційної культури:

- усвідомлення себе і свого місця в організації (в одних культурах цінується приховування працівникам своїх внутрішніх настроїв і проблем, в інших - заохочується відкритість, емоційна підтримка і зовнішній прояв своїх переживань);

- комунікаційна система та мова спілкування (використання усній, письмовій, невербальної комунікації, «телефонного права» і відкритості комунікацій варіюється від організації до організації);

- зовнішній вигляд, одяг, - уявлення себе на роботі (різноманітність уніформ, ділових стилів, норми використання косметики, парфумів і т.д.) свідчить про існування безлічі мікрокультур,

- звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі (як організовано харчування працівників в організації, включаючи наявність або відсутність їдалень або буфетів, участь організації в оплаті витрат на харчування, спільне або розділене харчування співробітників з різним робочим статусом і т.п.) ;

- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (сприйняття часу як найважливішого ресурсу або марна трата часу);

- взаємини між людьми (вплив на міжособистісні стосунки таких характеристик як стать, вік, національність, досвід і т.д .;

- дотримання формальних правил етикету або протоколу; - ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, прийняті форми вирішення конфліктів);

- цінності та норми (перші представляють собою сукупності уявлень про те, що добре, а що - погано, другі - набір пропозицій і очікувань щодо певного типу поведінки);

- світогляд (віра / відсутність віри в: справедливість, успіх, свої сили, керівництво;
- ставлення до взаємодопомоги, до етичної або недостойного поведінки, переконаність в караності зла і торжество добра);
- розвиток і самореалізація працівника (бездумне або усвідомлене виконання роботи; опора на інтелект або силу;
- вільна або обмежена циркуляція інформації в організації;
- визнання або відмова від раціональності свідомості і поведінки людей;
- творча обстановка або жорстка рутина);
- трудова етика і мотивування (ставлення до роботи як цінності або повинності; - відповідальність або байдужість до результатів своєї праці;
- ставлення до свого робочого місця;
- якісні характеристики трудової діяльності;
- гідні і шкідливі звички на роботі [5].

Розвинена корпоративна культура виконує наступні основні функції [8,24]:

- формування іміджу організації. Культура проявляється в результаті взаємодії співробітників між собою. Ця взаємодія відбувається під впливом соціуму і ділового оточення, етичних чинників, менталітету, національних факторів. Всі ці взаємодії впливають на емоції персоналу;
- інтеграційну (цілісності, загальності). Ця функція впливає на формування соціально - психологічного клімату в колективі організації. Кожен співробітник відчуває себе частинкою цілого. Ці відносини формують почуття спільності, підтримки;
- адаптаційну. У внутрішньому середовищі організації це адаптація нових співробітників організації до її нових умов, до нової культури, діяльності. У зовнішньому середовищі це адаптація співробітників до умов зовнішнього оточення, регуляції відносин з партнерами по бізнесу;

- охоронну. Перешкоджає проникненню небажаних тенденцій негативних цінностей; - регулюючу. Ця функція впливає на формування і контроль поведінки членів організації. Сприяє утворенню різних форм обміну інформацією;

- заміщення. За допомогою цієї функції відбувається заміщення офіційних механізмів і потоків інформації, відносин на неформальні; - освітню. Виконання цієї функції сприяє підвищенню загального рівня освіти в організації, що безсумнівно призводить до поліпшення людського капіталу, а в кінцевому підсумку до формування системи соціальної стабільності.

- управління якістю роботи і продукції (через якість культури). Функція сприяє визначенню і діагностиці якості робочого середовища і мікроклімату в колективі [24].

2.1. Типології культур і рівні корпоративної культури в організації

Розглянемо питання систематизації організаційних культур з різними ознаками і проведення на основі цього їх типологізації. Занковський А.Н. вказував, що корпоративна культура передбачає придбані смислові системи, які передаються за допомогою мови та інших символічних засобів, що виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатні створювати культуральне простір і особливе відчуття реальності [9].

Занковський А. Н., розглядає наступні види культур [9]:

1. Культура торгівлі. Характерна для підприємств торгівлі і збутових організацій, маклерських фірм з продажу нерухомості, фінансових фірм і частково фірм-виробників комп'ютерів. Від працівників вимагається максимізація кількості ділових контактів з клієнтами, наполегливість в пошуку вигідних угод, тому заохочується висока активність, схильність до експериментів і наявність таких рис характеру, як дружелюбність, шарм, красномовство, гумор,

швидше за прагматичність, ніж духовність, колективізм, вміння швидко приймати рішення і перевіряти їх на практиці;

2. Культура вигідних угод (спекулятивна культура). Ця культура властива організаціям, які здійснюють операції з цінними паперами, платіжними засобами, сировиною. Елементи цієї культури спостерігаються в сфері моди, шоу-бізнесу, виробництва косметики, в спорті, рекламній діяльності, венчурних організаціях;

3. Адміністративна культура. Ця культура характерна для організацій сфери обслуговування, сервісу, підприємств добре захищених галузей, великих стабільно працюючих фірм і деяких банків, страхових компаній. Такі організації мають сильні тенденції до самозбереження і розвиваються за своїми законами. Правомірно культуру таких організацій назвати «бюрократичною». В таких організаціях слабе кооперування, першочергова увага приділяється результату, а формі;

4. Інвестиційна (інноваційна) культура. Ця культура властива організаціям, орієнтованим на майбутнє, нафтовим компаніям, інвестиційним банкам, будівельним компаніям, в деякій мірі - армії і промисловим підприємствам, зайнятим виробництвом засобів виробництва [9].

Майк Бурке (Франція) запропонував класифікацію існуючих культур організацій, засновану на особливостях взаємодії організації із зовнішнім середовищем, її розмірів, структури, мотивації персоналу. Він виділив вісім основних типів [28]:

1. Культура «оранжерей» - характерна для державних підприємств, які не цікавляться змінами зовнішнього оточення;
2. Культура «збирачів колосків» - це підприємства, в більшості своїй дрібні і середні, стратегія яких залежить від випадку. Їх структури є анархічними, функції розпорошені.
3. Культура «городу» - типова для французьких підприємств модель. Вони мають пірамідальну структуру. Подібні підприємства прагнуть до

збереження домінуючих позицій на традиційному ринку, використовуючи випробувані в минулому моделі з внесенням в них мінімуму змін.

4. Культура «французького саду» - трохи змінений під впливом американського досвіду варіант культури «городу».
5. Культура «великих плантацій» - поширена на великих підприємствах, що мають 3-4 ієрархічних рівня. Їх відмінною рисою є постійне пристосування до змін оточення, тому гнучкість персоналу всіляко заохочується.
6. Культура «ліани» - це скорочений до мінімуму управлінський персонал, широке використання інформатики, орієнтація кожного працівника на вимоги ринку, високе почуття відповідальності на всіх рівнях, що забезпечує високу ступінь мотивації персоналу.
7. Модель «косяк риб» - це підприємства, які характеризуються високою маневреністю і гнучкістю, які постійно змінювали структуру і поведінку в залежності від змін ринкової кон'юнктури.
8. Культура «орхідеї, що кочує» - властива різним рекламним агентствам і консультаційним фірмам, які, вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Вони мають неформальну структуру, що постійно змінюється, обмежену кількість працівників. Їх мета - запропонувати єдиний в своєму роді товар. Ступінь мотивації персоналу є відносно низькою.

Існує і більш дрібна структура організаційної культури, в якій можна виділити її наступні компоненти [13]. Згідно зазначених критеріїв існують такі види корпоративної культури (рис. 1.3):

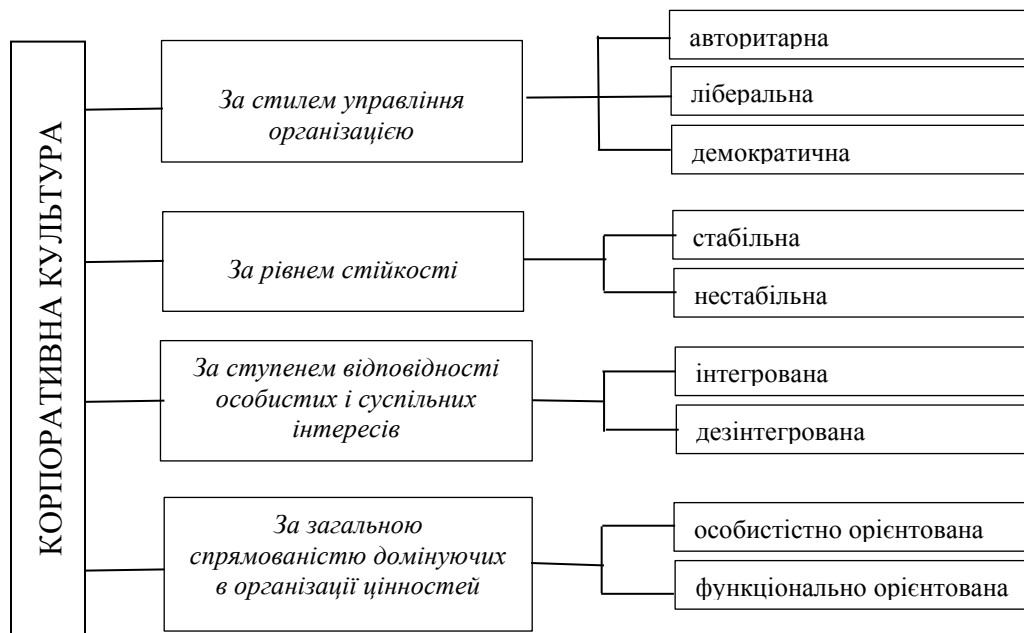


Рисунок 1.3 – Види корпоративної культури

1. За стилем управління організацією: авторитарна, ліберальна і демократична.
2. За рівнем стійкості: стабільна і нестабільна.
3. За ступенем відповідності особистих і суспільних інтересів організації: інтегрована і дезінтегрованих.
4. За загальною спрямованістю домінуючих в організації цінностей: особистісно орієнтована і функціонально орієнтована.

У типології корпоративної культури в залежності від критерію аналізу можна виділити типи корпоративної культури за Джеффри Зонненфельдом [16]:

- бейсбольна команда;
- клубна культура;
- академічна культура;
- оборонна культура.

Чарльз Хенді виділив чотири типи організаційної культури, що відрізняються способом розподілу влади, ціннісними орієнтаціями працівника,

характером відносин між особистістю і організацією, а також структурою організації і характером її діяльності [12]. Ця типологія в якості критерію використовує співвідношення таких елементів організації (табл. 1.1):

- влада;
- розподіл ролей і функцій;
- задача;
- особистість працівника.

Таблиця 1.1 - Типи організаційних культур за Ч. Хенді

Параметри, що визначають тип культури	Культура влади (Зевса)	Культура ролі (Аполлона)	Культура задачі (Афіни)	Культура особистості (Діоніса)
<i>Тип організації, розмір</i>	Організація залежить від центрального джерела влади. Жорстка ієрархія.	Крупна організація з механічною структурою. Жорсткий функціональний розподіл ролей.	Організація з визначеною структурою.	Невелика організація, яка існує для обслуговування та допомоги.
<i>Основа системи влади</i>	Сила ресурсів, сила особистості.	Сила становища, посади. Вплив регулюється правилами.	Сила спеціалісту, експерту. Командний дух важливіший за індивідуальний результат.	Сила особистості, сила спеціалісту. Вплив розподіляється порівну.
<i>Процес прийняття рішень</i>	Рішення приймаються швидко, в результаті балансу впливів.	Формалізовані рішення приймаються угорі.	Рішення ухвалюються на груповому рівні.	Формалізація і процедури відсутні.
<i>Контроль за виконанням</i>	Централізований контроль за результатами через контролерів.	Контроль і координація здійснюються ланкою зверху у відповідності до встановлених правил.	Незначний щоденний контроль не порушує норм культури.	Контроль та ієрархія неможливі, за винятком обопільної згоди.

Залежно від домінування однієї з цих характеристик і відповідного способу їх підпорядкування складаються чотири типи організаційної культури, що відрізняються:

- способом розподілу влади;
- ціннісними орієнтаціями особистості працівника;
- характером відносин між особистістю і організацією;
- структурою організації і характером її діяльності на різних етапах своєї еволюції.

Кожному з виділених таким способом типів культури Хенді дав назви-метафори, які відповідають іменам чотирьох богів давньогрецької міфології: Зевса, Аполлона, Афін і Діоніса. Відповідні їм типи культури визначаються як «культура влади», «культура ролі», «культура завдання» і «культура особистості» (табл. 1.2).

Культура влади (культура Зевса) характеризується пріоритетом особистої влади керівника. Взаємини з першим керівником мають більше значення, ніж формальний статус. Завдяки довірі і використанню емпатії як засобу комунікації управління в культурі влади є менш витратним порівняно з управлінням в інших культурних середовищах за рахунок економії на процедурах контролю. При цьому джерелом влади є ресурси, що знаходяться в розпорядженні керівника. У цій культурі цінують особисті гідності, працівникам надають необхідну їм свободу дій і винагороджують зусилля. Цей тип культури є ефективним в ситуаціях, коли швидкість прийняття рішень і їх здійснення є важливішими за опрацьованість деталей. Щоб бути ефективним в даній культурі, необхідно орієнтуватися на владу і цікавитися її політикою.

Культура ролі (культура Аполлона) відповідає бюрократії, як її розумів Макс Вебер. Роль тут розуміється скоріше як жорстко закріплена функція, що забезпечує роботу організації як єдиного організму. Культура ролі складається з припущення про раціональну сутність людини, що дозволяє їй ефективно діяти,

спираючись на аналіз і логіку. Побудована на таких засадах організація є подібною архітектурі храму Аполлона, верхня пірамідальна частина якого спирається (за допомогою жорстко регламентованих процедур) на симетрично розставлені колони, що представляють (в житті) функціональні підрозділи організації. Організації з таким типом культури, як правило, успішно діють в стабільному оточенні (з незмінним, легко передбачуваним і контрольованим ринком), проте вони мало пристосовані до роботи в умовах мінливого середовища.

Культура завдання (культура Афіни). Згідно міфології, Афіна з'являється з голови Зевса у всеозброєнні - вона богиня війни, а також мудрості, мистецтв і розвитку. Мабуть, саме ці якості, що забезпечують успіх в екстремальних умовах, мав на увазі Хенді, давши назву «культура Афіни» культурам організацій, максимально орієнтованим на рішення неординарних завдань і діяльність в найскладніших ситуаціях. Структура організації з культурою завдання являє собою мережу взаємопов'язаних підрозділів-команд, кожна з яких, володіючи значною автономією, несе при цьому свою необхідну частку відповідальності, яка витікає із загальної стратегії організації. Влада тут розподілена за командами, а не концентрується нагорі, як в культурі ролі, або в центрі, як в культурі влади. Культура Афіни в якості підстави для влади визнає тільки досвід вирішення завдань. Вік, тривалість роботи в компанії, близькість до керівництва не мають значення. Для того щоб зробити внесок в роботу своєї команди, співробітнику необхідні талант, творче мислення, свіжість погляду і інтуїція. Організація з «культурою завдання» досягає найбільшої ефективності, надаючи командам, що складається з кваліфікованих співробітників, необхідні ресурси і всі інші можливості для ефективної роботи.

Таблиця 1.2 – Характеристика типів корпоративних культур за Ч. Хенді

Культура Зевса	Культура Аполона
Довіра Емпатія (співпереживання) Особиста харизма Гроші Особистий успіх Політичність зв'язки Швидке прийняття рішень Персональний відбір співробітників Спадкоємність Відсутність формальних владних повноважень Мінімальна кількість документації Низька ступінь бюрократії Централізований контроль ресурсів Інтуїтивність і цілісність мислення Сила ресурсів Поглиненість особистості організацією	Сильна влада Стабільне середовище Стабільність продукції Непристосованість до роботи в мінливому середовищі Наявність певних правил і процедур Повільна реакція на зміни середовища Висока технічна компетентність Захищеність персоналу Налагоджені методи роботи, системи оцінки та контролю Обов'язкове виконання певної ролі в організації Наявність атрибутів традиційного управлінського розвитку Сильне адміністрування Турбота про особисте життя персоналу Сильна конкуренція за символи статусу Цінність влади Планування кар'єри Ритуальність Обов'язок
Культура Афіни	Культура Діоніса
Імпульсивне, емоційне начало Креативність особистості Організація існує для допомоги персоналу в досягненні особистих цілей Пріоритет таланту і навичок окремої особистості Високий професіоналізм Незалежність і впевненість Складність застосування будь-яких санкцій керівництвом по відношенню до підлеглих Навчання за допомогою занурення в новий досвід Наявність права вибору можливостей Мінімальна можливість чинення тиску і впливу на персонал Невизнання влади організації Повага людей за талант і особисті якості Особиста свобода і непередбачуваність Управління на основі індивідуального підходу Відсутність прагнення до влади над людьми і ресурсами Висока значимість особистого вкладу в рішення проблеми Вільне розпорядження власним часом Право особистого вето з певних питань	Пристосованість для роботи в екстремальних умовах Сила досвіду Мала значимість віку і стажу роботи Творче мислення, молодість і енергія, свіжість погляду Ухвалення цілей організації як своїх власних Пріоритет результату роботи команди Незначність відмінностей в статусі і індивідуальних цілях Мала значимість влади, положення, в тому числі в посадовій ієрархії Висока адаптивність, швидка реакція на зміни, гнучкість управління Організація роботи шляхом створення проектних команд Взаємність поваги, заснованої на здібностях, а не на віці або статусі Високий ступінь автономності при вирішенні проблем Добрі робочі стосунки всередині груп Основний контроль з боку вищого керівництва Групове прийняття рішень Навчання за допомогою участі в проектах Заохочується саморозвиток и вітається ініціатива співробітників Основний засіб розподілу влади професіоналізм и володіння ресурсами

Культура особистості (культура Діоніса). Бог Діоніс у давньогрецькій міфології на противагу раціональності Аполлона уособлює спонтанне, чуттєве начало. Персональну основу цього типу організаційної культури складають творчі особистості. Організація з такою культурою існує для того, щоб допомагати працівникам у досягненні їх особистих цілей. Ця культура є

професіоналами, оскільки дозволяє їм зберігати власну незалежність (яку вони цінують найбільше), особисту свободу, справжність і в той же час бути частиною організації. Таку організацію правильніше називати асоціацією, що складається з професіоналів, лише тому, що це дає їм додаткові можливості, гнучкість і підтримку.

Організація, де панує подібна культура, - вельми складний об'єкт управління для менеджерів, схильних до адміністрування, що ставлять на перше місце чітке планування, порядок і контроль. Створити систему відносин, що забезпечує ефективну взаємодію професіоналів, що сприяє досягненню організаційних цілей, - досить важке завдання. В таких організаціях менеджер фактично позбавлений можливості застосувати стандартні санкції (як негативні, так і позитивні) - стягнення, звільнення, заохочення - або ж вони просто виходять за межі його компетенції.

Голландський вчений Г. Хофштеде виділив чотири аспекти, що характеризують менеджерів і організацію в цілому: індивідуалізм - колективізм, дистанцію влади, прагнення до уникнення невизначеності, «мужність - жіночність» [25]. Індивідуалізм і колективізм - ступінь прояву турботи в колективі. Дистанція влади - ступінь прийняття нерівноправності. Прагнення до уникнення невизначеності - сила протистояння невизначеності, неспіху. «Мужність - жіночність» - пріоритети цінностей матеріалізму або в моралі.

За рівнем сукупного потенціалу організації (виробничого, інноваційного, організаційного та ін.) можна виділити сильну і слабку корпоративні культури, які мають свої ознаки, які позначені в табл. 1.3 [39].

Таблиця 1.3 – Ознаки сильної і слабкої корпоративної культури

Слабка культура	Сильна культура
Загальна демотивація	Відкритість всередину і зовні
Внутрішня орієнтація (перемелювання всередині ситуації)	Безперечність принципів (декларується те, що є реальним)
Дифузна (розмита) культура - гласності віддається не те, що робиться в дійсності	Життєздатність, реальність (не порошиться в ящику столу)
Наявність субкультур	Піднесений настрій співробітників
Слабкість міжособистісних відносин (недовіра, замкнутість, доноси)	Довірчі міжособистісні стосунки

Зазначені характеристики культури організації в сукупності відображають і надають сенс концепції організаційної культури.

Зміст організаційної культури визначається не простою сумою очікувань і реального стану речей за кожною характеристикою, а тим, як вони пов'язані між собою і як вони формують профілі різних культур.

Ще однією відомою класифікацією корпоративних культур є типологія К. Камерона і Р. Куїнна, заснована на поєднанні таких показників, як орієнтування компанії на зовнішні або внутрішні процеси в поєднанні з гнучкістю і контролем. Автори виділяють такі типи корпоративних культур [11]:

- кланова (сімейна) культура;
- адхократіческа культура;
- ринкова культура;
- ієрархічна (бюрократична) культура.

Таким чином, в сучасній теорії і практиці визначено безліч класифікацій корпоративних культур, доцільність використання яких має бути обґрунтована метою та умовами діагностики.

1.3. Модель сучасної корпоративної культури організації

Розглянувши основні функції та типи організаційних культур можна дослідити основні індикатори організаційної культури - зовнішні прояви організаційної культури, які дають можливість окреслити її для стороннього спостерігача. Кожен індикатор відповідає певному рівню організаційної культури [10]. Головне місце серед дослідників корпоративної культури, справедливо займає Е. Шейн [13]. Аналізуючи структуру організаційної культури, в 1981 році він запропонував виділити три її рівні: поверхневий, внутрішній і глибинний. Ця модель, вдосконалена їм в 1983 р, зараз найбільш популярна (рис. 1.4):



Рисунок 1.4 – Модель організаційної культури за Е. Шейном [13]

Артефакти відповідають поверхневому рівню культури в кожній організації. Вони не тільки видно співробітникам, але також видно і впізнавані ззовні у вигляді наступних аспектів:

- фізичні артефакти - архітектура і інтер'єр, фізичний простір і його розподіл, дизайн офісу, оформлення, манера одягатися і навіть сувеніри і нагороди, які використовуються в певних випадках;

- мова передає культуру за допомогою манери мови, рівнів і типів звуку, гасел і спеціальних виразів;

- історії та міфи, що циркулюють серед співробітників, вказують, який тип людей або дій вважається зразковим, як повинні оброблятися певні типи ситуацій, чого не слід робити, що відбувається в цій організації, якщо ви дієте певним чином і так далі. Особливо цікаві історії, які розповідають про те, що відбувається в "нашій" організації, якщо людина з високим статусом порушив правила, що відбувається, якщо організація повинна вибирати між прибутком і людьми, що відбувається, якщо ви допустили помилку і т.д. Ці історії можуть бути про повсякденну роботу, про ключові події, а також про минулу славу організації;

- технології також є частиною культури, оскільки вони відображають і формують цінності і припущення за допомогою операцій, матеріалів і знань;

- видимі традиції відображаються в церемоніях і ритуалах, соціальних практиках, практиці керівництва і традиціях роботи і демонструють "наш спосіб робити речі".

Символи видно, але це не означає, що їх легко зрозуміти. Фактично, артефакти можуть вводити в оману спостерігача, який відчуває спокусу використовувати легко доступні ярлики і стереотипи, щоб пояснити їх.

Ціннісні орієнтації. Цей рівень стосується стандартів, цінностей і правил поведінки. Як організація висловлює і робить загальнодоступними свою стратегію, цілі і філософію?

У порівнянні з базовими припущеннями цінності знаходяться на більш високих рівнях свідомості, і вони відображають загальну думку членів організації про те, "як повинно бути правильно". Коли ми говоримо "думка", це означає, що коли справа доходить до дій, люди можуть діяти або не працювати відповідно до своїх цінностями. Швидше за цінності допомагають членам організації класифікувати ситуації і дії як небажані або бажані. Наприклад, проблеми можуть виникати, коли ідеї, висунуті працівниками, не відповідають основним цінностям організації.

Цінності рідко призводять спостерігачів безпосередньо до розуміння базових припущень, навіть після того, як цінності були сформульовані, перераховані і впорядковані за важливістю. Спостерігач може тільки виявити, що цінності не утворюють шаблони поведінки або що вони суперечливі або несумісні зі спостережуваним поведінкою.

Базові припущення. Основні базові припущення глибоко вкоренилися в організаційній культурі і переживаються як самоочевидна і несвідома поведінка. Припущення важко розпізнати, особливо зсередини.

Припущення - це свого роду віра, яка сприймається як даність, як факт, і тому її ніколи не оскаржують. Вони складають основу культури в будь-якій організації. Коли основні припущення артикулюють, що здаються ізольованими, заплутаними або суперечливими артефакти і цінності стають зрозумілими і узгодженими. Шейн дав шість типів припущень, які формують парадигму для кожної організації:

1. Припущення про те, що таке "істина" в матеріальних і соціальних питаннях, як взаємопов'язані реальність і істина, і чи повинна розкриватися істина.
2. Припущення про важливість часу в групі, як визначати і вимірювати час.
3. Припущення про те, кому має належати і як розподілятися простір, символічне значення простору навколо людей, роль, яку простір відіграє у

формуванні відносин між людьми і кордони між близькістю і недоторканністю приватного життя.

4. Основні припущення про внутрішні або кінцевих аспектах людської природи, чи є людська природа фундаментально гарною чи поганою і чи може вона бути вдосконалена.

5. Припущення про зв'язок організації з навколишнім середовищем, про розуміння роботи і гри, а також про те, наскільки важлива діяльність і пасивність.

6. Припущення щодо правильного шляху спілкування людей один з одним, відповідних способів розподілу влади і обов'язків, відносних переваг співпраці або конкуренції, індивідуалізму чи групового співробітництва, основи лідерства - будь то традиційна влада, закон або харизма. Відповідні способи вирішення конфліктів і прийняття рішень.

На практиці три рівня моделі організаційної культури іноді представляють у вигляді цибулини, оскільки вони відповідають трьом різним верствам: "поверхневому", "підповерхневому" і "глибинного". Чим глибше шар, тим складніше на нього вплинути. Артефакти і символи складають зовнішній, "поверхневий" шар цибулини, і їх можна порівняно легко змінити або адаптувати. Між цим шаром і "підповерхневим" шаром, який складають цінності, може бути ще один шар, в якому ми знаходимо так званих "героїв": людей, які грають або грали важливу роль в організації і якими захоплюються. "Глибинний" шар, ядро цибулини складають базові припущення - "як влаштований світ" відповідно до світовідчуттям людей, що належать до організації, і виходячи з їх досвіду і сприйняття.

Перевагами впровадження ефективної моделі корпоративної культури в організації є:

1. Компанія, що має певну корпоративну культуру і політику, виглядає солідніше і надійніше, як в очах клієнта, так і в очах партнера. Найчастіше це означає, що фірмі можна довіряти і вона апріорі має до співпраці.

2. Корпоративна культура, спрямована на розвиток і мотивацію співробітників, дозволяє їм досягати поставлених цілей, просуватися по кар'єрних сходах і просувати тим самим безпосередньо компанію і її продукт.

3. Корпоративна культура змушує окремо взятого співробітника відчувати себе частиною єдиного цілого. Таке відчуття згуртовує колектив і змушує працювати продуктивніше і з бажанням.

4. Важлива функція корпоративної культури - допомогти новим працівникам легко адаптуватися, швидко вливатися до колективу і в ритм роботи.

5. Корпоративна культура допомагає також врегулювати управлінський апарат і налагодити зв'язки між відомствами та відділами організації, регламентувати комунікації між керівником і підлеглими.

6. Корпоративна культура виконує «продажну» функцію або функцію маркетингу. Корпоративна культура безпосередньо пов'язана з просуванням товарів та послуг і позицією компанії по відношенню до клієнтів, способам взаємодії з ними.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика організації

Ощадбанк – український комерційний банк, 100% акцій якого належать державі. Він є найстарішим українським банком, історія якого бере відлік від ощадкас, що почали свою діяльність в Україні в XIX сторіччі. Ощадбанк незалежної України, створений на базі українських установ Сбербанку СРСР, був зареєстрований Національним банком 31 грудня 1991 р. Нині Ощадбанк на українському ринку є другою за розміром активів фінансовою інституцією із найбільшою кількістю відділень. Наразі у ньому обслуговується понад 7 мільйонів клієнтів.

Мережа відділень Ощадбанку складається з 1938 установ. Серед них 677 сучасних відділень нового формату, 24 інклюзивних відділення, облаштовані для найбільш комфортного обслуговування людей з інвалідністю, 1 преміум-центр та 66 преміум-зон. У безпосередній близькості до лінії розмежування на сході України працюють 5 мобільних підрозділів, у тому числі два на базі броньованих автомобілів КрАЗ.

До послуг клієнтів Ощадбанку також 524 зони самообслуговування, 3224 інформаційно-платіжних термінали та 3328 банкоматів. Інтернет- та мобільним банкінгом Ощад 24/7 користуються 4,5 млн клієнтів; цей сервіс є другим за популярністю серед українських мобільних банківських застосунків.

Ощадбанк є лідером за приростом депозитного портфелю фізичних осіб: у 2020 р. він збільшився на 5,2 млрд грн. Значними є досягнення фінансового інституту в розбудові безготівкових проєктів. Мається на увазі запровадження

новітніх платіжних інструментів, а також розвиток інфраструктури безготівкових платежів.

Ощадбанк є універсальним банком, якій надає послуги всім групам клієнтів. Активно розвиває програми кредитування фізичних осіб: надає позики на придбання нерухомості на первинному та вторинному ринках (у 2020 р. Ощадбанк є №1 за обсягом таких кредитів), кредити під заставу нерухомості, автокредити, кеш- та карткові кредитні продукти.

Ощадбанк як універсальний банк продовжує активну співпрацю з великими бізнесом. У 2020 р. банк профінансував великих корпоративних клієнтів на суму більш ніж 4,6 млрд. грн. Серед них приватні та державні компанії, що працюють у різних галузях економіки.

Попри те що послуги для клієнтів мікро-, малого та середнього бізнесу Ощадбанк почав надавати лише у 2017 р., наразі він посідає місця в топ-5 українських банків за ключовими показниками в банківській галузі: за розміром кредитного портфеля та пасивів і за кількістю клієнтів. Ощадбанк серед лідерів реалізації державної підтримки ММСБ «Доступні кредити: 5-7-9%» у частині інвестиційного кредитування.

Третій рік поспіль Ощадбанк випереджає інші державні банки за темпами зменшення обсягу кредитів, що не обслуговуються. У 2020 р. обсяг непрацюючих кредитів банку скоротився на 20,5 млрд. грн. (без урахування валютної переоцінки). З часу прийняття Закону України «Про фінансову реструктуризацію» проведено реструктуризацій на загальну суму 43,5 млрд. грн.

У 2020 р. в Ощадбанку запроваджено класичну трирівневу систему корпоративного управління і майже повністю сформовано наглядову раду. Завдяки розподілу повноважень та функцій колегіальних органів – наглядової ради, її комітетів, правління банку – в Ощадбанку побудовано систему стримувань та противаг згідно з кращими світовими практиками: управління ризиками, комплаєнс-контроль, фінансовий моніторинг та ін.

У листопаді 2020 р. Кабінет Міністрів України ухвалив основні напрями діяльності Ощадбанку на наступні 5 років. Згідно з документом Ощадбанк має продовжувати роботу з усіма клієнтськими групами як універсальний банк. Особлива увага має приділятися роздрібному кредитуванню та комісійним продуктам, диверсифікації кредитного портфеля в бік малого та середнього бізнесу і недержавних підприємств. Документ орієнтує на продовження розвитку цифрових продуктів, зменшення операційних витрат завдяки оптимізації мережі та централізації операційної діяльності, покращення управління ризиками та розвиток інформаційних технологій. Ще один пріоритет – урегулювання проблемної заборгованості. Кінцевою метою стратегії є повна або часткова приватизація Ощадбанку до кінця 2025 р.

2.2. Аналіз показників складу та руху персоналу організації

На Філії Донецького обласного управління АТ «Ощадбанк» є Керуючий підрозділом, якому безпосередньо підпорядковуються: заступник Керуючого по бізнесу, заступник Керуючого по сервісу, головний бухгалтер. Керуючий відділенням перебуває в тісному взаємозв'язку і постійному діловому контакті з вищеназваними посадовими особами, яким, в свою чергу, підпорядковуються структурні підрозділи.

Ефективність використання персоналу відділення в певній мірі залежить і від структури кадрів філії - складу персоналу за категоріями і їх частки в загальній чисельності.

Одним з етапів аналізу персоналу Банку є дослідження чисельності працівників, їх складу і структури. Проаналізуємо зміну чисельності працівників Філії Донецького обласного управління АТ «Ощадбанк», їх складу і структури з 2017 р. по 2019 р. Динаміку структури персоналу за категоріями надано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка структури персоналу Філії Донецького обласного управління АТ «Ощадбанк»

Категорії працівників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абс. відхилення (2019 р. / 2017 р.), +/-, осіб	Темп зростання (2019 р. / 2017 р.), %
Керівники, осіб	5	5	5	0	100,00
Старші фахівці, осіб	7	7	6	-1	85,71
Касири-операціоністи, осіб	11	10	9	-2	81,82
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	23	22	20	-3	86,96

Більш наочно структуру персоналу організації за категоріями за період 2017-2019 рр. надано на рис. 2.1.

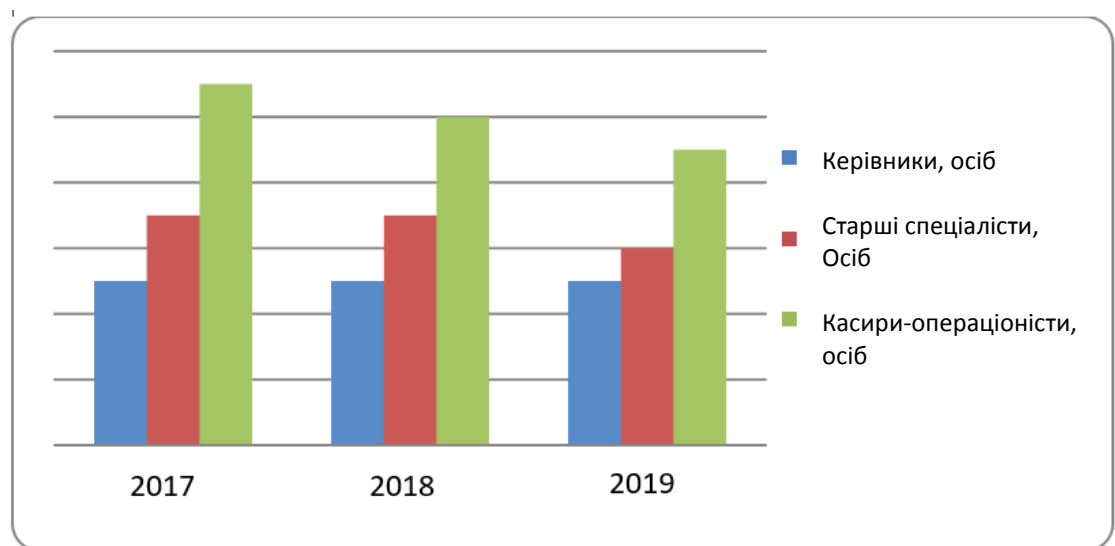


Рисунок1 – Структура персоналу за категоріями

Згідно показників, наданих у табл. 2.5, можна зробити висновок, що чисельність керівників за аналізований період не змінюється, в 2018 р. було збільшено кількість штатних одиниць касирів-операціоністів в зв'язку зі

збільшенням чисельності клієнтів, що обслуговуються, і в 2019 р. чисельність фахівців залишилася на рівні 2018 р.

Проаналізуємо віковий склад та структуру персоналу Банку за віком (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз складу персоналу Філії Донецького обласного управління
АТ «Ощадбанк» за віком

Вік співробітників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абс. відхилення (2019 р. / 2017 р.), +/-, осіб	Темп зростання (2019 р. / 2017 р.), %
18-25 років	3	2	1	-2	33,33
26-30 років	7	6	5	-2	71,43
31-35 років	9	9	8	-1	88,89
36-40 років	3	4	4	1	133,33
41-50 років	1	1	2	1	200,00
51 рік і вище	0	0	0	0	0
Всього	23	22	20	-3	86,96

Згідно даних табл. 2.6 можна дійти висновку, що більшість співробітників компанії віком 31-35 років. Вік 18-25 років мають касири-операціоністи, а 26-30 років - це в основному старші фахівці.

Структуру персоналу Банку за рівнем освіти даної компанії надано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу персоналу Філії Донецького обласного управління
АТ «Ощадбанк» за рівнем освіти

Освіта	Чисельність, осіб			Абс. відхилення (2019 р. / 2017 р.), +/-, осіб.	Темп Зростання (2019 р. / 2017 р.), %
	2017 р.	2018 р.	2019 р.		
Вища професійна	14	15	16	2	114,29
Середня професійна	9	7	4	-5	44,44
Середня (повна) загальна	0	0	0	0	0,00
Всього	23	22	20	-3	86,96

Аналіз освітнього рівня персоналу показав, що у 2019 р. більшість співробітників мають вищу освіту (17 осіб), а співробітники, що мають середню спеціальну освіту, поступово навчаючись на заочних і вечірніх відділеннях, також здобувають вищу освіту згодом.

Структуру персоналу Банку за стажом роботи надано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу персоналу Філії Донецького обласного управління
АТ «Ощадбанк» за стажом роботи

Стаж роботи	Чисельність, осіб			Абс. відхилення (2019 р. / 2017 р.), +/-, осіб.	Темп зростання (2019 р. / 2017 р.), %
	2017 р.	2018 р.	2019 р.		
до 1 року	9	5	7	-2	77,78
1-3 роки	5	7	8	3	160,00
понад 3 роки	9	10	5	-4	55,56
Всього	23	22	20	-3	86,96

Дані проведеного дослідження свідчать про те, що поступово знижується чисельність співробітників, які мають стаж роботи в підрозділі більше 5 років. Це доводить, що набувши певного досвіду роботи за фахом, банківські працівники вважають за краще піти з досліджуваного підрозділу до іншого банку.

За результатами опитування менеджера з персоналу (з'ясовано в ході дослідження), протягом другої половини 2018 р. та першої половини 2019 р. загальна обстановка (як економічна, так і морально-психологічна) продовжувала погіршуватися. На це значною мірою вплинули відтік «старих» клієнтів, а також значне суттєве кількості «нових» клієнтів АТ «Ощадбанк», що призвело до відчутного зниження обсягу вкладів в грошовому вираженні як фізичних, так і юридичних осіб. Крім того, в Банку мали місце дострокове розірвання довгострокових і середньострокових договорів за вкладами і вилучення грошових коштів клієнтами - фізичними особами, а також збільшення випадків

недотримання термінів виплат за раніше взятими іпотечними та споживчими кредитами.

Отже, АТ «Ощадбанк» функціонує у висококонкурентному і мінливому зовнішньому середовищі, в умовах невизначеності і нестабільності, тому його діяльність має ризиковий характер. Це вимагає від персоналу особливої, підвищеної відповідальності і усвідомлення того, що кожен окремий працівник своєю працею безпосередньо впливає на загальні результати діяльності банку, на його імідж та його долю.

Будь-який пересічний епізод банківських буднів (видача грошей з каси, надання позики клієнту, зарахування грошей на розрахунковий рахунок і т.д.) може привести банк як до процвітання, так і до банкрутства. Це накладає певний відбиток на специфіку праці банківського персоналу, вимагає наявності у них відповідних особистісних якостей, необхідних для роботи в стресових умовах.

Особливі вимоги до персоналу банку висувуються і в зв'язку з необхідністю збереження банківської таємниці та іншої конфіденційної інформації, пов'язаної як з обслуговуванням клієнтських рахунків, так і з грошово-кредитною і фінансовою політикою самого банку. Виконання даної умови певною мірою ускладнене тим, що в банківській справі прямий доступ до такого роду інформації мають представники майже всіх категорій персоналу, оскільки вважається, що інформаційне забезпечення кожного працівника є важливим фактором його ефективної діяльності. Тому оцінка персоналу з точки зору його лояльності є вкрай необхідною для банку.

Низька лояльність персоналу організації призводить до зростання плинності кадрів, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності. Плинність персоналу формується за рахунок руху робочої сили, а точніше, її вивільнення. Основі Аналіз руху робочої сили дозволяє виявити причини, за яких в організації утворилися вакансії.

В результаті руху персоналу відбувається зміна не тільки кількісного, але й якісного складу кадрів. Кваліфікаційний рівень працівників багато в чому залежить від їх віку, стажу роботи, освіти і т.д. Тому в процесі аналізу трудових показників підприємства досліджуються зміни в складі персоналу і за вказаними ознаками.

Для розуміння і характеристики руху персоналу визначають та досліджують динаміку наступних показників:

- 1) коефіцієнт обороту з вибуття (K_v);
- 2) коефіцієнт обороту з прийому (K_{np});
- 3) коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$);
- 4) коефіцієнт заміщення персоналу (K_z);
- 5) коефіцієнт сталості кадрів ($K_{ст}$).

Проаналізуємо рівень плинності кадрів в організації. Для цього визначимо основні показники динаміки руху персоналу за період 2017-2019 рр. та проаналізуємо їх динаміку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників руху персоналу Філії Донецького обласного управління АТ «Ощадбанк»

№ п / п	Найменування показника	Значення показника, осіб			Відхилення 2019 р. / 2017 р.		
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	абс.	темп приросту, %	темп росту, %
1	Середньооблікова чисельність персоналу	23	22	20	-3	-13,4	86,6
2	Чисельність працівників, які перебувають у штаті протягом всього аналізованого періоду	15	18	16	1	3,9	103,9
3	Чисельність прийнятих працівників	8	4	6	-2	-27,3	72,7
4	Чисельність звільнених працівників, в тому числі - за власним бажанням	4	2	2	-2	-45,5	54,5

1) Для розрахунку коефіцієнту обороту персоналу з прийому K_{np} (відношення числа прийнятих за період працівників до середньооблікової чисельності персоналу) використовуємо формулу:

$$K_{np} = \frac{Ч_{np}}{Ч_{co}} 100\%, \quad (2.1)$$

де $Ч_{np}$ - чисельність новоприйнятих на роботу в аналізованому періоді,
 $Ч_{co}$ - середньооблікова чисельність працівників.

Розрахуємо значення показника коефіцієнту обороту персоналу за прийомом за період 2017-2019 рр.:

$$K_{np\ 2017} = (8/23) * 100 = 33\%;$$

$$K_{np\ 2018} = (4/22) * 100 = 20\%;$$

$$K_{np\ 2019} = (6/20) * 100 = 28\%.$$

Коефіцієнт обороту персоналу за прийомом у 2018 р. зменшився на 7 в.п. порівняно з 2017 р. Проте у 2019 р. цей показник виріс на 8 в.п. щодо рівня 2018 р. Це свідчить про нестабільну тенденцію щодо прийому кадрів в організації.

2) Для визначення коефіцієнту обороту персоналу з вибуття K_v (відношення числа вибулих за період працівників до середньооблікової чисельності персоналу) застосовуємо наступну формулу:

$$K_v = \frac{Ч_v}{Ч_{co}} 100\%, \quad (2.2)$$

де $Ч_v$ - чисельність звільнених в аналізованому періоді працівників,
 $Ч_{co}$ - середньооблікова чисельність працівників.

Таким чином, за період 2017-2019 рр. коефіцієнт обороту персоналу з вибуття персоналу склав:

$$Kв_{2017} = (4/23) * 100 = 19\%;$$

$$Kв_{2018} = (2/22) * 100 = 8\%;$$

$$Kв_{2019} = (2/20) * 100 = 12\%.$$

3) Коефіцієнт плинності кадрів $K_{пл}$ (відношення чисельності вибулих за певний період працівників із зазначених вище причин, що належать до плинності кадрів, до середньооблікової чисельності персоналу) розраховується за такою формулою:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{пл}}{Ч_{со}} 100\%, \quad (2.3)$$

де $Ч_{пл}$ - чисельність працівників, звільнених з причин плинності,

$Ч_{со}$ - середньооблікова чисельність працівників.

Розрахуємо значення показника плинності кадрів за період 2017-2019 рр.:

$$K_{пл_{2017}} = (4/23) * 100 = 19\%;$$

$$K_{пл_{2018}} = (2/22) * 100 = 8\%;$$

$$K_{пл_{2019}} = (2/20) * 100 = 12\%.$$

Коефіцієнт плинності кадрів у 2018 р. зменшився на 11 в.п. порівняно з 2017 р. Проте у 2019 р. цей показник виріс на 4 в.п. щодо рівня 2018 р. Це свідчить про нестабільну тенденцію щодо плинності кадрів в організації.

4) Коефіцієнт заміщення персоналу K_z (відношення різниці числа прийнятих і вибулих працівників до середньооблікової чисельності персоналу) визначається за наступною формулою:

$$Kз = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}} - \text{Ч}_{\text{в}}}{\text{Ч}_{\text{со}}} 100\%. \quad (2.4)$$

Отже, в період 2017-2019 рр. коефіцієнт заміщення персоналу становив:

$$Kз_{2017} = ((8-4) / 23) * 100 = 14\%,$$

$$Kз_{2018} = ((4-2) / 22) * 100 = 12\%,$$

$$Kз_{2019} = ((6-3) / 20) * 100 = 16\%.$$

5) Коефіцієнт сталості кадрового складу ($K_{ст}$) розрахуємо за наведеною нижче формулою:

$$K_{ст} = \frac{\text{Ч}_{ш}}{\text{Ч}_{со}} 100\%, \quad (2.5)$$

де $\text{Ч}_{ш}$ - чисельність працівників, які перебувають у штаті протягом всього аналізованого періоду.

Таким чином, сталості кадрового складу у період 2017-2019 рр. склав:

$$K_{ст\ 2017} = (15/23) * 100 = 67\%;$$

$$K_{ст\ 2018} = (20/22) * 100 = 80\%;$$

$$K_{ст\ 2019} = (18/20) * 100 = 80\%.$$

Отже, в 2017 р. коефіцієнт сталості кадрового складу збільшився на 13% в порівнянні з 2018 р.

Аналіз динаміки коефіцієнтів обороту та руху персоналу, дозволяє зробити висновок про те, що в АТ «Ощадбанк» зростає лише коефіцієнт сталості кадрів. Зміна решти коефіцієнтів не має певної тенденції.

Показники, що характеризують оборот та плинність кадрів в організації за досліджуваний період надано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники, що характеризують оборот кадрів в АТ «Ощадбанк»

Показники	Одиниці виміру	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп приросту (2019 р. / 2017 р.), %	Темп росту (2019 р. / 2017 р.), %
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	23	22	20	-13,4	86,6
Чисельність працівників, які перебувають у штаті протягом всього аналізованого періоду	осіб	15	18	16	3,9	103,9
Чисельність прийнятих працівників	осіб	8	4	6	-27,3	72,7
Чисельність звільнених працівників	осіб	4	2	2	-45,5	54,5
Коефіцієнт обороту по прийому	%	33	20	28	-15,2	84,8
Коефіцієнт обороту з вибуття	%	19	8	12	-36,8	63,2
Коефіцієнт плинності	%	19	8	12	-36,8	63,2
Коефіцієнт заміщення	%	14	12	16	14,3	114,3
Коефіцієнт сталості кадрів	%	67	67	80	19,4	119,4

Так як нормальний рівень плинності - від 5 до 7%, а в досліджуваному підрозділі банку коефіцієнт плинності досягає 19% (2017 р.), а в 2019 р. коефіцієнт плинності склав 12%. Тобто керівництву даного підрозділу необхідно звернути увагу нехай на досить високу і стабільну плинність кадрів.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що склад та структура персоналу філії є достатньо стабільними та збалансованими. Процеси руху персоналу у досліджуваному періоді відбуваються помірно. Спостерігається незначне зниження показника плинності кадрів та зростання показника сталості персоналу. Отримані показники можуть характеризувати корпоративну культуру АТ «Ощадбанк» як достатньо дієву.

2.3. Діагностика корпоративної культури організації

З метою розробки обґрунтованих рекомендацій щодо формування ефективної моделі корпоративної культури АТ «Ощадбанк» необхідно провести діагностику особливостей культури, що наразі панує в організації. Серед інструментів визначення стану корпоративної культури традиційно виділяються такі, як аналіз документів, обхід організації, анкетування, інтерв'ю, фокус-група, експертне інтерв'ю, експеримент.

1. Аналіз документів. Використовуючи цей інструмент діагностики культури організації, варто вивчити наступні напрямки:

1) історія компанії:

- рекламні проспекти, що містять інформацію про історію організації (наприклад, випущені до ювілею);

- основні цифри, які стали віхами в розвитку компанії (зростання чисельності персоналу, розмірів доходів, ринкової частки, інвестицій);

2) стратегічні документи компанії:

- задокументована політика компанії, короткострокові / довгострокові стратегії;

- річні звіти про виконану роботу;

- протоколи засідань ради директорів, зборів акціонерів;

3) організаційна структура;

4) управління персоналом:

- кадрова політика: методи підбору, адаптації та залучення персоналу;

- програми корпоративного навчання персоналу;

- результати досліджень персоналу (середній стаж роботи в компанії, середній вік працівників, рівень кваліфікації, показники залученості співробітників, рівень плинності персоналу);

5) внутрішньокорпоративні і зовнішні комунікації:

- внутрішні засоби інформації, корпоративні видання;
- рекламні матеріали;
- приклади оголошень про вакансії.

2. Обхід фірми:

1) будівля:

- стиль і форма: висота, архітектурний стиль і т.д.;
- зовнішній вигляд: фасад, розмір і стан вивіски, наявність в ній всіх букв і т.д.;

- географічне положення: центр міста, околиця і т.д.;

2) оточення:

- віддаленість від основних магістралей, наявність показників;
- чистота, порядок навколо будівлі і т. Д. ;
- парковка;

3) приміщення для клієнтів та відвідувачів:

- обстановка: інтер'єр, наявність зручних місць для очікування, наявність інформаційних матеріалів про компанію на столику, комфорт;

- атмосфера;

4) ритуал прийому в організації:

- перша людина, з яким контактує відвідувач: хто він? як одягнений? чому саме він? і т.д.;

- кількість часу, проведеного в холі (приймальній);
- тон, такт співробітників, відповідальних на дзвінки;
- готовність персоналу, який «зустрічає», допомогти відвідувачеві.

3. Анкетування, яке стосується дослідження корпоративної культури. На запитання відповідають співробітники організації. Дієвіше за все використовувати анонімну анкету. Вона дозволить отримати максимально чесні відповіді від працівників.

4. Інтерв'ю. Одним з найбільш ефективних способів пізнання організаційної культури є інтерв'ю. Фахівцю з внутрішніх комунікацій необхідно пам'ятати про те, що дуже важливо визначити коло осіб, з якими він буде розмовляти. Слід звернути найбільшу увагу на наступні категорії працівників:

- топ-менеджмент компанії;
- лідери думок;
- секретарі (в тому числі і помічник директора);
- найдосвідченіші / нові співробітники організації;
- внутрішній контролер;
- особа, яка виконує саму неприємну роботу в організації [3, с. 96].

Кількість опитаних не повинно перевищувати 100 з 500 співробітників. Питання в інтерв'ю можуть стосуватися різних тем. Наприклад, питання про безпосередньо працівника (ким він працює? як довго? і т.д.), питання про корпоративну культуру (яка вона?), провокаційні питання (чому ви тут працюєте? і т.д.).

Крім основних інструментів діагностування корпоративної культури можна виділити додаткові методи отримання інформації:

- опитування клієнтів, спонсорів, партнерів;
- фотографія робочого дня керівників;
- участь в зборах трудового колективу;
- групове інтерв'ю [3, с. 97].

Проведемо діагностику типу корпоративної культури за Чарльзом Хенді [32]. Досліджуємо тип організаційної культури організації за методикою «Провідний тип організаційної культури за Чарльзом Хенді», в якій виділено 4 типи організаційної культури: влади, ролі, завдання та особистості. Опитування проведено на базі трьох відділень АТ «Ощадбанк» м. Краматорськ. В опитування взяли участь 64 особи. Результати дослідження розподілилися наступним чином (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Результати дослідження організаційної культури АТ «Ощадбанк»
за методикою Хенді

Тип культури	Характеристика	Осіб	%
Культура влади (культура Зевса)	Пріоритет особистої влади керівника	12	19
Культура ролі (культура Аполлона)	Бюрократія, жорстко закріплена функція	41	64
Культура завдання (культура Афіни)	Рішення неординарних задач	8	13
Культура особистості (культура Діоніса)	Професіоналізм і творчість	3	4
Всього		64	100

Результати дослідження свідчать про те, що в організації превалює культура ролі (культура Аполлона). Подібна модель характеризується чіткими функціональними і спеціалізованими ділянками, які координуються вузькою сполучною ланкою вищого керівництва. Тобто організація функціонує на базі системи правил, процедур, стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основними методами впливу і контролю є правила і процедури, отже, якість функціонування банку залежить від раціональності організації діяльності (розподілу робіт, відповідальності, прав і т.п.), а не від особистих якостей співробітників, включаючи керівників. Організації з таким типом культури, як правило, успішно діють в стабільному оточенні (з незмінний, легко передбачуваним і контрольованим ринком), однак вони мало пристосовані до роботи в умовах мінливого середовища.

Одним з найважливіших параметрів ефективності корпоративної культури в організації є сприятливість морально-психологічного клімату в колективі. Морально-психологічний клімат в колективі - це відносини між колегами, співробітниками і керівництвом, помножені на корпоративну культуру компанії. Сприятливий клімат передбачає доброзичливість, довіру, взаємодопомогу і розвиток - визначення примітивні, але ясно відображають атмосферу.

Несприятливий клімат має на увазі недовіру, тиск, інтриги, взаємне невдоволення і т.д. При цьому атмосфера в одному відділі може відрізнятися від інших підрозділів в одній і тій же компанії, тому що досить сильно залежить від особистості керівника.

Для діагностики морально-психологічного клімату АТ «Ощадбанк» використовуємо модифіковану експрес-методику з вивчення психологічного клімату в трудовому колективі О.С. Михалюка і А.Ю. Шаліт [32]. Результати застосування модифікованих експрес-метод О.С. Михалюка і А.Ю. Шаліт, занесемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати дослідження психологічного клімату колективу

Рівні сприятливості психологічного клімату в колективі	Осіб	%
Низький рівень емоційного вигорання членів колективу і його сприятливий клімат	7	11
Середній рівень емоційного вигорання і відносно сприятливий клімат в колективі	34	53
Високий рівень емоційного вигорання і зовсім незадовільний клімат колективу	23	36
Всього	64	100

Психологічний клімат - яскравий критерій ефективності корпоративної політики. В результаті опитування працівників АТ «Ощадбанк» встановлено, що більша частина персоналу (53%) зазначає середній рівень емоційного вигорання і відносно сприятливий клімат в колективі. Проте значний відсоток працівників (36%) вказують на високий рівень емоційного вигорання та досить несприятливу психологічну атмосферу. Серед основних причин незадоволеністю моральним кліматом в колективі працівники зазначають високий рівень конфліктів як наслідок надмірного навантаження працівників та нерівномірного розподілу завдань та низьку ефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій.

Ще одним індикатором корпоративної культури в організації є рівень лояльності персоналу. Під лояльністю розуміється вірність, відданість співробітника цілям і цінностям компанії, здійснення діяльності, яка підтримує і

допомагає реалізувати ці цілі. Лояльність має на увазі бажання працювати найкращим чином, прагнення відповідати принципам компанії, беззастережно сприяти досягненню її цілей, смиренність з одними вимогами і здатність прийняти інші - ті, що раніше не були частиною уявлень про компанію. Високий рівень лояльності призводить позначається на зниженні плинності кадрів та підвищенні ефективності діяльності персоналу, а отже і загальному результату діяльності організації. Саме лояльність є одним з головних критеріїв ефективності корпоративної культури.

Для діагностики лояльного ставлення персоналу АТ «Ощадбанк» використовуємо методику вимірювання лояльності Л.Г. Почебута і О.Е. Корольової [32]. Цю методику засновано на застосуванні шкали інтервалів Луї Терстоуна. Підсумок опитування працівників відобразимо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати дослідження лояльності

Рівні лояльності	Осіб	%
Висока лояльність	11	17
Середня лояльність	32	50
Низька лояльність	17	27
Висока нелояльність	4	6
Усього	64	100

Результати проведеного опитування свідчать про те, що більшість працівників обраних підрозділів АТ «Ощадбанк» демонструють середню ступінь лояльності до організації (50%). Проте суттєва частина персоналу (27%) зазначає низький рівень лояльності до банку. Це означає, що необхідно впроваджувати такі елементи корпоративної культури та принципи кадрової політики, завдяки яким працівники будуть вважати себе невід’ємною частиною великої родини й відчувати задоволеність від роботи в команді та якісного виконання професійної діяльності.

Визначимо рівень розвитку корпоративної культури АТ «Ощадбанк» із використанням матриці Блейка-Моутона (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Діагностика рівня розвитку корпоративної культури за методикою Блейка-Моутона

Принципи корпоративної культури	Так має бути	В нашому відділі	В нашій організації
1. Рішення приймаються тими, хто: А) має більшу, ніж у інших, влада; Б) уповноважений за посадою; В) більш компетентний у питанні; Г) прагне взяти на себе відповідальність.	√	√	√
2. Ресурси розподіляються виходячи з: А) одноосібного рішення керівника; Б) існуючих правил і процедур; В) інтересів справи; Г) зручності виконавців роботи	√	√	√
3. Хороший співробітник - це: А) виконавчий, дисциплінований; Б) чітко виконує свої обов'язки; В) ініціативний, мотивовану на результат; Г) лояльний, приємний в спілкуванні	√	√	√
4. Заохочення і покарання визначаються виходячи з: А) рішення керівника; Б) існуючої системи мотивації і внутрішнього розпорядку; В) специфіки ситуації і типу особистості співробітника; Г) інтересів персоналу	√	√	√
5. Хороший колектив - це: А) дисциплінований; Б) добре структурований і професійний; В) професійний, з атмосферою взаємодопомоги і підтримки; Г) дружний, веселий	√	√	√
6. Успіху домагаються люди: А) добре розуміють установки керівництва; Б) чітко виконують свої обов'язки і відповідні корпоративним установкам; В) мотивовані і такі, що прагнуть розвиватися; Г) комунікабельні, мають добрі стосунки з усіма	√	√	√
7. Співробітник виконує свою роботу не дуже добре при наявності у нього достатніх навичок, тому що: А) недостатньо контролю; Б) не чітко складені посадові інструкції; В) він не мотивований і орієнтований на результат; Г) йому не надали достатніх ресурсів або він чимось незадоволений	√	√	√

В таблиці надано узагальнюючі результати опитування. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що працівники обраних філій «Ощадбанк» ідентифікують культуру у відділеннях у більшій мірі як культуру ролі, а в організації в цілому як культуру влади. Проте більшість працівників бажають бачити в організації культуру завдання.

Таким чином, організаційна культура в АТ «Ощадбанк» характеризується строго розмежованими за функціями спеціалізованими відділами (департаментами), які координуються вузьким зв'язуючою ланкою управління зверху. Ступінь формалізації і стандартизації велика; діяльність функціональних відділів і їх взаємодія регулюються за певними правилами і процедурами, що визначає поділ функцій в прийнятті рішень, роботи, контролю і влади, способи зв'язку та вирішення конфліктів між функціональними ділянками.

Згідно проведеної діагностики можна вказати на наступні недоліки та слабкі сторони в корпоративній культурі АТ «Ощадбанк»:

- недостатня формалізованість процедур щодо корпоративної культури;
- відсутність системності в заходах, які здійснюються в рамках вивчення та формування корпоративної культури організації;
- недостатній рівень лояльності персоналу та задоволеністю роботою в організації, недостатній рівень корпоративного духу, досить високий рівень емоційного вигорання;
- низька ефективність внутрішньо організаційних комунікацій;
- недовільно сформований імідж роботодавця у свідомості персоналу.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ З ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Передумови побудови корпоративної культури в організації

Корпоративна культура є невід'ємним і дуже важливим фактором для успішного функціонування будь-якої компанії. На сьогоднішній день, кожен керівник повинен знати, що корпоративна культура є своєрідною мірою вимірювання успішності компанії. Сильна, згуртована і цілеспрямована команда, яка об'єднана спільними цінностями, набагато ефективніше і швидше впорається зі складними завданнями, ніж розрізнений колектив, який не має єднання між співробітниками і не отримує допомоги і підтримки від колег.

Корпоративна культура АТ «Ощадбанк» здебільшого є ефективною і правильно вибудованою, такою, яка допомагає компанії залишатися на лідируючих позиціях довгі роки. Проте удосконалення та поліпшення корпоративної культури є однією з головних вимог сьогодення. Корпоративна культура містить в собі потужний потенціал позитивного впливу на трудовий колектив і, якщо їм уміло скористатися, можна домогтися високих результатів.

Всі корпоративні заходи, як частина корпоративної політики, проводяться на підставі запланованих фінансових ресурсів з бюджету організації, тому їх кількість залежить від ступеня розвиненості організації, величини прибутку, чисельності організації і багатьох інших складових зовнішнього і внутрішнього характеру. Зміст і спрямованість корпоративних заходів виходить від запиту її окремих співробітників, небайдужих до проблеми поліпшення внутрішніх комунікацій, і мають природні задатки до проведення масових заходів.

Перейдемо до основоположних напрямків для формування і розвитку ефективної корпоративної культури в організації. Спочатку, слід приділити увагу

проблемі задоволення потреб трудового колективу. Для більшості співробітників матеріальна винагорода все в більшій мірі набуває характеру необхідного, але недостатнього мотиваційного фактору, тобто без грошей ніхто працювати не буде, але рівень оплати праці часто не позначається на рівні ефективності праці. Висока оплата праці необов'язково забезпечує кращу роботу, високу задоволеність працею і лояльність співробітників [10].

Якщо організація використовує в якості мотивуючого фактору тільки оплату праці, ігноруючи інші потреби людини, то замість «задоволеності» інших потреб співробітники будуть постійно вимагати підвищення рівня заробітної плати. При цьому зростання питомої ваги заробітної плати в собівартості послуг компанії може привести до її фінансового краху, у зв'язку з цим в певний момент компанія не зможе задовольняти постійно зростаючим вимогам співробітників. В такий момент встановлюється вкрай «хитка» рівновага (рис. 3.1).

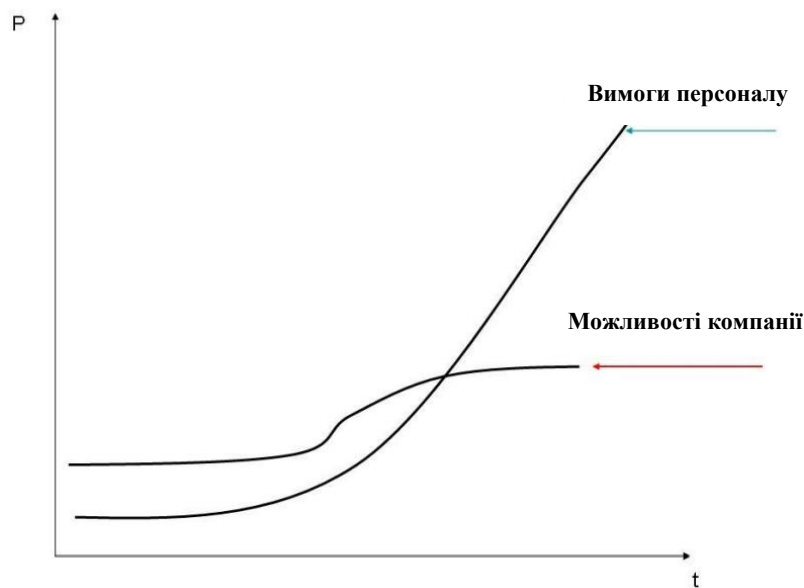


Рисунок 3.1 - Залежність вимог персоналу щодо заробітної платі і можливостей організації від часу роботи співробітника в організації

При неотриманні чергового підвищення заробітної плати співробітники, швидше за все, будуть зривати робочий процес: звільнення, страйки, псування майна організації, затягування або неякісне виконання робіт і т.п. Все це доводить актуальність цілеспрямованої роботи з корпоративною культурою організації.

У свою чергу ефективне управління корпоративною культурою істотно стримує зростання витрат на персонал при збереженні високої задоволеності роботою і лояльності персоналу. Таким чином, завдання ефективного управління корпоративною культурою організації зводиться до задачі раціонального використання коштів, що виділяються на персонал.

Таким чином, необхідно знайти такий розподіл ресурсів (коштів, що виділяються на персонал) на різні напрямки роботи з персоналом, за якого функція ефективності формування та розвитку корпоративної культури буде набувати максимального значення. Функцію ефективності корпоративної культури можна визначити, як:

$$F(P_i) = \sum_{i=1}^t C_i \times A_i \times P_i, \quad (3.1)$$

де $F(P_i)$ - функція ефективності корпоративної культури організації;

X_i - параметр від якого залежить ефективність корпоративної культури;

t - кількість даних параметрів;

C_i - відносний показник значущості X_i для персоналу,

P_i - кошти виділені на X_i ;

A_i - відносна зміна задоволеності при зміні вкладених коштів на 1%.

Відносна зміна задоволеності X_i при зміні вкладених коштів на 1% визначається наступним чином:

$$A_i = (B_{i2} - B_{i1}) / (P_{i2} - P_{i1}), \quad (3.2)$$

де B_i - відносний показник задоволеності персоналу параметром X_i .

Умови розподілу виділених коштів (P) на кожен фактор буде виглядати наступним чином:

$$P = \sum_{i=1}^t P_i, \quad (3.3)$$

де P - кошти, виділені на персонал.

Введемо додаткові позначення: N_i - максимальний показник задоволеності параметром корпоративної культури заданий менеджером; K_i - мінімальна зміна задоволеності за даним параметром задана менеджером. Потрібно знайти таке невід'ємне рішення системи ($p_i > 0$ і $p_i = 0$ тільки якщо $B_i \geq N_i$) за якого функція $F(p_i)$ набуває найбільшого значення.

У кожному конкретному випадку (організації) необхідно накласти додаткові умови на дану систему. Зокрема, можливим є:

- обмежити вкладення коштів в певну сферу, якщо задано певний рівень задоволеності N_i , починаючи з якого кошти вкладати в даний параметр не потрібно: $B_i \geq N_i$ то $p_i = 0$, де N_i задано і може приймати значення від 0 до 1;

- для кожного параметра задати мінімальне зміна рівня задоволеності, якого ми повинні досягти в цьому році: $\Delta B_i \geq K_i$.

Для кожної організації рішення даного завдання буде строго індивідуально. Для умов АТ «Ощадбанк» пропонується використовувати наступний алгоритм вирішення:

1. Дослідити корпоративну культуру організації.
2. Виявити основні значущі фактори, що впливають на задоволеність персоналу.
3. Дослідити ступінь задоволеності кожним фактором.
4. Проаналізувати залежність ступеня задоволеності від величини вкладених коштів.

5. Проаналізувати які інструменти впливають на кожен фактор і на ступінь задоволеності їм.

6. Визначити основні цінності, які менеджмент хоче бачити в корпоративній культурі організації.

7. Визначити величину коштів, які оптимально витратити на кожен фактор.

8. Скорегувати роботу зі зміни / формування корпоративної культури з урахуванням всього вище перерахованого.

Існують різні підходи до пізнання корпоративної культури організації. Залежно від цілей знайомства з нею кожен менеджер обирає свій. Для дослідження корпоративної культури філії АТ «Ощадбанк» пропонується використовувати наступну схему (рис. 3.2).

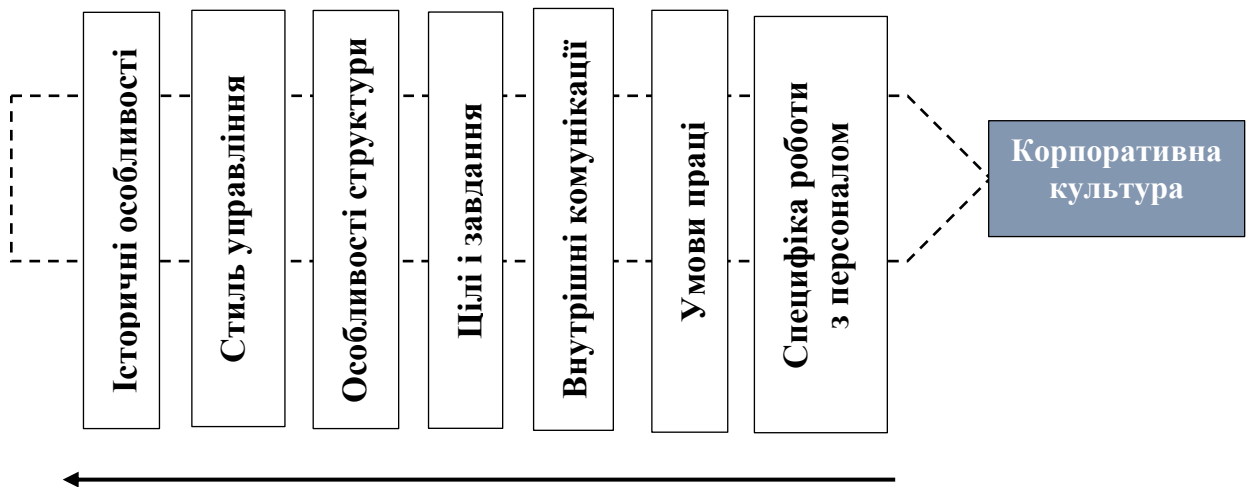


Рисунок 3.2 - Схема знайомства з корпоративною культурою організації

Запропонований підхід до пізнання корпоративної культури філії АТ «Ощадбанк» передбачає наступні дії :

1. Познайтися зі специфікою роботи персоналу в організації. Вивчити зовнішні джерела інформації по даній тематиці. Здійснити аналіз внутрішніх регламентуючих документів і внутрішніх процедур підбору, адаптації, навчання,

розвитку, оцінки, заохочення, звільнення і т.п. застосовуючи анкетування, інтерв'ю, фокус-групи та інші методи досліджувати думки співробітників організації з приводу ситуації, щодо корпоративної культури. На основі результатів аналізу виявити декларовані і існуючі цінності.

2. Ознайомитись з умовами роботи персоналу.

3. Здійснити аналіз системи внутрішніх комунікацій в організації. Виявити основні джерела отримання інформації, оцінити ставлення до них за критеріями достовірності, доступності та відкритості. Вивчити систему зворотного зв'язку.

4. Розглянути питання про відповідність цілей і завдань, сформульованих організацією, цінностям її корпоративної культури.

5. Вивчити структуру організації, її особливості, розбіжності між формальною та неформальною структурою організації та їх причини.

6. Виявити та ідентифікувати стиль управління організацією і визначити причини його використання в повсякденному діяльності.

7. Вивчити історію галузі, виробництва, організації, підприємства і виявити історичні особливості розвитку і ті цінності, які стали і моли стати основою при формуванні культури організації.

Модель побудови ефективної корпоративної культури можна представити у вигляді схеми наданої на рис. 3.3 [8].

Запропонована модель являє собою набір кроків, які допоможуть керівникам організації управляти корпоративною культурою і адаптуватися до вимог мінливого навколишнього середовища. Сформулюємо загальні рекомендації за деякими аспектами дослідження корпоративної культури організації за даної моделлю.

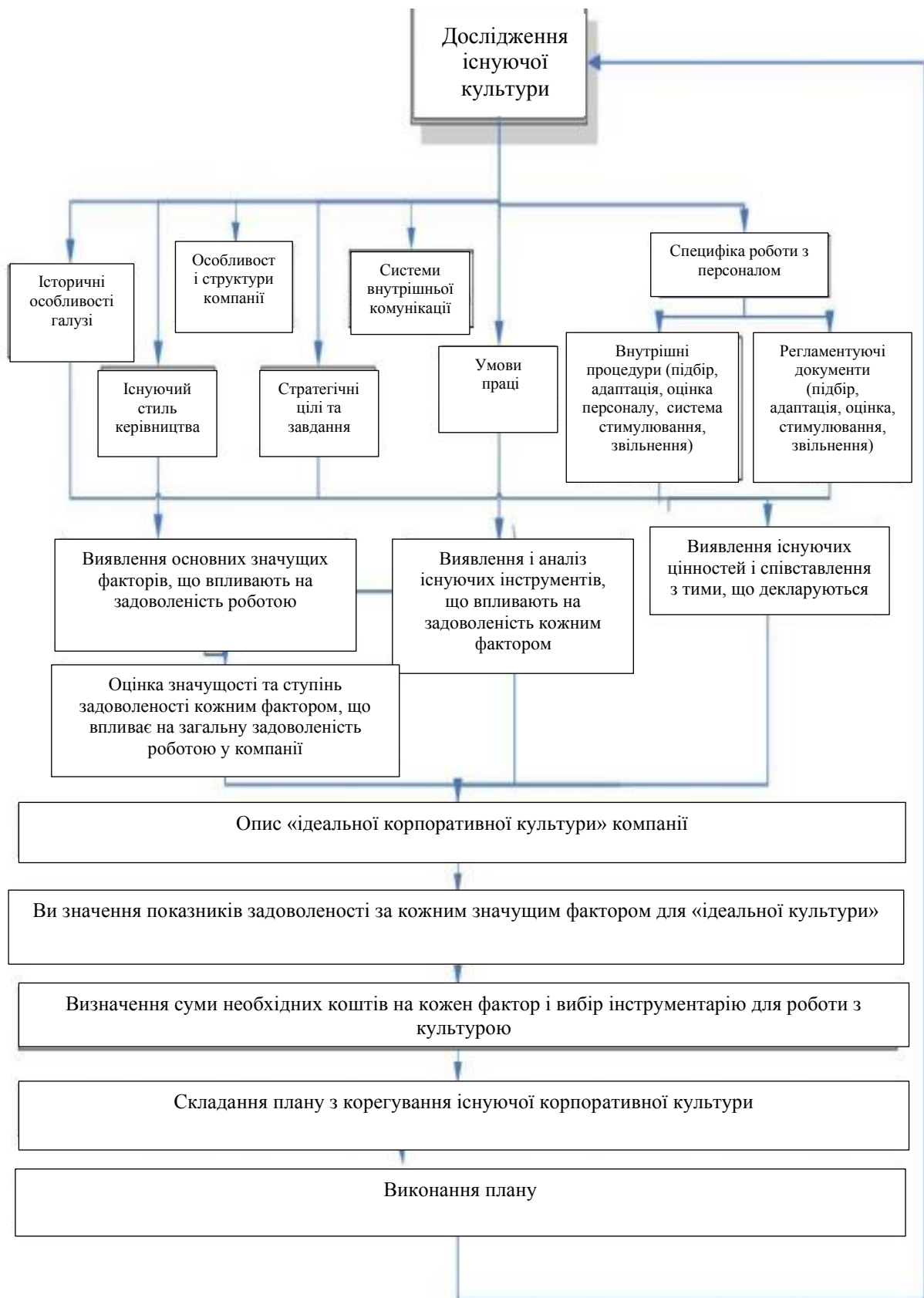


Рисунок 3.3 – Модель побудови ефективної корпоративної культури

Для того, щоб в цілому оцінити рівень задоволеності співробітників роботою і прихильності організації пропонується розраховувати «інтегрований показник задоволеності». Для цього пропонується провести анкетне опитування, до якого необхідно включити кілька запитань, які найбільшою мірою демонструють ступінь задоволеності персоналу роботою в компанії і прихильності їй.

Пропонується використовувати серед безлічі наступні 4 основні питання:

1. Чи подобається Вам працювати в організації?

Варіанти відповідей:

- ☐ Так.
- ☐ Ні.
- ☐ Важко відповісти.

2. Якби у Вас була можливість працювати в іншому місці за вашою спеціальністю і отримувати таку ж зарплату, пішли б Ви з організації?

Варіанти відповідей:

- ☐ Так.
- ☐ Ні.
- ☐ Важко відповісти.

3. Яка фраза більш точно описує нинішню ситуацію в компанії?

Варіанти формулювань:

- ☐ Добре організації - добре співробітникам.
- ☐ Погано організації - погано співробітникам.
- ☐ Добре організації - погано співробітникам.

4. Чи пишаєтеся Ви тим, що працюєте в організації?

Варіанти відповідей:

- ☐ Так.
- ☐ Ні.
- ☐ Важко відповісти.

За позитивні відповіді на питання 1 і 4, негативну відповідь на питання 2, варіант 1 в питанні 3 нараховувати по 1 балу. За негативні відповіді на питання 1 і 4, позитивну відповідь на питання 2, варіанти 2 або 3 в питанні 3 нараховується по 1 балу. В результаті підсумовування балів отримуємо шкалу, яка може приймати значення від - 4 до 4.

Таким чином, респонденти, які дадуть відповідь, що їм подобається працювати в організації, вони пишаються тим, що працюють в ній, не пішли б з організації на інше місце при тому ж рівні зарплати, і які вважають, що нинішня ситуація найкраще описується фразою «добре організації - добре співробітникам», за даною шкалою набирають 4 бали.

Відповідно, респонденти, які надають відповідь, що їм не подобається працювати в організації, що вони не відчувають гордості від роботи в ній, пішли б з організації на інше місце при тому ж рівні зарплати, і вважають, що нинішня ситуація найкраще описується фразою «добре організації - погано співробітникам» або «погано організації - погано співробітникам», за даною шкалою набирали - 4 бали.

Решта респондентів наберуть проміжну кількість балів. Здійснивши угруповання за табл. 6, ми зможемо зробити висновок про рівень задоволеності роботою в компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Критерії визначення показнику задоволеності культурою

Кількість балів за шкалою	Група респондентів
-4 або -3	«незадоволені»
-2 або -1	«швидше незадоволені»
0	«нейтральні»
1 або 2	«швидше задоволені»
3 або 4	«задоволені»

На інтерв'ю і фокус-групах можна виявити ті чинники, від яких залежить рівень задоволеності персоналу. З метою виявлення рівнів важливості і задоволеності кожним фактором в анкету необхідно включити спеціальні питання. наприклад:

1. Що найбільш важливо для Вас у вашій роботі? Варіанти відповідей повинні містити всі виявлені чинники. Варто врахувати, що необхідно дати можливість респонденту вибрати кілька варіантів.

2. Як Ви оцінюєте фактор X_i ? Варіанти відповідей повинні містити шкалу, наприклад: добре, середньо, погано, важко відповісти.

3. Як змінювалася за останній рік / час X_i ? Варіанти відповідей мають містити шкалу, наприклад: поліпшувалося, не змінювалося, погіршувався, важко відповісти.

Робота з формування / зміни корпоративної культури являє собою роботу з факторами задоволеності за допомогою спеціального інструментарію. Для оцінки ефективності використовуваного інструментарію в інтерв'ю, фокус-групи та анкету також необхідно включити питання, які оцінюють їх важливість, доступність і задоволеність.

Отже, запропоновані заходи дозволять:

- здійснити прогноз коштів необхідних на роботу з персоналом в планований період. Наприклад, нам необхідно підняти задоволеність по кожному X_i фактору на n %. Знаючи, A_i і C_i легко знайти P_i , і, відповідно, простий підстановкою в (3.1.), ми обчислюємо величину коштів необхідну для досягнення поставленої мети;
- вирішити задачу раціонального використання виділених коштів на персонал для підвищення або підтримки рівня задоволеності працюю. Наприклад, у нас на якийсь період часу є P засобів на персонал (без урахування коштів необхідних на заробітну плату за встановленими окладами), їх необхідно використовувати з максимальною віддачею. Для

цього необхідно проаналізувати задоволеність за кожним фактором, виділити чинники, за якими на даний момент необхідно обов'язково підняти рівень задоволеності (Нехай кожен другий, тобто X_{2i} , де $i \in (0; n)$), встановити нижній поріг зміни рівня задоволеності для даних факторів ($\Delta B_{2i} \geq K$). Накладаючи ще одне обмеження на систему: сума витрачених коштів на кожен фактор не може перевищувати суму виділених коштів ($P = \sum p_i$), вирішуємо завдання на знаходження максимуму функції $F(p_i)$ (1.1), звідси отримуємо значення p_i .

- порівняти наскільки ефективно / раціонально були витрачені кошти на персонал в порівнянні з попередніми періодами.

3.2 Формування ефективної моделі корпоративної культури організації

Успішні організації з сильною корпоративною культурою потребують постійної підтримки і розвитку своїх культурних цінностей, оскільки фактори зовнішнього середовища, відбір і прийом нових співробітників, виключення співробітників, зміна статусу і - все це сприяє її зміні.

До завдання менеджерів, зацікавлених у позитивному розвитку і процвітанні компанії, входить процес формування всіх складових корпоративної культури. Головним результатом цього процесу має стати збільшення результативності компанії. На рис. 3.4 надано рекомендації з формування моделі корпоративної культури в умовах АТ «Ощадбанк» і програми її впровадження.

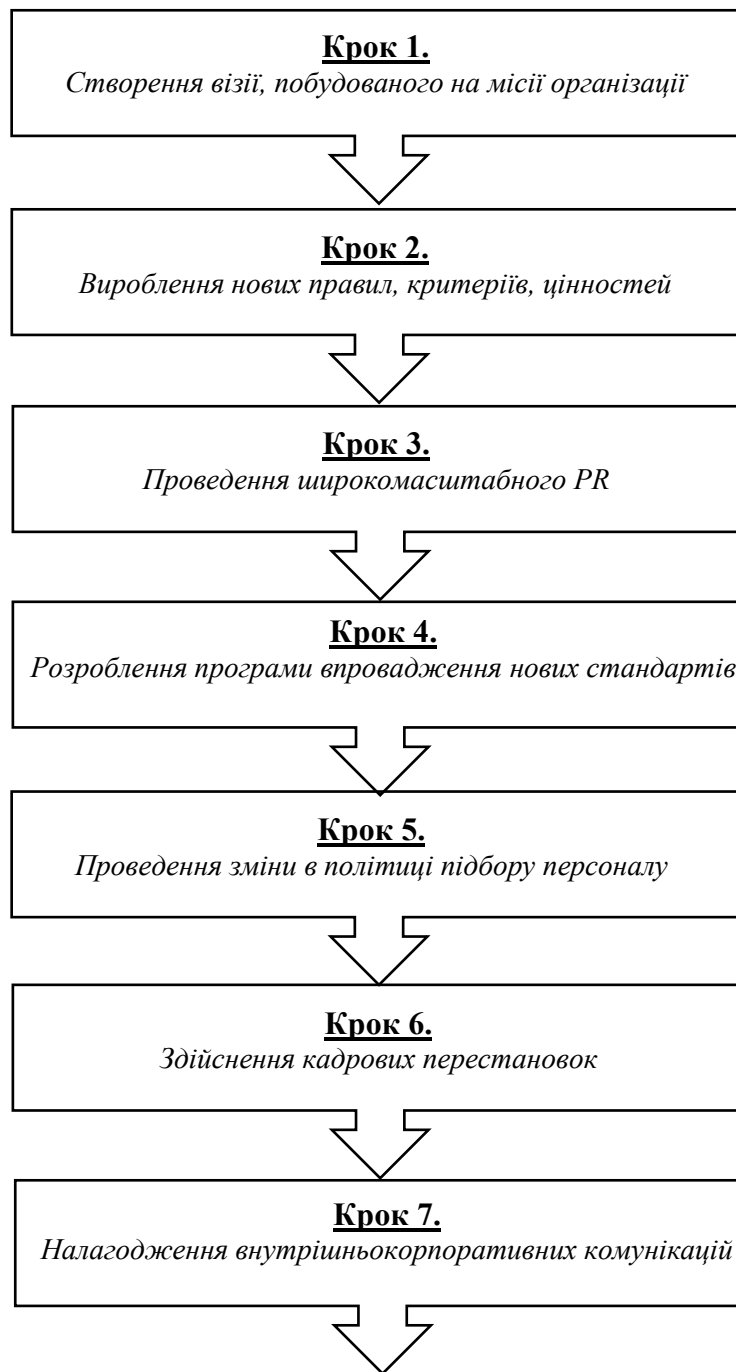


Рисунок 3.4 - Формування моделі корпоративної культури

Крок 1. Створення бачення «ідеальної компанії майбутнього», побудованого на місії організації. До цього процесу дуже важливо залучати творчі сили співробітників компанії: можна проводити різноманітні конкурси, стратегічні сесії, тренінги, використовувати всі можливості внутрішнього PR.

Крок 2. Вироблення нових правил, критеріїв, зазначення цінностей та інших важливих для компанії і її співробітників домовленостей сформувавши в корпоративний кодекс підприємства («Корпоративна книга», «Спрямовуюча філософія», «Корпоративний статут» і т.д.).

Крок 3. Проведення широкомасштабного PR при активній підтримці топ-менеджменту з роз'ясненням необхідності цього кроку і майбутніх можливих змін в компанії. Для того щоб люди підтримали цю ініціативу, вони повинні розуміти, для чого відбуваються подібні перетворення, бачити перспективу для себе і мати готовність слідувати новими правилами з боку керівництва.

Крок 4. Розроблення програми впровадження нових стандартів. Іноді буває достатньо провести невелику кількість локальних заходів (роз'яснювальних зборів або конференцій, навчання керівників середньої ланки, впровадження нових процедур роботи з клієнтами і т.д.). Для закріплення таких змін може служити регулярна оцінка персоналу, що проводиться в компанії з певною метою. В такому випадку в критерії оцінки співробітника потрапляє слідування новим стандартам і нормам. Як правило, вже після першої оцінки в організації починають відчуватися зміни. Але для того щоб ці правила міцно «строювалися» в поведінку людей, необхідний більш тривалий період часу підтримки (від півроку до року). У програмі можуть бути і досить вагомі заходи: зміна організаційної структури, перерозподіл повноважень і обов'язків, впровадження нових процедур прийняття рішень, зміна системи мотивації. Такі глобальні зміни можуть підтримувати самі себе, однак прийняття їх колективом буде відбуватися більш складно і потребує великих зусиль з боку керівництва.

Крок 5. Провести зміни в політиці підбору персоналу. Від складу особистості, відповідності його внутрішньофірмовим стандартам в області комунікації, сформованим в компанії, залежить, чи зможе адаптуватися до цієї корпоративної культури новий співробітник, як будуть складатися його взаємини в колективі і з керівництвом, наскільки ефективно в кінцевому рахунку він стане

працювати. Слід запрошувати на роботу людей, що володіють відповідними установками і демонструють потрібну вам поведінку.

В процедуру прийняття і введення нових співробітників слід ввести визначення цінностей кандидата, зіставлення їх з цінностями компанії, ознайомлення співробітника з корпоративними правилами (корпоративним кодексом) до прийняття рішення про наймання. Приділяти достатньо уваги співробітнику в період адаптації з метою корекції його поведінки і сприйняття норм в компанії. В цьому відношенні цікавий досвід компаній, що використовують «програму адаптації співробітників».

Під час проходження такої програми група знову найнятих працівників проходить курс адаптації, в ході якого вони знайомляться з підприємством, його ідеологією, принципами роботи, людьми, інформацією про структуру компанії, показниками роботи та т.д. У ролі вчителів виступають кращі співробітники, не обов'язково керівники. В результаті такого інтенсивного «введення» новий співробітник з перших днів відчуває себе членом колективу, час до початку його продуктивної роботи скорочується з декількох місяців до 2-3 тижнів.

Крок 6. Кадрові перестановки. Рекомендовано просувати на менеджерські посади співробітників, які є носіями нової корпоративної культури або здатних до швидкої адаптації в умовах, що змінилися. Можливо, доведеться розлучитися з активними провідниками старого мислення, які не зможуть взяти змін і демонструватимуть низькі робочі досягнення. З цінними працівниками, успішними в досягненні високих показників, але не приймають змін, проводити індивідуальну роботу, домовлятися, залучати, пропонувати їм ставати провідниками нового мислення.

Крок 7. Налагодження внутрішньокорпоративних комунікацій. Традиційно фірми культивують шанобливе ставлення не тільки до керівництва, а й до всіх колег. Відносини між людьми всередині компанії будуються за принципом

«колеги - внутрішні клієнти», і від того, як ми ставимося до внутрішніх клієнтів, залежить якість роботи з зовнішніми!

Взагалі, створення ефективної корпоративної культури можливо лише за умов, коли:

- існує чітке бачення напрямку руху організації;
- топ-менеджмент активно прихильний нових цінностей і усвідомлює необхідність змін;
- керівники всіма своїми вчинками і поведінкою символізують відбуваються зміни, які в культурі організації;
- культурні зміни повинні підтримуються всіма існуючими системами в організації;
- створена команда однодумців.

Згідно результатів діагностики корпоративної культури АТ «Ощадбанк» можна сформулювати основні напрями вдосконалення корпоративної культури організації. Головні напрями проведених заходів в організації повинні бути спрямовані на підвищення лояльності персоналу, зростання задоволеності працівників від роботи в організації та зменшення плинності кадрів і емоційного вигорання. Пропонуються основні напрями формування моделі корпоративної культури АТ «Ощадбанк» (рис. 3.5):

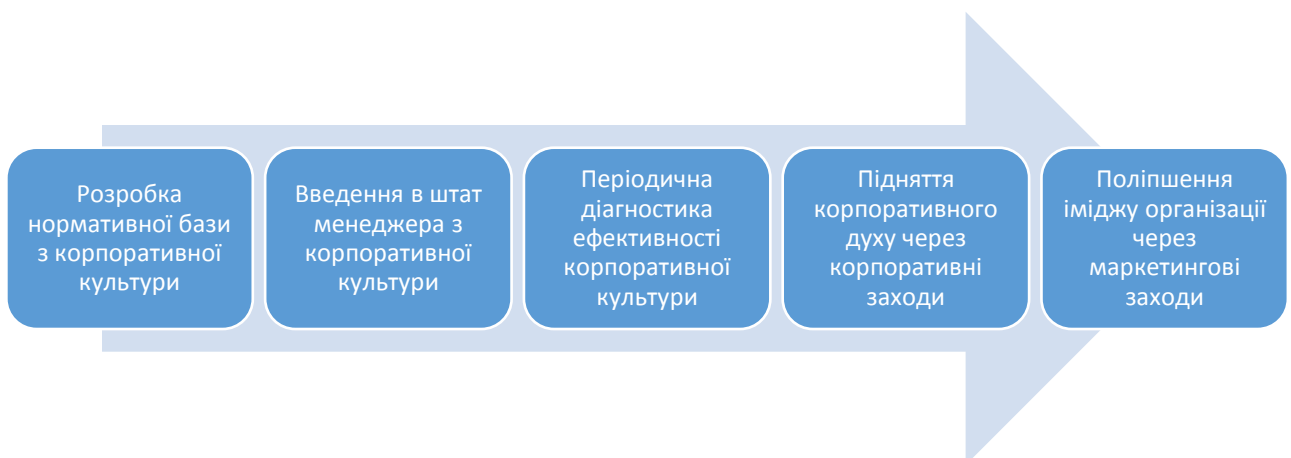


Рисунок 3.5 – Основні напрями формування моделі корпоративної культури АТ «Ощадбанк»

1. Розробка нормативної бази з корпоративної культури.
2. Введення в штат нового фахівця - менеджера з корпоративної культури.
3. Періодична діагностика критеріїв ефективності корпоративної культури.
4. Підняття корпоративного духу через розширення і різноманітність корпоративних заходів.

5. Поліпшення іміджу організації через мережу маркетингових заходів

Оскільки будь-яка корпоративна культура являє собою систему норм поведінки і цінностей, є необхідність її закріпити документально. І тут виникає серйозна проблема в тому, що закріпити абсолютно всі побажання і вимоги роботодавця до персоналу в якості обов'язкової норми неможливо. Деякі з таких побажань можуть просто обмежувати права працівників. При розробці нормативної бази важливо пам'ятати, що зайва регламентація поведінки співробітників сприймається ними як пресинг з боку організації і буває настільки ж шкідливою, як і повна свобода дій.

В якості рекомендації, можна запропонувати створення командою (групою), з залученням юристів пакета офіційних документів, і можливо єдиного популярного видання, наприклад «Путівник організації», де основні ідеї культури організації будуть прописані для співробітників і транслюватися зовні для популяризації компанії.

Ось деякі можливі документи для деталізації ідей даних корпоративної культури організації, які до сих пір можуть лише «літати» в повітрі і не бути позначені на папері:

- Положення про корпоративну культуру (в нього можуть бути включені і місія компанії, і етичний кодекс, але можуть йти і окремим документом). Результати дослідження можуть допомогти в розробці Положення. Необхідна подальша діагностика корпоративної культури даної організації, можливо з залученням зовнішніх аудиторів.

- Діагностичні анкети для регулярного оціночного використання: анкета оцінки корпоративного заходу, опитувальник по виявленню побажань щодо проведення корпоративних заходів на період планування та ін.
- Графік проведення корпоративних заходів на рік.
- Посадова інструкція менеджера по організації корпоративної культури.
- Основні положення кадрової політики.
- Положення про проведення регулярних щорічних конкурсів.
- Положення про соціальне забезпечення та соціальний захист.
- Порядок формування, обліку та використання корпоративної бібліотеки.
- Багато інших (за бажанням керівника).

Найзначнішою з вимог є підготувати документ під назвою «Положення про Корпоративну культуру» або «Корпоративний кодекс» і вказати, що він є рекомендаційним. При такому підході:

- по-перше, буде зменшена ймовірність введення нікому не потрібних заборон і обмежень,
- по-друге, буде окреслена межа взаємин з контрольно-наглядовими органами.

Положення дозволить вирішити ряд завдань: оформити і закріпити вже наявну корпоративну культуру, позначити єдині корпоративні стандарти і принципи бізнесу, зміцнити зовнішній імідж, показати всім учасникам (співробітники, клієнти, і ін.) наявність певних стандартів корпоративного управління, привернути до себе нових близьких за духом співробітників.

Головна цінність такого становища в тому, що воно дозволить організації розібратися і донести свої місії, цілі, закріпити систему управління. Найбільш розумно розподілити обов'язки і повноваження між різними рівнями управління. чіткість, однозначність, прозорість правил тільки допоможуть бізнесу.

1. Розробка Положення про Корпоративну культуру. У нього повинен бути включений кодекс Корпоративного поведінки.

Положення про корпоративну культуру організації має містити в собі основні розділи і підрозділи:

1. Загальні положення;

2. Компоненти Корпоративної культури:

2.1. Місія Компанії;

2.2. Мета і завдання Компанії;

2.3. Цінності Компанії;

2.4. Корпоративний стиль Компанії;

2.5. Ділова етика:

2.5.1. Робочий час співробітників;

2.5.2. Куріння і вживання алкоголю на робочому місці;

2.5.3. Культура спілкування і поведінки співробітників;

2.5.4. Зовнішній вигляд співробітників;

2.5.5. Система комунікації.

2.6. Корпоративні заходи і пільги:

2.6.1. Дні народження співробітників Компанії;

2.6.2. День народження Компанії;

2.6.3. Новий рік;

2.6.4. «23 лютого», «8 березня», «1 червня»;

2.6.5. Спортивні турніри;

2.6.6. Конкурси та акції;

2.6.7. Пільги;

2.7. Кадрова політика Компанії;

2.8. Контроль і відповідальність за виконання цього Положення.

2.9. Заключні положення.

Банк не може функціонувати, якщо його працівники не володіють, крім набору необхідних умінь і навичок, склепінням писаних і неписаних правил, законів життя даного банку, не вибирають певного ставлення до своєї роботи, до банку, клієнтів, колег. Саме ці навички, вміння, погляди, норми поведінки, правила організації і створюють корпоративну культуру банку. До провідних чинників, що визначають корпоративну культуру конкретного банку, відносяться цінності, які вказуються вищим керівництвом. Мається на увазі ставлення до клієнтів, державних організацій, прагнення до світових стандартів і розширення своїх послуг, систем навчання, норм поведінки і ряду інших цінностей.

Успіх банку може більшою мірою залежати від сили корпоративної культури, ніж від багатьох інших факторів діяльності організації. Сильні корпоративні культури полегшують комунікацію і процес прийняття рішень, спрощують співпрацю на основі довіри. Сильної корпоративної культури притаманні такі параметри:

- увага до результатів діяльності;
- «клієнт - на чолі уваги»;
- особиста відповідальність за результат;
- просування за здібностями;
- винагорода сильніше за покарання;
- відкрите спілкування;
- активний керівник, який бере участь у всій діяльності банку.

Корпоративна культура - поняття багатоструктурне і має на увазі різного роду процеси, які продумані і сплановані відповідно до цілей банку, наприклад:

- визначення критеріїв прийняття на роботу;
- просування або звільнення працівників;
- вироблення критеріїв винагород і статусів;
- реакція керівництва на критичні ситуації в корпорації;
- можливість навчання, професійного розвитку і т. д.

Корпоративна культура проявляється в тонких, ледве вловимих соціально-психологічних особливостях внутрішньої атмосфери, що панує в колективі банку, його цінностях і цілях, наявності негласного кодексу правил, які виконуються співробітниками. Організаційна культура банку проявляється також і в його зовнішньому іміджі, в тому, як про нього говорять партнери з банківського середовища, клієнти (фізичні або юридичні особи), засоби масової інформації. Кожне банківська установа має своє «обличчя», не схоже на інші.

Формуючи корпоративну культуру, професійні кадрові служби зобов'язані запропонувати свій комплекс заходів щодо сприяння цій діяльності. Для вирішення такого завдання в умовах АТ «Ощадбанк» можуть бути запропоновані наступні організаційні заходи, спрямовані на підвищення корпоративного духу персоналу та посилення іміджу компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Впровадження корпоративних заходів в рамках удосконаленої моделі організаційної культури АТ «Ощадбанк»

<i>Кадрові корпоративні процедури</i>	<i>Організаційні комунікації</i>
• Корпоративний ритуал організації прийому в банк нових співробітників. • Організація конкурсів професійної майстерності серед співробітників банку. • Планування кар'єри співробітників.	• Регулярне інформування працівників філій та представництв про досягнення в роботі банку. • Створення системи збору та реалізації пропозицій і прохань співробітників банку.
<i>Соціальна корпоративна підтримка</i>	<i>Імідж компанії</i>
• Створення мережі шкіл, ліцею для навчання дітей співробітників банку. • Встановлення пілг та заохочення для співробітників, які пропрацювали в банку певну кількість років. • Розширення асортименту послуг, що надаються службами банку своїм співробітникам. • Створення власного медичного центру та центру відпочинку. • Розширення довгострокового кредитування на великі покупки і вкладення співробітників. • Підтримка співробітників в формуванні їх страхових і пенсійних фондів.	• Розширення випуску рекламних матеріалів та сувенірних виробів для співробітників банку. • Встановлення та святкування Дня народження банку зі статусом вихідного дня співробітників. • Започаткування ритуалів днів народжень підрозділів банку, підтримка колективних виїздів на відпочинок. • Організація музею банку, створення відеоматеріалів про банк.

Запропонована заходів з вдосконалення корпоративної культури АТ «Ощадбанк» передбачає такі складові:

1. Заходи щодо кадрової політики та процедур управління персоналом:

1.1. Чіткий ритуал організації прийому в банк нових співробітників (буклет про банк з необхідною інформацією про підрозділи, що працюють з персоналом; вручення в день прийому на роботу пропуску в банк, довідкових телефонів; організація періоду адаптації новачків до умов роботи в банку, включаючи закріплення наставників; навчання новачків).

1.1. Організація конкурсів професійної майстерності серед співробітників банку, встановлення особливого ритуалу заохочення кращих за професією, можливо, визначення «людини року» банку. Головне тут - система публічного заохочення, із запрошенням членів сім'ї.

1.2. Планування кар'єри співробітників (сприяння в навчанні, стажуванні, пересуванні).

2. Заходи щодо соціальної підтримки, надання корпоративних послуг та соціального пакету:

2.1. Створення мережі шкіл, ліцею для навчання дітей співробітників банку (з отриманням банківських та фінансових спеціальностей).

2.2. Встановлення пільг та заохочення для співробітників, які відпрацювали в банку певну кількість років, наприклад, 5 і більше років.

2.3. Розширення асортименту послуг, що надаються службами банку своїм співробітникам (юридичні, інформаційні, транспортні, розрахунково-касові, технічні та ін.).

2.4. Створення власного медичного центру та центру відпочинку для співробітників банку та членів їх сімей.

2.5. Розширення довгострокового кредитування великих покупок (житло, авто) і вкладень (навчання, лікування) співробітників банку.

- 2.6. Підтримка співробітників в формуванні їх страхувальних і пенсійних фондів.
3. Заходи щодо удосконалення організаційних комунікацій:
- 3.1. Регулярне інформування працівників філій та представництв про досягнення в роботі банку (один з вдаливих варіантів - напрямок відеозапису з виступом керівників банку з підбиттям підсумків, оцінкою роботи).
- 3.2. Створення системи збору та реалізації пропозицій і прохань співробітників банку.
4. Заходи з посилення та закріплення корпоративного іміджу:
- 4.1. Розширення випуску рекламних матеріалів та сувенірних виробів для співробітників банку (годинники, краватки, записні книжки та ін.).
- 4.2. Встановлення та святкування Дня народження банку зі статусом вихідного дня співробітників (за можливості).
- 4.3. Впровадження ритуалів днів народжень підрозділів банку, підтримка колективних виїздів на відпочинок (за участю керівників).
- 4.4. Започаткування музею банку, створення відеоматеріалів про банк.

Запропонований перелік заходів не є вичерпним, а лише умовним. Однак, важливо усвідомлювати, що головне, щоб всі заходи були спрямовані на формування поваги до банку, з яким пов'язане життя кожного співробітника, щирого бажання довго і плідно працювати в ньому.

На підставі викладеного робимо висновок, що стимулювання персоналу банку є також стратегічно важливий для банку питання. Воно відбувається шляхом застосування різних видів мотивації персоналу, планування кар'єри співробітників, розвитку корпоративної культури. Саме від ступеня зацікавленості банківського персоналу залежить якість і ефективність роботи банку. Рішення цього питання буде означати можливість формування сильного, стабільного банку.

Таким чином, створення і зміцнення корпоративної культури є непростим і досить тривалим процесом, що вимагає значних зусиль. І цей процес є захоплюючим, творчим, таким, що дає в результаті істотне підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Як цемент пов'язує між собою цеглу і робить міцними стіни будинку, так корпоративна культура, яка побудована грамотно та усвідомлено зв'яже підрозділи і людей компанії і зробить міцним і стабільним АТ «Ощадбанк».

Впровадження запропонованих заходів з формування ефективної моделі корпоративної культури АТ «Ощадбанк» дозволить:

- підвищити згуртованість колективу;
- підвищити рівень лояльності персоналу;
- зміцнити корпоративний дух працівників;
- зменшити рівень емоційного вигорання персоналу;
- підняти рівень задоволеності працівників;
- посилити імідж роботодавця у свідомості персоналу.

Зазначені результати сприятимуть підвищенню вмотивованості працівників та ефективності їх діяльності, що, в свою чергу призведе до зростання ефективності роботи банку.

ВИСНОВКИ

Проведене в роботі дослідження свідчить про те, що корпоративна культура виконує безліч функцій, основними є інтеграційна, адаптаційна, регулююча, освітня, виховна, стабілізуюча і інформаційна. Організаційна культура має складну, багатоступеневу структуру. Основними її елементами є: символи, герої, міфи, ритуали, церемонії, цінності, місія, цілі, традиції, стиль спілкування, історія.

На формування корпоративної культури впливають багато зовнішніх і внутрішніх факторів: тип бізнесу, агресивність зовнішнього середовища, життєва стадія компанії, особистість керівника і стиль управління, ставлення співробітників до компанії, національна культура, система цінностей компанії. Для визначення наявної та бажаної організаційної культури потрібно знати про різні підходи до опису організаційної культури.

Необхідно підкреслити, що в переважній більшості організацій панує якийсь один тип культури. Залежно від виділяється підстави існують такі види і типи корпоративної культури: авторитарна, ліберальна і демократична; стабільна і нестабільна; інтегрована і дезінтегрованих; особистісно орієнтована і функціонально орієнтована та ін. Конкретні типи складаються в результаті акумулювання тих цінностей, допущенні, пріоритетів, які стають домінантними в міру того, як організація приймає виклики зовнішнього середовища і налаштовує себе на зміни.

Розрізняють слабку та сильну корпоративні культури організації. Сильна і слабка корпоративні культури мають свої характерні ознаки. Ознаки сильної культури - це відкритість, життєздатність, оптимізм, довірчі міжособистісні відносини.

Щоб краще зрозуміти корпоративну культуру, було запропоновано проведення декількох діагностичних процедур: тести на вивчення типу

корпоративної культури, рівня лояльності, психологічного клімату, і анкетування на аналіз елементів культури - місія, традиції, герої і ін. За результатами проведеного дослідження були виявлені позитивні і негативні особливості, знання особливостей сильних і слабких сторін склалася організаційної культури, стереотипів поведінки працівників, прийнятих цінностей, що дозволяють виробити потрібні управлінські впливи з метою можливої зміни, вдосконалення конкретної організаційної культури.

Згідно проведеної діагностики можна вказати на наступні недоліки та слабкі сторони в корпоративній культурі АТ «Ощадбанк»:

- недостатньо формалізовано процедури щодо корпоративної культури;
- відсутність системності в заходах, які здійснюються в рамках вивчення та формування корпоративної культури організації;
- недостатній рівень лояльності персоналу та задоволеністю роботою в організації, недостатній рівень корпоративного духу, значний ступінь емоційного вигорання;
- низька ефективність внутрішньо організаційних комунікацій;
- недостатньо сформований імідж роботодавця у свідомості персоналу.

Таким чином, основні напрямки проведених заходів в організації повинні бути спрямовані на стимулювання показників продуктивності праці і плинності кадрів, серед яких основними можуть бути наступні заходи:

1. Розробка нормативної бази по корпоративній культурі.
2. Введення в штат нового фахівця - менеджера по корпоративній культурі.
3. Періодична діагностика критеріїв ефективності корпоративної культури.
4. Підняття корпоративного духу через розширення і різноманітність корпоративних заходів.
5. Поліпшення іміджу організації через мережу маркетингових заходів.

Слід зауважити, що фінансові результати при проведенні того чи іншого заходу варто коригувати в момент прийняття рішення про його запровадження. Сукупний ефект слід розраховувати в кожній конкретній ситуації окремо, враховуючи стан як внутрішнього середовища, так і зовнішньої, так як будь-які невраховані обставини можуть суттєво вплинути на кінцевий результат.

Отже, при розробці заходів щодо формування та вдосконалення корпоративної культури середньостатистичної організації були враховані практично всі особливості, резерви і сильні її сторони, на їх базі розроблені ефективні заходи щодо корекції і вдосконалення слабких складових.

В результаті застосування запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства. При плануванні змін слід враховувати, що корпоративна культура - інструмент опору зовнішньому середовищі. І всі нововведення слід ретельно продумати і передбачити ризики.

Список використаних джерел

1. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. / Дж. Коллинз; пер. с англ. – М.: [б. и.], 2007. – 386 с.
2. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. — 2015. — № 2 (10). — С. 54—63.
3. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. — 2015. — № 28. — С. 68—75.
4. Абрамова С.Г., О понятии «Корпоративная культура» / С.Г. Абрамова, И.А. Костенчук. - М., 2010.-236 с.
5. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури в прийнятті управлінських рішень / В.О. Аніщенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 64—71.
6. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолук // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. — 2016. — № 2. — С. 68—73.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся компании / Т.Ю. Базаров - М.: ИПКГС, 2013.-279 с.
8. Бала О.І. Корпоративна культура – чинник соціально-економічного розвитку організації / О.І. Бала // Вісник НУ “Львівська політехніка” "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку".- 2006.- № 567. – С. 6 – 11. Електронний ресурс. Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35802/1/3_6-11.pdf
9. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою / Балика О.Г. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. — 2011. — № 4 (49). — С. 195—200.
10. Беляк Т.А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине / Т.А. Беляк // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2014. — № 3. — С. 10—12.
11. Біляк Ю. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом / Біляк Ю. // Агросвіт. – 2014. – № 10. – С. 39—43.
12. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура / Ю.В. Бугаєвська // Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. — 2011. — № 36. — С. 12—17.

13. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2017. — № 59. — С 284—290.
14. Грушко В. Ментальність українського народу / В. Грушко // Славистичні записки. — Тернопіль, 2008. — 218 с.
15. Дейнега І.О. Конкурентні переваги, як складова ринкового успіху. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики / І. О. Дейнега // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. — Львів : «Арт-Друк», 2013. — 300 с.
16. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер. Пер. с англ. - СПб. : Издательский дом "Вільямс", 2002. — 258 с.
17. Емельянов П.В. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 288с.
18. Задихайло Д. В. Корпоративне управління: навч. пос. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. - Х. : Еспада, 2003. - 688 с.
19. Иванова, Т.Б., Журавлёва, Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия. Монография /М.: РУДН, 2011. — 152 с.
20. Ілляшенко С. М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств / С. М. Ілляшенко, М. І. Овчаренко // Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. — № 3, 2012. — С. 115–118.
21. Камерон Ким С., Куинн Роберт Э. Диагностика и изменение организационной культуры Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб : Питер, 2001. — 320 с.
22. Кіщак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.economypauka.com.ua
23. Козлов В.В. Корпоративная культура: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа – Пресс», 2009. — 304с.
24. Колесник Т. Механізм формування корпоративної культури в системі управління промисловим підприємством / Колесник Т. // Економічний простір. — 2015. — № 96. — С. 218– 226.
25. Корпоративна культура навч. посіб. / Г.М. Захарчин [та ін.] ; під заг. ред. Г.М. Захарчин. — Львів : Новий Світ-2000, 2011. — 341 с.
26. Корпоративна культура організацій ХХІ століття : зб. наук. праць /під заг. ред. С.В. Ковалевського. — Краматорськ : ДДМА, 2007. — 219 с.
27. Кравченко О. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві / О. Кравченко, В. Никифорова // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — Т. 1, № 3.

28. Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. - 2-е изд., испр. - СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. - 267с.
29. Мацокін А. Корпоративна культура & державна служба. Ціннісні орієнтири. / Андрій Мацокін // Держслужбовець, 2018. - № 11. Режим доступу : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html>
30. Мерсер Д. ИБМ : Управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер. – М.: Прогресс, 1991.- 456 с.
31. Мілошевич Н. В. Корпоративна культура управління як фактор підвищення результативності діяльності підприємства / Ніна Василівна Мілошевич // Галицький економічний вісник. – Т.: ТНТУ, 2017. – Том 52. – № 1. – С. 44–51.
32. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури / Міхов Л.І. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2015. – №3(31). – С. 42–46.
33. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2013 р. — [Електронний ресурс] / М.Г. Новосад — Режим доступу: <http://lib.pu.if.ua>.
34. Отенко О. П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія / І.П. Отенко, М.І. Чепелюк. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 243 с.
35. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Прогресс, 2009.- 201с.
36. Офіційний сайт ДП "Документ", 2014 р. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://passport.org.ua>
37. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або організаційна та управлінська культури / Ю.І. Палеха - К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, 2000. – 337 с.
38. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки. — 2015. — № 40. — С. 139— 145.
39. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О.І. Бала, Р.Д. Бала., О.В. Мукан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку", 2010. – № 682. – С.11-15.
40. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
41. Пушкар З.М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації / З.М. Пушкар, Д.В. Панчук // Молодий вчений — 2017. — № 10 (50). — С. 1025— 1028.
42. Роббинс С. П. Менеджмент / С. П. Роббинс, М. Коултер ; пер. с англ. О. В. Медведь ; 8-е изд. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.

43. Савчук Л. М. Функції соціального партнерства / Л. М. Савчук // Науковий вісник УМО. Серія : Економіка та управління. – 2016. – Вип. 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_2_12
44. Слободской А.Л., Касьяненко О.А. Организационная культура: Учебное пособие. СПб., Изд-во СПбГУЭФ, 2010, - 192с.
45. Смирнова И.А. Корпоративная культура организации: психолого – акмеологические основы формирования и развития корпоративной культуры организации. Учебное пособие / И.А.Смирнова – КДУ, 2009. – 358 с.
46. Собчик Е. Корпоративная культура. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 112с.
47. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Учебное пособие для вузов , Издательство: Инфра-М, 2010.- 624 с.
48. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. - М.: Питер, 2012. – 256 с.
49. Стеклова О.Е. Организационная культура: Учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2012. -127 с.
50. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації / Т.І. Олійник, Н.В. Кривицька. Інвестиції: практика та досвід № 22. - 2018 с. 66-69
51. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова, С.С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3(19). – С. 28–32.
52. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин / І.В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2015. — № 6. — С. 639—643.
53. Формирование и развитие корпоративной культуры предприятия / А.А. Радугин, К.А. Радугин Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 2013. – 231с.
54. Хаст Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Л.Г. Хаст, С.В. Ковалевський, О.А. Медведева, В.І. Кулшчук. — Київ: Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.
55. Хэнди Ч. По ту сторону уверености. О новом мире внутри и вокруг организации. / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер: 2002. – 224 с.
56. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера : навч.посіб. / Г. П. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

57. Чернишова Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т.О. Чернишова, Т.А. Немченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 328–330. Режим доступу : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf
58. Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г., Шейн В. И. Корпоративный менеджмент. – Издательство: Омега-Л, 2009 г. – 784 с.
59. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В.С. Шевченко // Комунальне господарство міст. – 2014. – №114. – С. 157–161.
60. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / Э. Шейн ; под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 328 с.
61. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Бизнес–школа, Интерсинтез. – М., 2013. – 512 с.