

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ  
Кафедра соціальних технологій**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_Котикова О.М.  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
«МАГІСТР»**

**Тема: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЄЮ  
(на прикладі компанії «ІНТЕРАВІА»)**

**Виконавець: Шпак Ольга Вікторівна**

**Керівник : кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри  
соціальних технологій Блінов Олег Анатолійович**

**Нормоконтролер: Новікова Наталя Євгенівна**

Київ – 2020

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ УПРАВЛІННЯ...</b>	8
1.1. Аналіз основних теоретичних підходів до визначення сутності поняття «корпоративна культура».....	8
1.2. Основні структурні елементи корпоративної культури та їх характеристика .....	27
1.3. Підходи до класифікації корпоративної культури організацій.....	38
1.4. Принципи та функції корпоративної культури.....	53
Висновки до першого розділу.....	58
<b>РОЗДІЛ 2. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ</b> .....	61
2.1. Роль та місце корпоративної культури в системі управління організацією .....	61
2.2. Емпіричне дослідження корпоративної культури компанії «ІНТЕРАВІА».....	71
2.3 Аналіз результатів дослідження корпоративної культури.....	75
2.4. Практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури як складової управління компанією «ІНТЕРАВІА».....	93
Висновки до другого розділу.....	100
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	103
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	109
<b>ДОДАТКИ</b> .....	118

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку управління ефективністю діяльності організацій, підприємств, установ багато в чому визначається рівнем розвитку корпоративного управління та корпоративної культури. Передові вітчизняні організації лише розпочали формувати власну корпоративну культуру в системі управління, яка ґрунтується на кодексах етичної та корпоративної поведінки. Проблематика корпоративної культури особливо актуальна сьогодні в Україні.

Корпоративна культура є необхідним інструментом формування позитивного іміджу організації у суспільстві, досягненням високого рівня психологічної включеності працівників у трудову діяльність та забезпечує підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

Корпоративна культура підприємств авіаційного транспорту створює вплив на колектив підприємства на всіх рівнях управління та виконує чітку функцію в діяльності та бутті кожного працівника. Для штату підприємства авіаційного транспорту корпоративна культура формує належні умови праці, а також практики на підприємстві.

Корпоративна культура виступає перевагою підприємства тією мірою, якою вона є прийнятною, консенсуальною, цілою системою підходів, визначень та цінностей колективом підприємства.

Сьогодні підприємства постійно знаходяться в пошуку інших інструментів управління для забезпечення підвищеної конкурентоспроможності. У наявних умовах інтеграції України до економічного світового простору, динамічності ринків збуту, а також диверсифікації промисловості сучасним підприємствам стає складніше конкурувати традиційним методом. Корпоративна культура є ефективним стратегічним методом управління, а також має дуже вагомий вплив на частини установи. Забезпечення найбільш ефективної діяльності установи та реалізації цілей підприємства, його стратегії, а також досягнення мети

вимагає адекватного та своєчасного оцінювання тих або інших показників діяльності на підприємстві. Зважаючи на дуже тісний взаємозв'язок між корпоративною культурою, місією та стратегією підприємства, виникає необхідність оцінювати показники, які можуть характеризувати ступінь корпоративної культури, а також ступінь їхнього впливу на економічні дані діяльності підприємства.

У сучасному світі корпоративна культура є дуже важливою частиною підприємства. Зарубіжний досвід показує, що компанії, які беруть її до уваги як предмет стратегічного управління, функціонують краще, тобто результативніше. На превеликий жаль, українські компанії не приділяють належної уваги корпоративній культурі. Найбільш імовірною причиною є те, що керівники не можуть оцінити корпоративну культуру, а також її вплив на практичну діяльність підприємства. Ринкова економіка дає змогу всім суб'єктам результативно формуватися, але в деяких виходить краще, ніж у інших. Керівники витрачають немало сил на дослідження цих невдач. Як наслідок, виявляються проблеми нерезультативного управління працівниками. Саме тому треба приділити особливу увагу корпоративній культурі, що нині знаходиться на стадії формування на більшості вітчизняних підприємств. Ця проблема особливо важлива для підприємств авіаційного транспорту, оскільки ці підприємства мають свою специфіку функціонування та роботи.

Корпоративна культура організацій – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих чи вироблених колективом працівників, пов'язаних з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією. Нових членів колективу навчають цим правилам як єдиному правильному способу розуміти, думати і відчувати у ситуаціях, пов'язаних з вирішенням схожих проблем.

Корпоративна культура створюється за допомогою управління, а саме системи стимулювання, мотивації до діяльності, сприятливого корпоративного клімату. Для корпоративної культури організацій є головним

не тільки досягнення цілей, а й підтримка цілісності будь-якої складної соціальної системи і спонукання її до саморозвитку.

Теоретичне обґрунтування різноманітних аспектів корпоративної культури має велике значення для розуміння цього феномену і пояснення механізмів його формування. Даною проблемою займалися як вітчизняні, так і зарубіжні психологи, соціологи, економісти та представники інших наукових галузей (Д. Елдрідж, А. Кромбі, К. Голд, О.С. Віханський, Є. Шейн, Н. Армстронг, Д. Мацумото, Р.А. Кричевський, Ю.Г. Одегов, П.В. Журавльов, Т.О. Соломанідіна, В.А. Погребняк).

Останнім часом питання корпоративної культури дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків корпоративного та корпоративного управління. Проте феномен корпоративної культури є відносно новим і недостатньо висвітленим з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном.

Вивчення феномену корпоративної культури має велике прикладне значення, оскільки допомагає вирішити практичні проблеми адаптації персоналу, підвищення лояльності працівників до організації, уникнення стресових ситуацій та конфліктів, забезпечення визначеності і стабільності діяльності організацій.

**Об'єкт дослідження** – управління організацією.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних та практичних аспектів корпоративної культури як складової управління організацією на прикладі компанії «ІНТЕРАВІА».

**Метою** роботи є дослідження сутності корпоративної культури як елемента успішного управління організацією.

**Завдання :**

1. Визначити зміст та поняття корпоративної культури.
2. Дослідити феномен корпоративної культури та визначити вплив корпоративної культури на управління організацією.
3. Надати характеристику корпоративної культурі компанії

«ІНТЕРАВІА» та запропонувати шляхи підвищення її рівня.

**Гіпотеза:** здійснюючи вплив на всі структурні елементи організації через вибудовану систему цінностей, норм і правил, корпоративна культура регулює міжособистісні і робочі відносини співробітників і може розглядатися як складова управлінської діяльності.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань та підтвердження гіпотези застосовувався комплекс методів дослідження, що включав: методи підготовки та організації дослідження (аналіз та систематизація теоретичних підходів та емпіричних результатів з досліджуваної проблеми; методи збору та аналізу емпіричних даних (бесіда, тестування).

В емпіричному дослідженні використовувались такі методика:

- Методика для оцінки корпоративної культури К. Камерона і Р. Куїнна (OCAI) ;
- тестування за анкетною Р. Куїнна «Рівень задоволеністю працею» ;
- Авторська анкета, орієнтована на аналіз культури компанії, а також розуміння цінностей компанії працівниками і застосування на підприємстві деяких видів мотивації;

**Наукова новизна.** Дослідження обраної теми є однією із спроб вивчення феномену корпоративної культури в авіаційній галузі, що визначає професійність, успішність трудової діяльності, рівень сформованості системи цінностей працівників. Обґрунтована залежність успішності управління від типу корпоративної культури. Важливим здобутком роботи є дослідження типів та рівня розвитку корпоративної культури та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури організацій та установ.

**Практична значущість** роботи полягає в тому, що теоретичні матеріали та емпіричні результати можуть бути використані в управлінні організаціями менеджерами та керівниками організацій для оптимізації та

покращення психологічного клімату в колективі і відповідно покращення та розвитку корпоративної культури організації.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основної роботи 108 сторінок. Список використаної літератури включає 110 найменувань (викладене на 4 сторінках).

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТА УПРАВЛІННЯ

## 1.1. Аналіз основних теоретичних підходів до визначення сутності поняття «корпоративна культура»

Корпоративна культура належить до кола управлінських наук і є новою галуззю знань. Вона виокремлюється з науки про правління та організаційної науки, які вивчають закономірності принципи та загальні підходи в таких напрямках:

- 1) особистість в організації;
- 2) колективна поведінка в організації;
- 3) підвищення організаційної ефективності в діяльності організації;
- 4) адаптація організації до внутрішнього і зовнішнього середовища;
- 5) поведінка керівника в організації [41].

Корпоративну культуру можна розглядати як своєрідну ідеологію управління, націлену на підвищення ділової активності підприємства.

Ідеологія управління проявляється в місії та цілях організації і впливає на:

- взаємовідносини працівників із організацією;
- основні принципи діяльності працівників та організації загалом;
- відносини організації до ділових партнерів, конкурентів, споживачів;
- позиціонування щодо суспільства;
- загальні світоглядні позиції.

Корпоративна культура належить до класу явищ, які мають багатоаспектне тлумачення, різні варіанти визначення, що, на перший погляд, надають їй різного сутнісного характеру. Корпоративна культура є одним із складних матеріально–духовних явищ, системних за своєю сутністю, тому вона має розглядатися всебічно. У зв'язку з тим, що вона формується та сприймається на рівні свідомості людини, впливає на її



поведінку, тому і розглядати її необхідно на соціально–психологічному рівні. Феномен корпоративної культури потребує усвідомлення та прийняття певної позиції з цілого ряду проблем. Однією з найважливіших є визначення змісту цього поняття. Широке значення цієї категорії передбачає системне сприйняття культури в єдності матеріального і духовного, складній взаємодії та взаємовпливах усіх свідомих і підсвідомих елементів. Вузьке значення – це тільки духовна частина культури, правила поведінки, норми, традиції, корпоративні міфи, що є регуляторами поведінки особистості. Другою проблемою є суб'єктивізм сприйняття культури і суб'єктивізм оцінок рівня та стану корпоративної культури. Іншою проблемою є досягнення гармонії культури, оскільки в будь–якій установі завжди спостерігається нерівномірність впливу окремих елементів, що є основою для розвитку системи та її вдосконалення. Сама по собі гармонія не може бути достатнім критерієм рівня розвитку культури, але потяг до неї потребує вдосконалення недостатньо розвинених елементів.

Поняття «корпоративна культура» є предметом вивчення таких галузей знань, як менеджмент, філософія, психологія, соціологія, культурологія організаційна поведінка. Тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою.

Для того щоб дати визначення поняття «корпоративна культура», необхідно почати з визначення «культура», оскільки воно є первинним у словосполученні «корпоративна культура» Поняття культура вперше було запропоноване римським оратором Цицероном для визначення філософії, як "культури ума". Сам термін "культура" – походить від латинського "cultura", що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток [63].

У сучасній науці існує декілька сотень підходів до визначення поняття «культура». До широко відомих визначення поняття належать, культура це:

- це сукупність досягнень людства;
- це все багатство матеріальних і духовних цінностей;
- це сукупність засвоєних форм поведінки.

В українських джерелах термін «культура» трактується як сукупність матеріальних і духовних надбань людства[54].

Проаналізувавши визначення поняття «культура», можна зробити висновок, що розкриття сутності корпоративної культури базується на визначенні поняття "культура". Як і будь-яка культура, корпоративна культура має свої цінності, правила, стандарти, формується і сприймається людською свідомістю та впливає на поведінку людини. В сучасній літературі міститься велика кількість визначень корпоративної культури, їх налічується більш ніж 50 трактувань. Як і багато інших термінів, цей термін не має єдиного тлумачення, але найбільш повне з них належить американському психологу Едгару Шейну. Він характеризує її як «сукупність основних положень, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона навчається вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції – які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам у ролі правильного способу сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем» [92].

Умовно можна виділити наступні етапи розвитку концепції корпоративної культури:

I етап. до 1970 р. поняття культури організації введене не було, але згадувалось небезпосередньо. (М. Шеріф, К. Левін, К. Арджиріс, Д. Мак-Грегор)

II етап. 1970 – 1980 рр. Поняття «культура» використовувалось стосовно організації, було продемонстровано як можуть застосовуватись терміни антропології в організаційному аналізі (П. Тернер, А. Петтігру, К. Гертц)

III етап. з 80-х рр. Концепція корпоративної культури міцно завоювала одне з провідних місць у літературі по теорії організації . (Е. Шейн, Т. Діл і А. Кеннеді, Л. Смірчич, Дж. Мартін та ін.) [58, с. 73–76].

У пострадянському просторі концепція корпоративної культури почала розвиватись приблизно з 1992 р., коли з'явилися дисертаційні роботи, монографії, статті тощо з цієї проблематики (В.А. Співак, В.В. Щербіна, Ю.Д. Красовський, А.І. Наумов, А.І. Кравченко).

Як зазначалося, проблематика корпоративної культури більш ґрунтовно досліджувалась на Заході. Радянський устрій не передбачав розвиток та вдосконалення організацій. У більшості країн пострадянського простору протягом тривалого періоду часу не існувало ринку праці, культура всіх організацій уніфікувалась. До кінця 1980–х років соціотехнічна система була ідеологічно жорстко детермінована. Поняття корпоративної культури історично виникло саме у капіталістичних західних країнах, де теорія прагне в першу чергу прояснити для суб'єктів корпоративного управління способи їх власної поведінки. Проте, і в працях зарубіжних дослідників, при великій кількості теоретичних публікацій, нажаль порівняно мало емпіричних досліджень.

Тому протягом тривалого часу проблематика корпоративної культури в соціальній роботі в цілому не розглядалась, а аналізувались лише окремі аспекти, пов'язані з нею. Загалом можна виокремити наступні причини виникнення інтересу до корпоративної культури в соціальній роботі за кордоном на початку 1980–х років:

1. Відбулись зміни у зовнішньому середовищі організацій, екологічне середовище, забруднення навколишнього середовища, науково–технічне оточення: обмеження технічних можливостей у вирішенні проблем, пов'язаних з харчуванням, ростом безробіття тощо, соціальне середовище: мотиваційна криза і втрата змісту життя.

2. Вищеперераховані зміни у зовнішньому середовищі призвели до відповідних змін у внутрішньому середовищі організацій. А саме нестача ідентифікації працівника з організацією та установою, синдром недовіри між керівником і підлеглим.

В результаті були сформульовані наступні завдання для корпоративного управління:

- відповідальність перед суспільством, у тому числі й етична;
- формування «Ми – відчуття»;
- врахування в соціальному управлінні якісних психологічних складових.

Вирішення даних завдань викликало формування концепції корпоративних культур і зростання інтересу до даного феномену.

Подальші дослідження у цій галузі продемонстрували, що політика всіх успішних установ обов'язково включає в себе уявлення про корпоративну культуру як запоруку успіху організації [58, с. 77–79].

У пострадянському просторі інтерес до корпоративної культури з'явився значно пізніше і був зумовлений наступними чинниками :

- корпоративної культури окремих організацій та установ не було, акцент радянською владою робився на уніфіковані, формалізовані форми культури для всіх організацій незалежно від сфери і галузі діяльності;
- прийняття ринкових форм господарства зовні здійснилось, але не відбулось процесу накопичення і прийняття життєвих цінностей і установок, стратегій поведінки, які сприяють ефективному соціальному управлінню;
- більшість країн пострадянського простору розвиваються шляхом так званого «перервного розвитку», який вирізняється окремим розвитком культурних і економічних феноменів;
- необхідність перенесення організаційного досвіду, накопиченого у межах одних країн, для їх використання у інших [18].

Специфіка формування корпоративної культури в рамках українського суспільства обумовлена перш за все позасистемним перенасаджуванням на вітчизняний ґрунт елементів західної корпоративної культури без урахування особливостей національної культури, в результаті чого в більшості випадків корпоративна культура формується як неусвідомлене явище з переважанням форми над змістом [96, с. 56–57].

При дослідження феномену корпоративної культури можна виділити наступні підходи:

1. Діяльність, в якій корпоративна культура аналізується з точки зору її природи, функцій, логіки формування, її виявлень і впливу на різноманітні сторони діяльності організації. У цьому напрямку виділяється два підходи:

– Прагматичний – розглядає корпоративну культуру як атрибут організації і аспект, яким можна керувати. У ньому також є два напрямки: праці, де дослідники будують модель ідеальних цінностей і роботи, у яких підтверджується необхідність побудови моделі унікальних цінностей, що притаманні лише окремій організації (М. Альвессон, Е. Шейн, Т. Пітерс, Ю.Д. Красовський, Є.А. Кузнєцова, М.А. Павлова та ін.).

– Феноменологічний – в його рамках корпоративна культура розглядається як суть організації, що важко піддається ціленаправленим змінам (М. Луїс, Г. Морган, А. Петтигрю, І.В. Катерний, С.В. Щербіна та ін.).

2. Праці вчених, що займаються проблемами національної і змішаної ділової культури, у яких проводиться, по–перше, аналіз національних складових корпоративної культури і їх впливу на організаційні моделі, і, по–друге, розглядається концепція кроскультурної теорії управління, що базується на порівняльних дослідженнях (Г. Хофстеде, М. Бонд, Д. Велш, Н.Н. Зарубіна, В.В. Кочеткова, А.І. Наумова та ін.).

К. Левін вважає, що в цілому формування корпоративної культури, як процес стратегічних змін, проходить послідовно кілька етапів:

– «Розморожування» існуючої корпоративної культури – діагностика, дослідження;

– «Переведення в рідкий стан» – планування і проведення необхідних змін;

– «Заморожування» – закріплення результату.

Спираючись на це, виділяють три етапи формування корпоративної культури:

– Виявлення образу, корпоративних цінностей і норм успішної корпоративної культури, максимально відповідній наступним факторам: можливостями і обмеженнями зовнішнього середовища, рівнем професіоналізму співробітників установи і особливостями національного менталітету;

– Формування корпоративних цінностей і норм та корпоративної культури організації в цілому;

– Закріплення виявлених корпоративних цінностей і норм на рівні співробітників, на основі оновлення змісту функцій корпоративного управління з позиції культурно–організаційної складової. [21, с. 121].

Словосполучення «корпоративна культура» вперше використав у ХІХ сторіччі у військовій термінології німецький фельдмаршал Р. Мольтке. Ним він визначив відносини у офіцерському середовищі.

Із розвитком виробничих відносин, удосконалювалось і соціальне управління. Уже наприкінці ХІХ століття вивченням впливу людських взаємин усередині організації почали займатись представники Школи людських відносин менеджменту. Дослідженню впливу організаційної поведінки на діяльність установи сприяв Хотторнський експеримент. Його провела на початку 30–х років ХХ сторіччя у Чиказькій компанії «Вестерн електрик» (Western Electric) група американських вчених, очолювана Е. Мейо. Метою роботи було дослідження діяльності організації у культурному аспекті. Висновки Е. Мейо, щодо необхідності «осмисленого життя для індивідуума у організації», розвитку «почуття групової причетності» на основі загальних цінностей стали своєрідним поштовхом до подальших спроб дослідження потреб і поведінки працівників з точки зору культури їх організації.

У другій половині ХХ сторіччя почали з'являтися перші більш–менш чіткі визначення корпоративної культури організації. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки,

ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування. Російські науковці Є.М. Коротков і А.Н. Сіліна відібрали найцікавіші і найвідоміші визначення поняття «корпоративна культура». Вони визначають корпоративну культуру як один з типів або етапів організаційної культури [34, с. 67].

На думку вчених Д. Елдрідж і А. Кромбі корпоративна культура організації – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею завдань. К. Голд вважає, що корпоративна культура це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі. Г. Морган визначає корпоративну культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств. Вчений М. Мескон трактує корпоративну культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації. Є. Уткін характеризує корпоративну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками установи і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації [9].

Своє визначення пропонують О.С. Віханський і О.І. Наумов: набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій [9].

На думку Е. Шейна корпоративна культура – система загальноприйнятих передумов, засвоєна групою під час вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції, яка за результатами роботи визнана дієвою, а потім передається новим членам як правильний спосіб бачення, осмислення чи сприйняття таких проблем [92].

Вчені В. Вільсон і Р. Розенфельд визначають корпоративну культуру як базові цінності, ідеологію і умови, які спрямовують і формують індивідуальну поведінку і спосіб ведення корпоративного управління. Ці цінності пізнаються у відчутніших проявах, таких як, наприклад, легенди, ритуали, мова і жаргон, оформлення і планування офісу, переважаючий стиль одягу персоналу.

Л. Хоман вважає, що корпоративна культура – це історично сформовані притаманні даній організації стійкі базові приклади вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції [100].

За позицією Т.Ю. Базарова корпоративна культура є складним комплексом припущень, які бездоказово приймаються усіма членами конкретної організації й задають загальні рамки поведінки, які приймаються більшою частиною організації. Проявляється в філософії й ідеології корпоративного управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Регламентує поведінку людини й дає можливість прогнозувати її поведінку в критичних ситуаціях.

Що стосується вітчизняних вчених, І.Г. Самойлова і Є.Н. Хандурова розглядають корпоративну культуру як інтегральну характеристику організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності, представленої в образі організації).

За Е.А. Смірновим корпоративна культура – це система суспільно–прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами роботи, рівня взаємної співпраці і сумісності організації між собою і з організацією, перспектив розвитку.

А.А. Максименко тлумачить корпоративну культуру організації як відношення, норми і цінності, стилі поведінки, які відтворюються між людьми, вважаючи ознаку відтворення ключовим в аналізі і функціонуванні корпоративної культури [45].



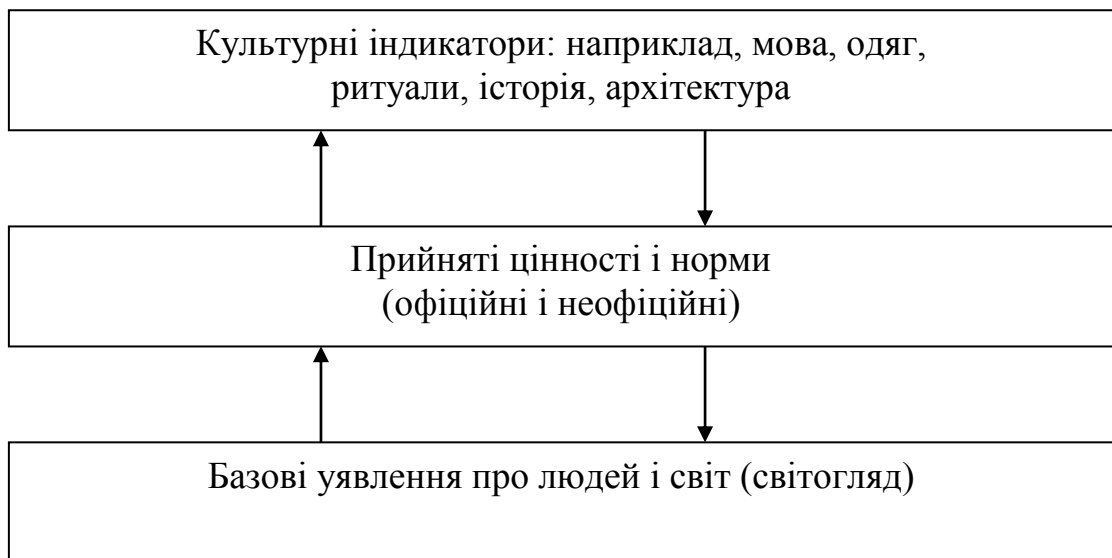
Таким чином, поняття «корпоративна культура» відноситься до класу таких понять управлінських дисциплін, які не мають єдиного вірного тлумачення.

Загалом, усі визначення можна розділити на дві основні групи. До першої належать визначення, в яких вказується на елементи корпоративної культури (визнані цінності, переконання, норми і форми поведінки в організації). Друга група об'єднує визначення, у яких корпоративна культура організації розглядається як спосіб існування, адаптації до зовнішнього середовища [13].

Ф. Харріс та Р. Моран пропонують розглядати корпоративну культуру за наступними ознаками:

- усвідомлення себе і свого місця в організації;
- комунікаційна система та мова спілкування;
- зовнішній вигляд, одяг та презентація себе на роботі;
- що і як їдять люди, звички і традиції у цій області;
- усвідомлення часу, відношення до нього та його використання;
- взаємовідносини між людьми;
- цінності і норми;
- віра у щось і відношення чи прихильність до чогось;
- процес розвитку працівника і навчання;
- трудова етика і мотивація [9].

Враховуючи попередні дослідження була розроблена модель корпоративної культури. Е. Шейн у 1986 р. представив власну модель корпоративної культури (рис. 1.1 ).



**Рис. 1.1.** Модель корпоративної культури за Е. Шейном

Відповідно до цієї моделі перший рівень формують базові уявлення про людей і світ:

- про оточуюче середовище організації;
- про істину всередині організації;
- про природу людей: внутрішні уявлення про загальні людські характеристики;
- про природу людських стосунків, у тому числі уявлення про активність і роботу;
- про природу міжособистісних стосунків.

Ці, у своїй більшості неусвідомлені і незаплановані базові передумови, не є ізольованими одна від одної, а складають разом образ. Щоб зрозуміти корпоративну культуру організації, потрібно спочатку зрозуміти її світогляд.

До другого рівня належить світогляд організації, що знаходить своє відображення у конкретних цінностях і стандартах поведінки. Під цим розуміються непрописані напрямки поведінки, заборони тощо, які члени організації розділяють у більшій чи меншій мірі. Деякі організації намагаються зафіксувати ці зразки і формують так звану філософію організації.

Разом базові передумови і стандарти поведінки дають поштовх до розвитку пріоритетів організації (що є своїм, чужим).

Ці більш чи менш неусвідомлені і приховані передумови і стандарти проявляються на третьому рівні – рівні символів і знаків. На цьому рівні приховані цінності стають помітними, відчутними, інтерпретуються за допомогою символів, обрядів, тощо. Через елементи третього рівня корпоративна культура передається новим працівникам. Символи і знаки складають помітну частину організаційної культури, але розглядаються не самі по собі, а разом з першим і другим рівнями.

До елементів третього рівня відносяться історії, легенди про засновників організації, про важливі події, свята і ритуали, прийом відвідувачів, архітектурне рішення будівель і приміщень, одяг, мова, тощо.

За позицією Е. Шейна корпоративна культура формується у процесі спільного подолання людьми, що працюють у даній організації, труднощів зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції [92].

Труднощі зовнішньої адаптації – все, що пов'язано з виживанням організації у навколишньому середовищі: пошук і визначення своєї ринкової ніши, налагодження контактів з партнерами і споживачами, побудова стосунків з владою, характер конкурентної боротьби.

Результатом подолання труднощів зовнішньої адаптації стають узгоджені уявлення:

- про місію (основне призначення) організації;
- про цілі, що відображають місію;
- про засоби досягнення цілей;
- про принципи і способи обслуговування клієнтів;
- про тактику взаємодії з конкурентами (співпраця, війна, ігнорування) і про власні конкурентні переваги;
- про критерії оцінки результатів роботи (ринкової ефективності) тощо.

Труднощі внутрішньої інтеграції – формування єдиного колективу працівників: розподіл влади (повноважень, відповідальності), подолання

конфліктів між окремими людьми, групами, пристосування один до одного особистостей, стилів роботи, поведінки, спілкування тощо.

Під час подолання цих труднощів формуються загальні для всіх:

- мова спілкування;
- способи структурування робочого і неробочого часу;
- критерії визначення хто «наш», а хто – «не наш»;
- поведінкові моделі і тип мислення, що заохочуються чи засуджуються;
- критерії і правила розподілу влади і статусу;
- критерії розподілу заохочень і покарань;
- правила «неформальних стосунків» всередині організації [20].

Іншу модель корпоративної культури пропонують Ф. Харріс і Р. Моран.

Вона складається з основних блоків:

- Усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші – заохочують їх зовнішні прояви; у одних випадках незалежність і творчість проявляються через співпрацю, а у інших – через індивідуалізм).
- Комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» і відкритості комунікації відрізняється у кожній групі, у кожній організації; жаргон, аббревіатури, жестикуляція змінюються залежно від галузевої, функціональної і територіальної приналежності організацій).
- Зовнішній вигляд, одяг і уявлення себе на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилів тощо доводять наявність багатьох мікрокультур).
- Усвідомлення часу, відношення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу у працівників; дотримання часового розкладу і заохочення до цього; монохронічне чи поліхронічне використання часу).
- Взаємостосунки між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю і інтелектом, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією і

громадянством тощо; рівень формалізації стосунків, підтримки, що надається, шляхи вирішення конфліктів).

➤ Цінності (як набір критеріїв оцінки того, що являється хорошим, а що поганим) і норми (як сукупність припущень і очікувань по відношенню до певного типу поведінки) – що люди цінують у своєму організаційному житті (своє становище, титули чи саму роботу тощо) і як ці цінності зберігаються.

➤ Віра у щось і відношення чи ставлення до чогось (віра у керівництво, успіх, свої сили, у взаємодопомогу, в етнічну поведінку, у справедливість тощо; відношення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії тощо; вплив релігії та моралі).

➤ Процес розвитку працівника і навчання (бездумне чи усвідомлене виконання роботи; ставка на інтелект чи силу; процедури інформування працівників; визнання логіки у міркуваннях і діях чи відмова від неї; абстрагування і концептуалізація у мисленні чи заучування; підходи до пояснення причин).

➤ Етика праці і мотивування (відношення до роботи; розділення і заміщення роботи; чистота робочого місця; якість роботи; звички у роботі; оцінка роботи і винагорода; відношення «людина – машина»; індивідуальна чи групова робота; просування по службі) [9, с. 330–331].

У цьому зв'язку важливо розглянути модель формування корпоративної культури М. Льюїса (див. рис.1. 2).



**Рис. 1.2.** Модель формування корпоративної культури за М. Льюісом

Дана модель має вигляд кулі, в центрі якої знаходяться найбільш значимі для людини базові цінності. Далі – цінності цивілізації Захід – Схід. Варто зазначити, що формування корпоративної культури у вітчизняних організаціях ускладнюється розташуванням країн пострадянського простору на перетині двох культур – Заходу і Сходу. Наступний рівень – соціокультурні цінності Регіон – Країна. В Україні, зокрема, характерна відсутність очевидних, прийнятих більшістю громадян цінностей на рівні країни, а також інститутів їх виховання. Тому сьогодні саме організація та керівник стають основним інструментом виховання спеціалістів – не лише з професійної точки зору, але і з етичної (4 рівень цінностей). І лише на останньому рівні знаходяться цінності організації [30].

Незважаючи на досить багате розмаїття моделей та типів корпоративної культури у них є спільні риси. Це досить повно відбивається в функціях що нею виконуються.

Вчені А. Короткевич та Т. Коротков виділяють дві основні функції корпоративної культури:

– внутрішня інтеграція – об'єднує людей всередині організації таким чином, що вони знають, як їм потрібно взаємодіяти один з іншим;

– зовнішня адаптація – допомагає організації пристосуватись до зовнішніх умов [33].

Виходячи з цього, функції корпоративної культури – це сукупність ролей, які виконує культура по відношенню до спільноти людей, що породжують її і використовують у своїх інтересах; сукупність відібраних історичним досвідом найбільш підходящих за своєю соціальною значимістю і наслідками способів (технологій) здійснення колективної життєдіяльності людей. При цьому всі функції корпоративної культури соціальні, тобто забезпечують саме колективний характер життєдіяльності людей, а також визначають чи корегують майже всі форми індивідуальної активності людини через його зв'язок з соціальним оточенням. Кількість функцій корпоративної культури досить велика і вони можуть бути розташовані в ієрархічній структурі від найзагальніших до порівняно ситуативних, що забезпечують корпоративну культуру вищого рівня.

Провідною функцією корпоративної культури варто визнати забезпечення соціальної інтеграції людей: формування підстав їх стійкого колективного існування і діяльності, спрямованої на спільне задоволення інтересів і потреб, стимулювання підвищення рівня їх групової консолідації і ефективності взаємодії, накопичення соціального досвіду .

До другого рівня ієрархії можна віднести функції корпоративної культури, що забезпечують основні форми інтегрованого існування спільнот людей, таких як організація людей у їх спільній життєдіяльності через їх структурну диференціацію на різного роду відносно самодостатні групи: соціально–територіальні (етноси, нації), соціально–функціональні (виробничі, навчальні колективи, спеціальності, професії), комунікативні (за мовами). Відбувається регуляція процесів взаємодії між людьми через історичну селекцію, нормування і стандартизацію найбільш вдалих елементів соціального досвіду у цій області і реалізація їх у роботі регулятивних

механізмів конвенційної (ціннісні орієнтації, мораль, звичаї, етикет тощо) чи інституційної (право, політика, ідеологія, церемоніал тощо) властивості. Здійснюється консолідація і самоідентифікація людей у колективі через вироблення спільних цілей і ідеалів їх спільного існування, групових інтересів і потреб, відчуття солідарності особистості з колективом і захищеності ним, задоволення існуючими нормами і правилами спільного існування і взаємодії, формування системи образів групової ідентичності і основ особистої самоідентифікації людини у колективі і ототожнення з ним, зацікавленості членів колективу в його соціальному відтворенні як процесі, що відповідає їх індивідуальним і груповим інтересам [17].

Третій рівень – функції корпоративної культури, що забезпечують основні засоби спільної життєдіяльності людей. До них можна віднести: культуру адаптації спільноти до природних і історичних умов її існування, що реалізується через накопичення досвіду і його втілення у нормах, правилах і формах безпосереднього життєзабезпечення (перш за все у забезпеченні харчуванням, теплом, житлом, у методах і традиціях охорони здоров'я і міжособистісної взаємодопомоги людей), забезпеченні колективної безпеки товариства і індивідуальної безпеки членів спільноти, їх майна і легітимних прав та інтересів; культуру комунікації і обміну інформацією та соціальним досвідом між людьми, що реалізується у вигляді процесів: символізації об'єктів і явищ (формування понять, слів, знаків, символів, характерних для організації), визначення мов обміну інформацією («природних» усних і письмових вербальних, невербальних мов жестів і тілесної пластики, символічних і церемоніальних дій, встановлення систем фіксації інформації (у графічній, звуковій чи іншій технічній формі), а також інститутів, що займаються збиранням, збереженням і забезпеченням доступу до соціально значимої інформації (архіви, сховища, інформаційні банки даних, картотеки тощо), культуру фізичної і психічної реабілітації і релаксації людини, що включають прийняті у суспільстві норми і форми охорони здоров'я і особистої гігієни, відпочинку (системи вихідних,



відпусток, звільнення від активної діяльності за віком і станом здоров'я), традиції фізичної культури і спорту, оздоровчого і культурно-просвітницького туризму та інших форм активного відпочинку, традиції загальнонаціональних і народних свят, карнавалів, масових гулянь, різноманітні форми розважального, ігрового та інтелектуального дозвілля у рамках організації. Варто підкреслити, що у всіх перерахованих випадках функцій корпоративної культури мова йде про соціальні норми, що регулюють припустимість і бажаність тих чи інших способів здійснення професійної діяльності.

Четвертий рівень пов'язаний з диференціацією корпоративної культури на спеціалізовані функціональні сегменти («економічна культура», «культура торгівлі» тощо) і системи критеріїв якості здійснення тих чи інших соціальних функцій («культура праці», «культура споживання», «культура побуту», «культура мови», «культура наукового мислення» тощо). В обох випадках тут мається на увазі перш за все рівень відповідності технологій, що застосовуються у тій чи іншій області, загальноприйнятим технологічним нормам у відповідній сфері, які склались у процесі історичної селекції технологій за ознаками їх допустимості з точки зору соціальної цінності і довгострокових соціальних наслідків і закріпились у ціннісних комплексах специфічної властивості, що зазвичай називається «професійною культурою» чи «культурою способу життя» [42].

Отже, феномен корпоративної культури є відносно новим і недостатньо висвітленим з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном. Проте останнім часом питання корпоративної культури дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків корпоративного управління, оскільки допомагає вирішити практичні проблеми адаптації персоналу, підвищення лояльності працівників до організації, уникнення стресових ситуацій та конфліктів, забезпечення визначеності і стабільності діяльності організації.

Процес формування корпоративної культури знаходиться у взаємозв'язку з проблемами розвитку глобального культурного середовища, творчих, інтелектуальних і моральних якостей особистості і всього людства.

У другій половині ХХ сторіччя почали з'являтися перші більш–менш чіткі визначення корпоративної культури організації. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування.

Корпоративна культура являє собою складне багатогранне соціокультурне явище, засноване на цінностях професіоналізму, самовираження і саморозвитку, творчості, «співучасті» особистості в діяльності сучасної організації та суспільства.

Загалом, усі визначення можна розділити на дві основні групи. До першої належать визначення, в яких вказується на елементи корпоративної культури (визнані цінності, переконання, норми і форми поведінки в організації). Друга група об'єднує визначення, у яких культура організації розглядається як спосіб існування, адаптації до зовнішнього середовища.

Виконуючи свої функції, корпоративна культура об'єднує людей всередині організації таким чином, що вони знають, як їм потрібно взаємодіяти один з одним, а також допомагає організації пристосуватись до зовнішніх умов.

Також варто зазначити, що підвищення корпоративності професійного світосприйняття соціальних працівників – одне із свідчень залежності успішності управління від типу і рівня розвитку корпоративної культури установи, від її динаміки, позитивних змін в її традиціях, цінностях, ідеології та філософії, тому сучасному керівникові необхідно володіти механізмами даних змін і вміти грамотно їх здійснювати.

## 1.2 Основні структурні елементи корпоративної культури та їх характеристика

Корпоративна культура сучасного підприємства визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною й неповторною, їй притаманні різні особливості. У світі не існує підприємств з однаковою корпоративною культурою, про це доводять дослідження провідних фахівців з даного питання, але на підприємствах можуть використовуватися подібні засади, способи, методи для розвитку корпоративної культури. Принципи корпоративної культури та їх використання на підприємствах сприяють розвитку корпоративної структури, є провідним шляхом до ефективного прийняття управлінських рішень, результативності діяльності працівників.

Корпоративна культура є особливим продуктом, взаємозв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, тому будь-який їх вплив визначатиме подальший розвиток культури підприємства. Для ефективного процесу створення корпоративної культури та подальшого її розвитку необхідно відстежити всі фактори формування корпоративної культури підприємства [3, с. 224–233].

Корпоративна культура є продуктом взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього середовища організації, тому будь-який їх вплив визначатиме подальший розвиток культури організації. Для того, щоб виробити базові положення корпоративної культури і запропонувати практичні рекомендації для ефективного процесу її створення та подальшого розвитку, необхідно відстежувати всі фактори формування корпоративної культури [17, с.25].

Такими факторами є:

- фактори сучасного стану суспільного розвитку: глобалізація, інтелектуалізація праці, соціалізація, яка проявляється через концепції людського капіталу, сталого розвитку та інші;
- економічні процеси;
- політичні процеси;

- інноваційні процеси;
- екологічний стан;
- посилення культурологічних тенденцій у суспільстві в цілому і економіці зокрема;
- внутрішній стан організації.

Якщо розглядати структуру власне корпоративної культури, то відомі науковці, зокрема, Е. Шейн виділяє три рівні організаційної культури: поверхневий (артефакти), підповерхневий (аксіологічний), глибинний.

Артефакти (від лат. "artifact" – штучно зроблене) – характеризують самий поверхневий рівень, зовнішні прояви корпоративної культури, тобто, це архітектура будівель, приміщень, мова, манери спілкування й одягу. Цей рівень корпоративної культури є видимим, який людина може сприймати своїми відчуттями.

Підповерхневий рівень характеризує цінності, цілі, філософію й стратегію організації і належить до категорії морально–етичної.

Сприйняття цінностей залежить від мотивації людей, одночасно воно формує їх мотиваційне ядро. Найчастіше дослідники обмежуються саме цим рівнем, оскільки глибинний рівень через свою природу не піддається ґрунтовному аналізу.

Глибинний рівень (базові уявлення) відображає переконання, віру, поведінку, зокрема, методи прийняття рішень. Цей рівень обумовлює поведінку людей на несвідомому рівні, допомагаючи їм сприймати видимі атрибути, що характеризують культуру. Глибинний рівень незважаючи на здатність програмувати поведінку людини, однак, не обмежує її свободу вибору.

У будь-якій організації є формальні та неформальні групи. Виділяти культуру групи в самостійний рівень ієрархії корпоративної культури недоцільно, оскільки формальна група – це структурний підрозділ організації, який створюється і регламентується керівництвом і офіційними правилами. Таким чином культура формальної групи і культура підрозділу

тотожні. Культуру неформальної групи регламентувати складно, оскільки такі групи формуються за іншими правилами, серед яких виділяють: спільні інтереси, симпатії, уподобання, спосіб мислення, захоплення та ін.

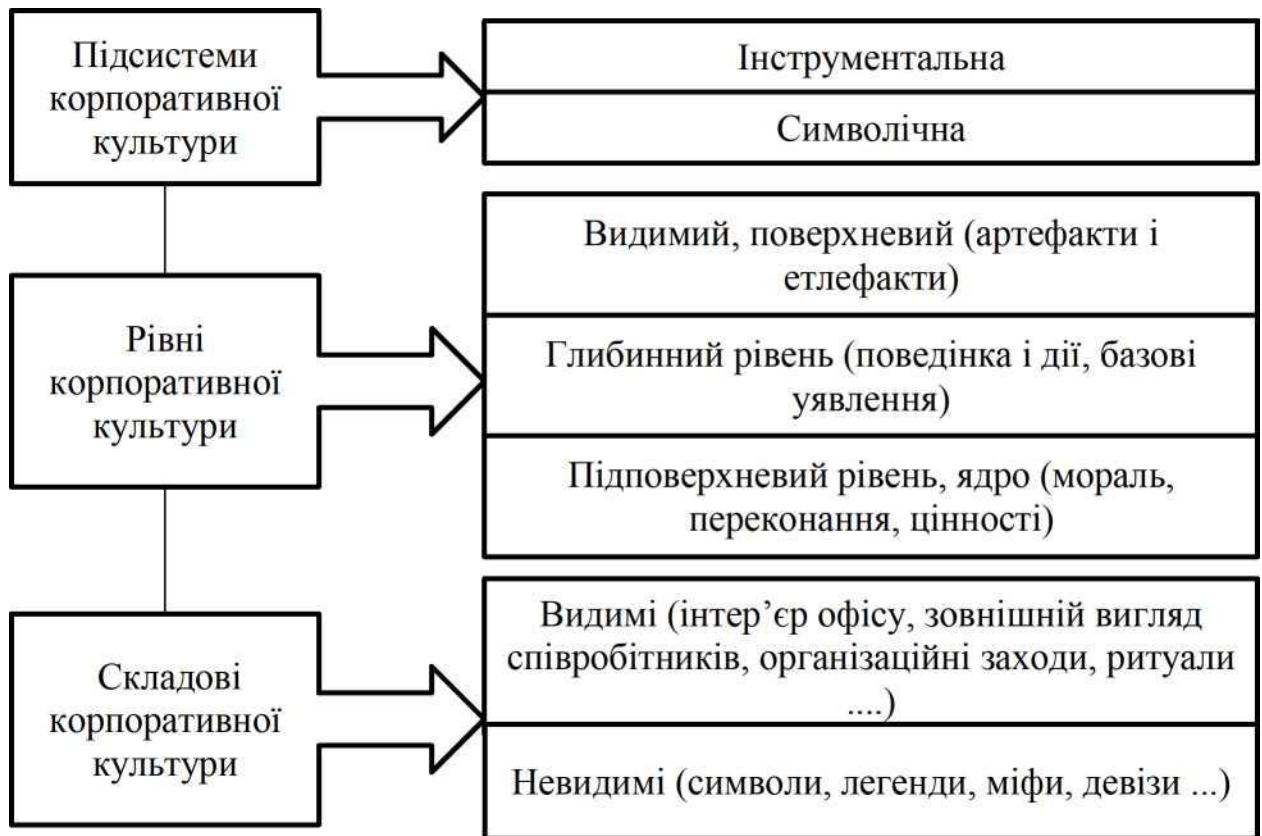
Неформальні групи обов'язково треба брати до уваги, але для процесу управління формуванням і розвитком корпоративної культури вони не мають особливого значення.

Відповідно до того, які з вказаних рівнів вивчаються, доцільно поділяти корпоративну культуру на суб'єктивну і об'єктивну.

Суб'єктивна корпоративна культура передбачає, що всі працівники сприймають прийняті в організації цінності, норми, стандарти. Сюди відносять деякі елементи символіки й історія організації та її лідерів, міфи, табу, обряди, ритуали, мова спілкування, гасла. Суб'єктивна корпоративна культура є основою формування культури управління, тобто стилю керівництва і ухвалення рішень, делегування повноважень і участі в управлінні, відносин з клієнтами і постачальниками, системи мотивації персоналу тощо.

Об'єктивну корпоративну культуру здебільшого пов'язують з видимим оточенням організації, природними умовами, особливістю архітектури і дизайну будівлі підприємства, устаткуванням, меблями, комунікаціями, інфраструктурою, дорогами, стоянками, кафетеріями. Ці елементи відображають організаційну структуру і є прозорим складником корпоративної культури.

Загальна структура корпоративної культури відображена на рис. 1.3.



**Рис. 1.3.** Структура корпоративної культури

Корпоративна культура як цілісна і досить складна система складається з наступних підсистем:

Ціннісно–нормативна структура корпоративної культури:

- основні цінності, що поділяються в організації;
- корпоративні традиції;
- корпоративні правила (взаємовідносини з клієнтами).

Загалом, всі цінності можна розділити на три основні групи:

- смисложиттєві (уявлення про добро, зло, щастя, цілі і зміст життя);
- універсальні;
  - вітальні (життя, здоров'я, особиста безпека, добробут, сім'я, родичі, освіта, кваліфікація, правопорядок тощо);
  - суспільного визнання (працелюбність, соціальний статус тощо);
  - міжособистісного спілкування (чесність, безкорисливість, доброзичливість);

- демократичні (свобода слова, совісті, партій, національний суверенітет).
- партикулярні:
  - прив'язаність до родини, сім'ї;
  - фетишизми (віра в Бога, прагнення до абсолюту) [48].

Форма і зміст цих цінностей створюються під впливом багатьох факторів – «реального змісту конкретного виду діяльності, освіти, політичних і соціальних традицій тієї країни, у якій знаходиться організація, а також поглядів людей, що працюють у цій установі. Багатоманітність всіх цих факторів створює, на перший погляд, невіршені протиріччя на шляху вироблення єдиних для будь-якої організації принципів. Разом з тим практика успішних західних установ демонструє чимало спільних рис у системі цінностей і правилах поведінки, продиктованих абсолютно різними корпоративними культурами організацій.

На сьогодні намітився процес виникнення загальної, зручної і підходящої з людської точки зору корпоративної культури, що включає наступні компоненти:

- виконання своїх обов'язків на високому рівні компетентності;
- ініціативність і схильність до ризику;
- уміння пристосовуватись до змін;
- здатність приймати рішення;
- уміння працювати в команді;
- відкритість для інформації про майбутні чи актуальні проблеми;
- довіра до людей;
- вміння поважати інших (клієнтів, постачальників, колег), а також самого себе;
- вміння відповідати за свої вчинки і приймати на себе відповідальність;
- необхідна відповідність винагороди результатам роботи [14].

Перші п'ять цінностей являють собою цінності, особливо важливі для організації, власне роботи і способів її виконання. Останні п'ять – являються

загальнолюдськими чеснотами, простими і зрозумілими, необхідними для життя і плідної роботи у великому, складно організованому суспільстві. Хоча розробка цінностей не породжує корпоративної культури, знаходження вірних принципів веде до успіху [14].

Як правило, основні цінності і принципи роботи організації закріплені у філософії організації. Філософія організації – офіційно закріплені принципи роботи установи, яких повинні дотримуватись усі працівники. Філософія організації зазвичай друкується у вигляді брошури і роздається всім працівникам.

**Організаційна структура:** формальна і неформальна організаційна структура; структура влади і лідерства; норми й правила (прописані і непрописані) внутрішньої взаємодії; традиції й правила «внутрішнього розпорядку» (поведінки на робочому місці).

**Структура комунікацій:** структура формалізованих і неформальних інформаційних потоків; якість комунікації: втрати й перетворення інформації; спрямовані дії з «внутрішнього PR».

**Структура соціально-психологічних відносин:** структура взаємних симпатій, виборів, надання переваги (соціометрична картка); система ролей в організації (конструктивних, деструктивних); внутрішня позиційність й конфліктність; ставлення до керівників організації (авторитетність).

**Ігрова структура корпоративної культури:** корпоративна історія; мова – система знаків і символів, наділених певним значенням. Знаки і символи виступають в якості представників (замісників) інших предметів» [32, с. 54]. До мови перш за все відноситься корпоративний сленг, культурний рівень мови, використання професійної лексики, форма звертання до колег, лозунг – коротке вираження цінностей організації. Виділяють наступні групи лозунгів: світогляд, філософська позиція, кредо; погляди і етика організації; особливості організації;

– відношення до споживача; властивість продукції чи послуги, аргумент для особистості [50, с. 106].



Міфи і легенди – розповіді, які відображають історію організації, її співробітників та керівників, і мають у своїй основі реальні зміни. Міфи та легенди передають успадковані цінності. Міфологія завжди непомітно присутня в організації. Загалом вона виконує три основні функції:

– Налаштовує на успіх. Як правило, основною функцією міфу у сучасних організаціях є орієнтація на успіх. Написання гімну та створення емблем є лише музичним, графічним чи словесним оформленням міфології.

– Утримує ситуацію в рівновазі. Коли корпоративна культура організації керівника задовольняє і нічого змінювати не потрібно, міфологія, якщо вона має історичну форму, проявляє свої найкращі якості.

– Пояснює поразку. Є багато причин чому організації не досягають своїх цілей. Але здатність доступно пояснити поразку – запорука майбутніх успіхів. Тут міфологія просто необхідна. Зазвичай використовуються офіційні вказівки на зовнішні причини [43].

До міфології належать: символи, легенди, герої організації, девізи та церемонії.

Символ – об'єкт, дія чи подія, що має значення для інших. Символи, що відносяться до корпоративної культури, несуть в собі значення найважливіших цінностей даної організації [56]. Легенда – це розповідь про організацію, в основі якої лежать реальні події, яка часто повторюється і розповідається самими працівниками організації і служить для формування її іміджу. Легенди дозволяють створити внутрішній ексклюзивний імідж установи, визначити її обличчя, відтворити історію виникнення і розвитку організації. Ці легенди розповідаються новим працівникам, і це дозволяє підтримувати існування основних цінностей організації. В багатьох організаціях керівництво сприяє поширенню легенди про те, як одного разу клієнт зміг отримати компенсацію за неякісно надані послуги, при тому, що ця організація не надає такого виду послуги. Ця легенда ще раз підкреслює політику організації, спрямовану на те, що претензії клієнтів завжди задовольняються і в організації дотримуються правила: «Клієнт завжди

правий». Зрозуміло, що у кожній організації легенди дуже індивідуальні, вони формують імідж конкретної установи і відтворюють саме її конкретні корпоративні цінності [44].

До міфології організації також належать герої – люди, що є прикладом успішної роботи, характеру і людських якостей, притаманних корпоративній культурі. Герої – приклади для наслідування. Іноді це реальні люди, а інколи лише символи референтної групи, реально не існуючі. Професійні досягнення героїв символізують стратегії поведінки, які повинні використовувати працівники у щоденній роботі, цінності та норми корпоративної культури [62].

Девіз – це фраза, яка стисло висловлює ключовий критерій цінності організації. Лозунги відображають філософію становлення професіонала і стосуються того, як із яскравих, розумних молодих людей потрібно робити сильних і впевнених працівників.

Церемонія – це спеціально запланований захід, що проводиться для публіки. Працівники влаштовують церемонії для того, щоб показати яскраві приклади ціннісних критеріїв організації. Церемонії підкреслюють цінні переваги і досягнення, об'єднують людей, дозволяючи їм приймати участь у цьому заході. Церемонії також проводяться для того, щоб називати і вшановувати своїх героїв [45].

– Ігри і маневри – поведінка членів організації, зазвичай спрямована на «приховування» істинних цінностей організації.

– Ритуали – соціально регульована, колективно здійснювана послідовність дій, яка веде до символічної зміни ситуації [39, с. 133].

Виділяють наступні типи ритуалів:

– Ритуал просування – забезпечує пристосування до нової ролі; мінімізує відмінності у ролях, що виконуються. Застосовується, як правило, при завершенні базового навчання, перепідготовці.

– Ритуал відходу – послаблює владу і понижує статус; підтверджує необхідність поведінки, що вимагається. Приводом зазвичай є звільнення з роботи чи пониження в посаді.

– Ритуал підсилення – використовується для виявлення найкращої поведінки. Підсилює владу і підвищує статус; вказує на цінність правильної поведінки.

– Ритуал оновлення – стимулює розвиток соціальних відносин і підвищення їх ефективності. Сприяє зміні стилю роботи і керівництва.

– Ритуал розширення конфлікту – застосовується для досягнення домовленості, компромісу, введення конфлікту у законні рамки. Сприяє відкриттю початку переговорів, зниженню напруги в колективі.

– Ритуал єднання – використовується у разі визнання існуючого положення задовільним. Підтримує відчуття спільності, згуртовує колектив.

– Ритуал входження – як правило, найпоширеніший привід для використання ритуалу прийом на роботу. Забезпечує пристосування до нової ролі; мінімізує відмінності у ролях, що виконуються [9, с. 341].

Функції ритуалів:

– Ритуали є засобом збереження і відтворення корпоративної культури в умовах неминучої зміни поколінь керівників і рядових працівників.

– Ритуали зміцнюють структуру організації.

– Ритуали формують і зміцнюють прихильність працівників своєї організації.

– Ритуал конкретизує і підтримує ідеологічні уявлення, перетворюючи існуючі соціальні стосунки у стилізовані і приписані норми [56].

Рольові моделі характеризують ідеальних героїв у організації, які своєю поведінкою персоніфікують і символізують діючу систему цінностей [44].

Особливістю аналізу корпоративної культури є те, що кожен з елементів не досліджується окремо. Так, якщо розглядати модель Е. Шейна, то

світогляд організації не існує сам по собі, а реалізується і в цінностях, і в нормах, і в культурних індикаторах.

В організації не існує однієї монолітної корпоративної культури, а може бути багато локальних корпоративних культур. При цьому під корпоративною культурою організації розуміється культура, що переважає у всій організації, а під корпоративними субкультурами – культури частин організації (рівнів; підрозділів; професійних, регіональних, національних, вікових, статевих та інших груп). Ці різноманітні корпоративні субкультури можуть існувати під дахом однієї спільної корпоративної культури.

Як правило, корпоративні субкультури розвиваються у великих організаціях і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими зіштовхуються соціальні працівники, чи досвід їх вирішення. Вони розвиваються географічно чи по окремих підрозділах, вертикально чи горизонтально. Наприклад, коли один виробничий відділ певного конгломерату має унікальну корпоративну культуру, що відрізняється від інших відділів організації, то існує вертикальна корпоративна субкультура. Але, коли специфічний відділ функціональних спеціалістів (такий, як бухгалтерський) має набір загальноприйнятих понять, то формується горизонтальна корпоративна субкультура. Загалом, будь-яка група в організації може створити субкультуру, однак вона буде включати базові цінності домінуючої корпоративної культури плюс додаткові цінності, притаманні лише працівникам цього відділу.

Особливості корпоративної субкультури кожної структурної одиниці організації впливають один на одного і формують загальну частину корпоративної культури організації.

Виділяють вертикальні, горизонтальні і локальні корпоративні субкультури. Вертикальні субкультури обумовлені ієрархічною будовою організації (керівники, підлеглі). Горизонтальні субкультури обумовлені технологічним розділенням праці. А локальні субкультури утворені на перетині вертикальних і локальних субкультур.

Розрізняють наступні типи корпоративних субкультур:

- домінуюча корпоративна культура. Цей тип корпоративної культури виникає у тих випадках, коли одна корпоративна субкультура впливає на всю корпоративну культуру організації. Проблема управління такими корпоративними субкультурами полягає в тому, щоб вони не стали повністю домінувати у поглядах організації.
- спів–культура. Даний тип корпоративної субкультури зазвичай має мало спільного з домінуючою корпоративною культурою або повністю відрізняється від неї. Ці групи створюють власний унікальний набір цінностей, які співіснують, але не конкурують з базовими корпоративними цінностями.
- контркультура. Даний тип знаходиться у стані конфлікту з домінуючою корпоративною культурою або взагалі несумісний з нею [16, с. 134–136].

Корпоративні субкультури, що відрізняються від домінуючої корпоративної культури, у деяких випадках можуть принести користь організації, наприклад, слугувати «розплідником» чи експериментальним полем.

Отже, корпоративна культура в соціальній роботі як цілісна і досить складна система складається з таких підсистем як ціннісно–нормативна структура, яка включає в себе основні цінності і принципи роботи організації; організаційна структура; структура комунікацій; структура соціально–психологічних відносин; ігрова структура корпоративної культури, яка включає в себе корпоративну історію, мову, лозунги, міфи та легенди, ритуали.

Концепція корпоративної культури використовується не лише при аналізі організаційних рівнів. Вона також допомагає зрозуміти процеси, що відбуваються всередині організацій, що об'єднують представників різних субкультурних і професійних груп.

### **1.3 Підходи до класифікації корпоративної культури організацій**

За допомогою ефективної корпоративної культури підприємство може своєчасно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, бути лідером на ринку та мати високу конкурентоспроможність. Для цього потрібно зрозуміти процес формування корпоративної культури підприємства, його цінності, чинники впливу та цілі. Зважаючи на дослідження у сфері корпоративної культури, варто зазначити, що специфіка формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту раніше не розглядалася вченими, однак має свої особливості, які варто враховувати під час її формування. Досі стоїть питання щодо забезпечення моральної та матеріальної зацікавленості працівників авіаційного транспорту в Україні в закріпленні професійного кадрового складу та його розвитку, підвищенні ефективності діяльності та якості роботи, закріпленні професійного кадрового складу та його розвитку, стимулюванні безперервної трудової діяльності працівників.

Корпоративна культура організацій створюється за допомогою управління, а саме системи стимулювання, мотивації до діяльності, сприятливого корпоративного клімату. Безумовно, сьогодні є необхідним залучення до управління творчо обдарованих людей, які завдяки своєму інтелекту і творчого потенціалу, здатні створити умови для виконання головної мети суспільства – підвищення якості життя його громадян. Тому для корпоративної культури є головним не тільки досягнення цілей, а й підтримка цілісності будь-якої складної соціальної системи і спонукання її до саморозвитку [24, с. 36].

При розгляді проблематики корпоративної культури у дослідників неминуче виникає потреба в якійсь «об'єднуючій» теоретичній схемі, у якій би уклалися основні підходи до вивчення феномена корпоративної культури. Причому така схема ні в якому разі не повинна підривати

цілісність кожної позиції, підштовхувати до її асиміляції. У книзі американських учених Кіма Камерона і Роберта Куїнна висвітлюється метод діагностики і методики змін корпоративної культури. Автори виділяють чотири типи корпоративних культур: кланову, адхократичну, ринкову і бюрократичну (ієрархічну).



Схема 1. Чотири типи корпоративних культур по К. Камерону і Р. Куїнну

Це місце визначається під час розгляду зміни особливостей організації в двох напрямках: 1) ліворуч праворуч – від внутрішнього фокуса й інтеграції до зовнішнього фокуса і диференціації; 2) знизу нагору – від стабільності і контролю до гнучкості і дискретності.

При описі кожного типу корпоративної культури акцент робиться в основному на позитивні сторони цього типу.

1. Кланова культура. Дуже дружнє місце роботи, де в людей маса загального. Організації схожі на великі родини. Лідери або глави організацій сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості і традиції. Висока обов'язковість організації. Вона наголошує на довгостроковій вигоді удосконалювання особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному кліматові. Успіх визначається в термінах доброго почуття до споживачів і турботи про людей. Організація заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі і згода.

У клановій культурі виділяють два типи лідерів:

– пособник – орієнтований на людей і процеси. Особистість, що улагоджує конфлікти і зайнята пошуком консенсусу. У підставі його впливу лежить залучення людей до прийняття рішень і вирішення проблем. Активно заохочуються участь у бізнесі і відкритість.

– наставник – турботливий і який проявляє участь. Особистість, що усвідомлює інших і виявляє турботу про недоліки окремих осіб. У підставі його впливу лежать взаємна повага і довіра. Активно заохочуються проходження моральним принципам і відданість справі.

2. Адхократична культура. Динамічне підприємницьке і творче місце роботи. Люди готові підставити власні шиї і йти на ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації є відданість експериментуванню і новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація наголошує на рості і знаходженні нових ресурсів. Успіх означає проведення–представлення унікальних і нових продуктів або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу і волю.

В адхократичній культурі лідер – це новатор, талановитий і творчий. Особистість, здатна передбачати зміни. У підставі його впливу лежить передбачення кращого майбутнього і підпитка надіями інших. Активно заохочуються новаторство і пристосовність. Або ж провидець — орієнтований промислами в майбутнє. Особистість, заклопотана тим, куди йде організація, що робить акцент на можливостях і оцінює імовірності. Ознака цього стилю лідерства – стратегічний напрямок і безперервне поліпшення поточної діяльності.

3. Ієрархічна культура. Дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, керують процедури. Лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори й організатори. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика. Довгострокові турботи організації складаються в забезпеченні стабільності і показників плавного



ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіків і низьких витрат. Управління найманими робітниками стурбовано гарантією зайнятості і забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Ролі лідерів в ієрархічній культурі:

– інструктор – технічний, добре інформований експерт. Особистість, що відслідковує деталі і знає справу. В основі його впливу лежить управління організацією. Активно заохочуються документування й інформаційний менеджмент;

– координатор – заслуговує довіри і надійний. Особистість, що підтримує структуру і робітничий потік. В основі його впливу лежать інжиніринг по ситуації, управління календарними графіками, розподіл призначень, розміщення ресурсів і т.ін. Активно заохочуються стабільність і контроль.

4. Ринкова культура. Організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленої задачі. Люди цілеспрямовані і суперничають між собою. Лідери – тверді керівники і суворі конкуренти. Вони непохитні і вимогливі. Організацію пов'язує воєдино акцент на прагнення перемагати. Репутація й успіх є загальною турботою. Фокус перспективи налаштований на конкурентні дії, рішення поставлених задач і досягнення вимірних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки і ринкову частку. Важливо конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоздатність.

У ринковій культурі лідер – це боєць – агресивний і рішучий. Особистість, що активно переслідує рішення задач і досягнення цілей, що одержує заряд енергії в конкурентних ситуаціях. Досягнення перемоги – домінантна мета, фокус уваги – на зовнішніх конкурентах і позиції на ринку. Можливий і тип Постановника, що орієнтований на рішення задач і прийняття рішень. Особистість, що домагається результатів завзятою працею. У підставі його впливу лежить наполеглива і розумна аргументація

на користь доведення справи до кінця. Активно заохочується продуктивність. Принципово важливо відзначити: К. Камерон і Р. Куїнн виходять з того, що в більшості організацій у тому або іншому ступені використовуються риси всіх типів культур, хоча одна з них може бути домінуючою [34, с. 93].

Переважно виділяють три рівні корпоративної культури. При цьому кожен наступний є все менш видимим.

Перший рівень. Охоплює видимі об'єкти, артефакти корпоративної культури: манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів. Так, працівник має справляти приємне враження зовнішнім виглядом, старанністю у створенні умов для поліпшення самопочуття інших людей [12].

Другий рівень. До нього відносять загальні цінності, що знаходять відображення у словах і справах співробітників організації, ними визнаються і свідомо культивуються. Так, показником професіоналізму працівника є не тільки високий рівень знань, умінь і навичок, але і дотримання власного етичного кодексу. Професійні цінності працівника формуються на основі матеріальних, соціально–політичних і духовних цінностей. Допомога, підтримка, опіка, захист особистості неможливі без гуманного, добродійного, співчутливого, емпатійного ставлення до людини, її особистісних потреб і проблем, світосприймання.

Західні організації все частіше зі своїх систем цінностей вилучають такі, як: дисципліна, слухняність, ієрархія, досягнення, кар'єра, достатність, влада, централізація та ін. Їх заступають: самовизначення, участь, колективізм, розкриття особистості, творчість, здатність іти на компроміси, децентралізація тощо, тобто цінності, орієнтовані на якість людських ресурсів.

Третій рівень. Це базові, основоположні переконання, які є сутністю корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні. Наприклад, якщо в тій чи іншій організації ставлення керівників до підлеглих ґрунтується на переконанні, що всі люди мають

глибоку антипатію до праці, а значить, за будь-якої нагоди ухилитимуться від її виконання, то тут панує загальна підозрілість, обмежується свобода дій підлеглих, встановлюється жорсткий контроль за виконанням дорученої роботи. У тих організаціях, де керівництво переконане, що кожна людина прагне бути відповідальною, соціальні працівники мають більшу свободу, довіряють один одному і працюють спільно. Базові послання, як правило, мають у своїй основі глибокі переконання засновників установи чи її перших керівників [12].

Відповідно до того, які із зазначених рівнів вивчаються, існує розподіл корпоративної культури на об'єктивну й суб'єктивну. Суб'єктивна корпоративна культура включає визнання всіма соціальними працівниками цінностей, переконань, очікувань, етичних норм, сприйняття організаційного оточення. Сюди входить ряд елементів духовної частини “символіки” культури: героїв організації, міфи, історії про організацію і її лідерах, організаційні обряди, ритуали й табу, сприйняття мови спілкування та гасел [56].

Суб'єктивна корпоративна культура є основою формування управлінської корпоративної культури, тобто стилів керівництва і вирішення керівниками проблем, їхньої поведінки в цілому. Це створює розбіжності між схожими корпоративними культурами.

Об'єктивну корпоративну культуру звичайно пов'язують із фізичним оточенням: будинок організації і його дизайн, місце розташування, устаткування і меблі, застосовувані технології, кольори та обсяг простору, зручності, кафетерій, стоянки для автомобілів і самих автомобілів, уніформа, інформаційні стенди, брошури, тощо. Все це в тій або іншій мірі відображає цінності, яких дотримується організація.

Хоча обидва аспекти корпоративної культури важливі, однак суб'єктивний аспект створює більше можливостей для знаходження як спільних, так і відмінних рис між людьми та організаціями [25].

Важливо вміти розрізняти поняття декларованої і реальної корпоративної культури. Перша існує тільки на папері у вигляді річних звітів, офіційної місії організації, висунутих нею гасел і являє собою бажаний стан речей. Реальна культура, може бути близькою за духом декларованій, так і мати свої певні особливості. В кінцевому результаті це може закінчитися найгострішим конфліктом і як наслідок – повним крахом організації [97].

В організаціях можна виділити домінуючі корпоративні культури і субкультури. Домінуюча корпоративна культура виражає основні (центральні) цінності, які приймаються більшістю членів організації. Це макropідхід до корпоративної культури, який виражає визначальну характеристику організації.

Необхідно розрізняти сильну і слабку корпоративну культуру. Сильна корпоративна культура характеризується головними (стрижневими) цінностями установи, які інтенсивно підтримуються, чітко визначені і широко поширюються. Чим більше членів організації, які розділяють ці основні цінності, признають ступінь їх важливості і прихильні до них, тим сильніша корпоративна культура. Щойно створені організації чи компанії, що характеризуються постійною ротацією понять серед своїх працівників, мають слабку корпоративну культуру. Члени таких організацій не мають достатнього спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей. Однак не всі зрілі організації зі стабільним кадровим складом характеризуються сильною корпоративною культурою: головні цінності установи повинні постійно підтримуватись.

Сильна корпоративна культура визначає послідовність поведінки співробітників. Вони чітко знають, якої поведінки вони повинні дотримуватись. Передбачуваність, впорядкованість і послідовність діяльності в організації формуються за допомогою високої формалізації. Сильна корпоративна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації чи розподілів. Більше того, сильна корпоративна культура може

виявитись ефективнішою за формальний структурний контроль. Чим сильніша корпоративна культура організації, тим менше управлінню потрібно приділяти уваги розвиткові формальних правил і положень для управління поведінкою соціального працівника. Це все буде у підсвідомості працівника, який приймає корпоративну культуру організації.

Залежно від основних завдань установи у західному корпоративному управлінні найчастіше виділяють такі типи корпоративних культур: «бейсбольна команда», «клуб», «академія» і «фортеця», кожна з яких має певний потенціал для розвитку організації і по-своєму впливає на задоволення потреб і кар'єру працівників[72].

Корпоративна культура «бейсбольна команда» формується в організаціях, що працюють у динаміці і майбутнє яких визначається рівнем новизни послуги, проекту. Цінуються (і винагороджуються) талант, новаторство і продуктивна праця. Найефективніші співробітники стають «вільними агентами», за їхні послуги борються різні організації. Така корпоративна культура також притаманна багатьом успішним українським організаціям, що працюють у рекламному та інформаційному бізнесі .

«Клубна» корпоративна культура характеризується вірністю, відданістю і бажанням працівників належати до певної групи. У стабільному і захищеному середовищі цінуються вік і досвід. Співробітники з великим стажем роботи в організації одержують більшу винагороду, ніж «новачки». Стимулювання в «клубі» носить внутрішній характер. Від працівників очікують повільного, поступового прогресу: на кожному рівні ієрархії вони мусять набиратися знань і досвіду. Як правило, індивіди стають фахівцями загального профілю і здобувають досвід у різних функціональних сферах. «Клубна» корпоративна культура сприяє розвитку гнучкості всередині організації, однак у зовнішньому середовищі вона має славу «закритої, нездатної до змін». За принципами цієї корпоративної культури працює переважна більшість японських організацій.

«Академічна» корпоративна культура передбачає довгострокове співробітництво і повільне, стабільне просування по службі. Проте, на відміну від «клубної» корпоративної культури, працівники рідко переходять з одного підрозділу в інший. Кожен стає фахівцем у своїй сфері. Основою для винагороди і просування по службі є працьовитість і професіоналізм. «Академічні» корпоративні культури також характерні для багатьох «вікових» організацій: університетів, державних установ. Спеціалізація формує у співробітника почуття впевненості у власній необхідності для організації. Однак така корпоративна культура обмежує розвиток працівників і взаємодію між відділами і підрозділами організації. Ефективна вона у стабільних середовищах

Корпоративна культура «фортеці» що формується переважно в кризовій для організації ситуації, коли йдеться про її виживання. «Фортеця» не може гарантувати співробітникам збереження робочих місць чи професійне зростання у періоди реструктуризації і скорочення організації, коли вона пристосовується до умов зовнішнього середовища. Така культура небезпечна для рядових працівників, але відкриває хороші можливості впевненим у собі управлінцям. Ті, хто досягає успіху в таких ситуаціях, стають відомими особистостями. Притаманна багатьом великим, колись успішним вітчизняним установам, які в нових умовах ледве зводять кінці з кінцями, намагаючись знайти свою нішу. Але в тих організаціях, керівники яких зуміли згуртувати колектив, довести, що труднощі слід долати разом, корпоративна культура «фортеці» допомогла мобілізувати сили і налаштуватись на роботу в нових умовах. Про це свідчать їхні успіхи, в тому числі і на зовнішньому ринку.

Особливості корпоративної культури часто визначаються сферою діяльності. Наприклад, у фінансовій сфері вона більш визначена, строга, поведінка працівників чітко розписана, стиль спілкування – більш формальний. Корпоративна культура у торговій сфері досить різноманітна, самобутня; як правило – вона менш визначена, допускає більше варіацій у

поведінці, спілкуванні, стиль спілкування менш формальний, демократичніший; вітається енергійність, комунікабельність. В умовах залежності корпоративної культури від конкретного виду діяльності вона визначається співвідношенням швидкості зворотнього зв'язку і ступеню ризику. Відповідно до цього фактору вчені Т. Діл і А. Кенеді розрізняють наступні типи корпоративної культури:

– «Мачо (крутий хлопець)» – характеризується високим ступенем ризику і швидким зворотнім зв'язком. Переваги – відсутня дискримінація. Недоліки – погана керованість. Така корпоративна культура також поширена у брокерських конторах, у відділах продажів.

– «Добре попрацював – добре відпочив» – характеризується швидкістю зворотнього зв'язку і середнім ризиком, оптимальний тип корпоративної культури. Тут ризикує вся команда, а не конкретний працівник. Недоліки – працівники не звикли брати на себе велику відповідальність; крім того, якщо не ставити конкретних швидких завдань, то працівник перестає відчувати зворотній зв'язок і даний тип корпоративної культури може перетворитись на «культуру процесу».

– «Ставка на свою компанію» – характеризується повільним зворотнім зв'язком і високим ризиком. Відрізняється низькою соціальною захищеністю працівника при підвищеному індивідуальному ризику. Цей тип корпоративної культури може бути успішним лише за умови створення хорошої команди. Саме цей тип корпоративної культури в цілому найбільш поширений у країнах пострадянського простору [49].

Вчений А.Радугін виділяє наступні види корпоративної культури:

– «Корпоративна культура влади» – у даній корпоративній культурі організації особливу роль відіграє лідер, його особистісні якості і здібності. У якості джерела влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться у розпорядженні того чи іншого керівника. Організації з такого роду культурою, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по східцях ієрархічної драбини здійснюється досить

часто за критеріями особистої відданості. Даний тип корпоративної культури дозволяє організації швидко реагувати на зміну ситуації, швидко приймати рішення і організовувати їх виконання.

– «Рольова корпоративна культура» – характеризується строгим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Тип організацій, у яких існує дана корпоративна культура, функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинно гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особистісні якості, а посада в ієрархічній структурі. Така організація може успішно працювати у стабільному оточуючому середовищі.

– «Корпоративна культура завдання» – даний вид корпоративної культури зорієнтований в першу чергу на вирішення завдань, на реалізацію проектів. Ефективність діяльності організацій з корпоративною культурою завдання визначається високим професіоналізмом працівників і корпоративним груповим ефектом. Великими повноваженнями наділені працівники, які на даний момент є експертами у провідних галузях діяльності і володіють максимальною кількістю інформації. Ця корпоративна культура ефективна у тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними у діяльності організації.

– «Корпоративна культура особистості» – організація об'єднує людей не для вирішення поставлених завдань, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Влада базується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада та контроль мають координуючий характер [62].

Одна з найпопулярніших типологій запропонована К. Камероном і Р. Куїнном. У її основу покладені чотири групи критеріїв, що визначають стрижневі цінності організації:

- гнучкість і дискретність;
- стабільність і контроль;
- внутрішній фокус та інтеграція;



- зовнішній фокус і диференціація.

Відповідно до цих цінностей і визначається тип корпоративної культури – кланова, адхократична, бюрократична та ринкова (див. рис. 1.4).



Рисунок 1.4. Типологія корпоративних культур за К. Камероном і Р. Куїнном

Кланова корпоративна культура – надзвичайно дружне місце для роботи, де у людей багато спільного. Організації (підрозділи) схожі на великі сім’ї. Лідери чи керівники організацій сприймаються як вихователі чи навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки вірності і традиціям. Керівники роблять акцент на довгостроковій користі удосконалення особистості, надає великого значення згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається як хороше відношення до споживачів і турбота про людей. За умов даного типу корпоративної культури керівництво заохочує роботу в команді.

Адхократична корпоративна культура (від лат. ad hoc – «відповідно до випадку») – динамічне, підприємницьке і творче місце роботи. Заради

загального успіху працівники готові на особисті жертви і ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими до ризику. Пов'язуючою ланкою всередині організації стає відданість експериментуванню і новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому фронті. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на розширенні і здобутті нових ресурсів. Успіх означає виготовлення та надання унікальних і нових продуктів і/чи послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції чи послуг. Організація заохочує особисту ініціативу, творчість та свободу.

Бюрократична корпоративна культура – дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, керують процедури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори і організатори. Цінується підтримання основного ходу діяльності організації. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика.

Ринкова культура – цей тип корпоративної культури домінує в організаціях, орієнтованих на результати. Її головне завдання – виконання поставленої задачі. Люди цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери – тверді керівники і суворі конкуренти. Вони непохитні і вимогливі. Організацію пов'язує в одне ціле акцент на прагненні перемагати. Стиль організації – жорстка політика конкурентоздатності [23].

Отже, корпоративна культура установ – це один із засобів впливу на сукупність переконань, відношень, норм поведінки і цінностей, що є спільними для всіх соціальних працівників певної організації. І від того який тип корпоративної культури домінує в тій чи іншій організації залежить її корпоративний клімат, тобто та атмосфера, в якій працює кожен її член, система організаційних цінностей (декларованих і реальних) та суб'єктивна привабливість роботи в організації для працівників.

Важливим завданням корпоративної культури є підтримка цілісності управлінських та організаційних відносин, завдяки чому сама корпоративна культура стає ефективнішою, а досягнення цілей організацій швидким і своєчасним.

Аналіз механізмів формування, способів управління корпоративною культурою передбачає сприйняття організації не тільки як економічної, але і як соціальної системи. Розуміння ролі і значення корпоративної культури для реалізації як короткострокових, так і довгострокових стратегічних цілей і вміння формувати бажану корпоративну культуру є одним з головних умов конкурентоспроможності та ефективної діяльності організації.

Варто зазначити, що людина в будь-якій організації виступає в двох якостях – як «людина економічна», коли керується лише власним інтересом і максимізує власний добробут, та як «людина суспільна», коли працівник більш схильний до дотримання встановлених правил та норм, які відповідають його ролі і статусу. На поведінку «людини соціальної» впливають не стільки економічні чинники, скільки санкції та заохочення. В результаті «суспільний початок» сприяє інтеграції в корпоративній культурі, її прийняття особистістю, «економічний» – при можливості ігнорувати норми і цінності корпоративної культури.

Специфіка розвитку корпоративної культури полягає у важливості переважання у співробітників авіаційної сфери особистої та соціальної відповідальності у зв'язку з особливістю їх діяльності. Саме корпоративна культура визначає професійність, успішність трудової діяльності та рівень сформованості системи цінностей працівників. Для авіаційної галузі професійними є цінності гуманізму, відповідальності, емоційно-вольової стійкості, готовності до подолання труднощів, та ін.

Корпоративна культура в авіаційній галузі є усвідомленням необхідності того, щоб дії членів одного колективу установи були підпорядковані спільній меті – забезпеченню безпеки та комфорту пасажирів. Так, яскравим прикладом елементу корпоративної культури в авіаційній галузі і є правила етичної поведінки працівників «Міжнародного аеропорту «Бориспіль», правила етичної поведінки працівників комунального підприємства «Аеропорт Вінниця», кодекс етичної поведінки працівників «Міжнародного аеропорту «Київ», Керівництво по регулюванню

міжнародного повітряного транспорту, Міжнародний Кодекс етики і службової поведінки державіаслужби.

Колектив працівників державіаслужби складається з людей різного віку і статі, людей з різним освітнім рівнем і життєвим досвідом, різними інтересами, поглядами і переконаннями, характерами і моральними настановами. Проте вони об'єднані цілями, яких досягають спільно. Всі суперечності, які виникають у процесі повсякденної практичної діяльності, повинні вирішуватися в інтересах досягнення загальних цілей і на основі єдиних моральних принципів і системи цінностей. Турбота про єдність і цілісність колективу як вирішального суб'єкта діяльності пов'язана з організацією злагодженої, цілеспрямованої корпоративної культури та сприятливого корпоративного клімату.

Отже, корпоративна культура на рівні одного колективу проявляється як доброзичливе відношення співробітників один до одного, обмін досвідом, узгодженість дій, підтримка кращих традицій і розумна критика в адресу як рядових працівників, так і керівника.

Корпоративна культура створюється працівників авіаційної сфери створюється за допомогою стратегічного управління, а саме системи стимулювання, мотивації до діяльності, сприятливого корпоративного клімату. Для корпоративної культури авіаційної галузі є головним не тільки досягнення цілей, а й підтримка цілісності будь-якої складної авіаційної системи і спонукання її до саморозвитку.

Якщо будь-яка організація не займається процесом формування корпоративної культури, не надає їй належного значення, то в результаті така організація приречена на провал, так як вижити в сучасних ринкових умовах ком компанія, організація чи установа може тільки з сильною, згуртованою командою всього персоналу, тобто з ефективною корпоративною культурою.

## 1.4 Принципи та функції корпоративної культури

У концептуальній моделі корпоративної культури важлива роль відводиться її функціям. Функції корпоративної культури відображають не тільки її сутнісну характеристику, напрями дослідження, але й значення в системі менеджменту для підвищення ділової активності організації.

Просвітницько-виховна функція – допомагає у вихованні морально-етичних, економічних, інноваційних норм та диктує певні орієнтири поведінки працівників. Корпоративна культура є носієм базових установок, що вироблені певними традиціями і яких прагнуть дотримуватися в організації. Вона сприяє у формуванні типу поведінки, який найкраще відповідає духу організації.

Мотиваційна функція надзвичайно актуальна, оскільки за умови збігу організаційної культури із життєвими принципами працівників організації, вона заохочуватиме їх до активної діяльності, стимулюватиме розвиток ініціативи, і зміцнення інноваційного потенціалу організації.

Стабілізуюча функція забезпечує психологічний відпір працівників організації до кризових станів. Актуальна в умовах сучасних глобалізаційних викликів.

Захисна функція – дає змогу пристосуватися до зовнішнього середовища за допомогою сильних конкурентних переваг організації. Ефективна організаційна культура належить до числа конкурентних переваг і в багатьох організаціях є вирішальним фактором досягнення успіху.

Селективна функція забезпечує психологічну комфортність в організації шляхом ефективної кадрової політики (природний добір працівників, які сприймають цінності організаційної культури).

Системоутворювальна функція сприяє утворенню сучасних, нестандартних організаційних структур (атомістичні, едхократичні, франчайзингові тощо), в яких стимулюється нестандартне мислення, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень.

Оптимізаційна функція завдяки інтеграції попередніх функцій корпоративної культури оптимізує складові елементи організації: структуру, поведінку, процеси. Разом з економічними показниками вона може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу та ефективності управління. Ця функція є дієвою, коли корпоративна культура відповідає місії організації та її ролі в суспільстві.

Інтегрувальна функція завдяки системі цінностей дає змогу об'єднати інтереси всіх рівнів організації та її працівників; розвиває у них відчуття цілісної єдності з організацією.

Регулювальна функція завдяки певним правилам, нормам поведінки (формальним і неформальним) корпоративної культури упорядковує всі господарські, організаційні, інформаційні процеси, надаючи їм усталеного й узгодженого характеру. Вона зорієнтована на ефективні партнерські відносини й споживача та підвищення соціальної відповідальності суб'єктів ринку.

Функція управління якістю – оскільки корпоративна культура є якісною категорією, що характеризує якість середовища організації, то, відповідно, ця якість трансформується в якість праці і якісне виконання всіма працівниками своїх функцій.

Комунікативна функція забезпечує зв'язок із іншими культурами через подібні базові установки, цінності, а також зв'язок із зовнішнім середовищем організації.

Функція орієнтації на споживача – виконує роль регулятора взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, зокрема, ринком, на якому присутні споживачі зі своїми цінностями й нормами поведінки. Отже, враховуючи цілі, запити та інтереси споживачів, відображених в елементах культури, завдяки корпоративній культурі можна налагодити хороші і стабільні взаємовідносини з клієнтами.

Адаптивна функція забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників завдяки прийнятним цінностям і

філософії організації. Адаптивна функція, разом із стабілізуючою, сприяє пристосуванню організації до різких коливань на ринку і підтриманню фінансової стійкості. Тоді вона доповнюється захисною функцією.

Економічна функція зумовлена вимогами часу і необхідністю управління змінами. Вона реалізовується завдяки популяризації креативних настроїв та інновацій в організації і сприяє посиленню свободи в діях усіх працівників та залученню їх до процесів управління. Економічна функція виховує у працівників почуття співучасті у всіх процесах, отже, почуття власності, розвиваючи бажання високої самореалізації. При високій внутрішній свідомості й самоорганізації відпаде потреба функції контролю в управлінні. Вміло поєднуючи принципи колективізму – індивідуалізму, жорсткості – гнучкості, нормативності – креативності за допомогою корпоративної культури можна швидше досягти стратегічних цілей і високих конкурентних переваг на ринку.

У результаті реалізації вище перелічених функцій культура організації об'єднує всі її складові елементи, тобто, структуру, поведінку, процеси. Разом з економічними показниками корпоративна культура може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу. Отже, роль і значення корпоративної культури в системі менеджменту надзвичайно важливі.

Значення корпоративної культури для розвитку організації проявляється в тому, що вона:

- є джерелом стабільності в організації, оскільки розвиває в співробітників організації почуття ідентичності та соціального захисту;
- сприяє ефективному розвитку організації і націлює на виконання її місії;
- стимулює зростання самосвідомості кожного працівника й високу відповідальність;
- допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до умов діяльності організації;
- є сильним мотиваційним рушієм, здатним скерувати працівників

організації на високі показники ділової активності;

- впливає на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства.

Корпоративна культура має благородну місію – вона спрямована на зміцнення моральних засад суспільства загалом і створення в майбутньому етичної економіки. Корпоративна культура покликана передавати не тільки певні знання, але й людські якості.

Формування корпоративної культури починається не тільки із окреслення базових цінностей організацій, які дають змогу досягнути її цілей і реалізувати місію, але й із визначення основних зовнішніх атрибутів. Зовнішні атрибути є видимими, наглядними і саме з них починається знайомство з організацією та поверхневе оцінювання її культури. Зовнішні атрибути корпоративної культури (артефакти) є неоднорідні й відображають різні аспекти функціонування підприємства, формальні й неформальні. Серед них виділяють: девізи, гасла, символи, організаційні ритуали, традиції, легенди, міфи, мову та інші.

Зрозуміло, що корпоративна культура закріплюється та транслюється в ритуалах, традиціях, звичках, порядках, що діють в організації. Особливу увагу тут варто звернути на небезпеку навіть разових відступів від заведеного порядку.

Досвід успішних організацій показує, що широке впровадження корпоративної символіки, запровадження корпоративних традицій, поширення легенди, вивчення історії становлення й розвитку організації тощо, позитивно відбивається на ставленні персоналу до організації, підвищує прихильність працівників своєї організації і почуття гордості за приналежність до цієї організації.

Корпоративна культура установи або організації визначає шлях їх розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною та неповторною, їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає установ з однаковою корпоративною культурою, проте можуть використовуватися подібні методи, способи, засади для формування та



розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури.

Для того, щоб чітко визначитись із корпоративною культурою організаціям, передусім, необхідно розробити її принципи. Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом. Розглянемо найважливіші принципи корпоративної культури, характерні для України [60, С.100].

Кожна організація може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте на підставі проведеного аналізу літературних джерел вважаємо, що принципи необхідно розділити на загальні та спеціальні (рис. 1.5 ).

Оскільки є базові принципи, які можуть бути характерними та спільними для різних організацій, а вже залежно від галузі, сфери діяльності, форми господарювання організація може доповнювати загальні принципи спеціальними (індивідуальними).



**Рис.1.5.** Принципи корпоративної культури

## Висновки до першого розділу

Корпоративна культура організацій – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих чи вироблених колективом працівників, пов'язаних з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією. Нових членів колективу навчають цим правилам як єдиному правильному способу розуміти, думати і відчувати у ситуаціях, пов'язаних з вирішенням схожих проблем.

Феномен корпоративної культури є відносно новим і недостатньо висвітленим з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном. Проте останнім часом питання корпоративної культури дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків корпоративного управління, оскільки допомагає вирішити практичні проблеми адаптації персоналу, підвищення професіоналізму працівників, сприяє уникненню стресових ситуацій та конфліктів, забезпечує визначеність і стабільність діяльності організацій та установ.

Процес формування корпоративної культури знаходиться у взаємозв'язку з проблемами розвитку глобального культурного середовища, творчих, інтелектуальних і моральних якостей особистості і всього людства.

У другій половині ХХ сторіччя почали з'являтися перші більш–менш чіткі визначення корпоративної культури організації. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін.

Корпоративна культура являє собою складне багатогранне соціокультурне явище, засноване на цінностях професіоналізму, самовираження і саморозвитку, творчості, «співучасті» особистості в діяльності сучасної організації та суспільства.

Загалом, усі визначення можна розділити на дві основні групи. До першої належать визначення, в яких вказується на елементи корпоративної

культури (визнані цінності, переконання, норми і форми поведінки в організації). Друга група об'єднує визначення, у яких культура організації розглядається як спосіб існування, адаптації до зовнішнього середовища.

Виконуючи свої функції, корпоративна культура об'єднує людей всередині організації таким чином, що вони знають, як їм потрібно взаємодіяти один з іншим, а також допомагає організації пристосуватись до зовнішніх умов.

Також варто зазначити, що підвищення корпоративності професійного світосприйняття працівників авіаційної сфери – одне із свідчень залежності успішності управління від типу і рівня розвитку корпоративної культури установи, від її динаміки, позитивних змін в її традиціях, цінностях, ідеології та філософії, тому сучасному керівникові необхідно володіти механізмами даних змін і вміти грамотно їх здійснювати.

Корпоративна культура як цілісна і досить складна система складається з таких підсистем як ціннісно-нормативна структура, яка включає в себе основні цінності і принципи роботи організації; організаційна структура; структура комунікацій; структура соціально–психологічних відносин; ігрова структура корпоративної культури, яка включає в себе корпоративну історію, мову, лозунги, міфи та легенди, ритуали.

Корпоративна культура виступає в якості показника рівня розвитку організації в цілому та ефективності корпоративного управління зокрема.

Корпоративна культура – термін, що використовуються для визначення комплексу характеристик, притаманних конкретній організації, що відрізняють її від інших. На відміну від корпоративної культури корпоративний клімат включає в себе менш стійкі характеристики, на які в більшій мірі впливають внутрішні і зовнішні чинники.

Корпоративна культура в авіаційній сфері – це один із засобів впливу на сукупність переконань, відношень, норм поведінки і цінностей, що є спільними для всіх працівників певної організації. І від того який тип корпоративної культури домінує в тій чи іншій організації залежить її

корпоративний клімат, тобто та атмосфера, і якій працює кожен її член, система організаційних цінностей (декларованих і реальних) та суб'єктивна привабливість роботи в соціальній установі для працівників

Варто зазначити, що корпоративна культура на рівні одного колективу проявляється як доброзичливе відношення співробітників один до одного, обмін досвідом, узгодженість дій, підтримка кращих традицій і розумна критика в адресу як рядових працівників, так і керівника.

Корпоративна культура утворюється за допомогою корпоративного управління, а саме системи стимулювання, мотивації до діяльності, сприятливого корпоративного клімату. Для корпоративної культури організацій є головним не тільки досягнення цілей, а й підтримка цілісності будь-якої складної соціальної системи і спонукання її до саморозвитку.

## **РОЗДІЛ 2. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

### **2.1. Роль та місце корпоративної культури в системі управління організацією.**

Питання корпоративної культури, відносно нове і недостатньо висвітлене з наукової точки зору, але, не зважаючи на це, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. В багатьох розвинутих країнах корпоративна культура є продуктом багатовікової історії управління і незримо пронизує та надихає всі основні механізми корпоративного контролю.

Первісне формування корпоративної культури як безпосередньої окремої категорії і поняття загального управління було здійснене світовими класиками теорії управління. Автономізацію корпоративної культури як окремої підгалузі управління з подальшим її теоретико–практичним розвитком провели за рахунок обумовленості розквіту акціонерної форми власності [49, С.22].

Термін «управління» – це поняття, що включає в себе дії всіх осіб, які приймають рішення, до яких входять процеси планування, оцінки, реалізації і контролю.

Теорія управління як наука (на відміну від визначення) виникла наприкінці минулого століття і з тих пір перетерпіла значні зміни. Поняття «наукове управління» вперше ввів в ужитку не Фредерік У. Тейлор, який по праву вважається родоначальником теорії управління, а представник американських фрахтових компаній – Луїс Брандейс у 1910р. Згодом і сам Тейлор широко користувався цим поняттям [49, С.56].

У західній літературі для характеристики цілей управління персоналом часто використовуються поняття «економічна ефективність» і «соціальна (персональна) ефективність». При цьому економічна

ефективність у галузі управління персоналом розуміється як досягнення цілей організації – економічних результатів, стабільності, високої гнучкості й адаптації до мінливої середовищі з мінімальними витратами на персонал; соціальна ефективність – як задоволення інтересів і потреб працівників (оплата праці, його зміст, можливість особистісної самореалізації, задоволеність спілкуванням з товаришами і т.д.).

Поняття економічної ефективності орієнтоване на комерційні організації, що діють в умовах ринку і конкуренції. Однак важливим об'єктом управління персоналом є некомерційні, в тому числі державні, організації, які не ставлять завдання отримання максимального прибутку і виживання в конкурентній боротьбі. Загальне поняття економічної ефективності можна застосувати до них лише з істотними поправками, і то не завжди.

Отже, управління персоналом, враховуючи розглянуті категорії, його характеризують, можна визначити як діяльність по забезпеченню організації необхідною кількістю працівників необхідної кваліфікації і якості в цілому, їх мотивації та використання в цілях ділової (насамперед економічної), а також соціальної ефективності.

Функції управління персоналом орієнтовані на задоволення певних потреб підприємства. У сучасній літературі виділяється достатньо багато функцій управління персоналом. На основі аналізу наявної літератури можна виділити наступні функції управління персоналом [49, С.324]:

*Планування персоналу* (в тому числі його стратегічне планування), визначення потреби в кількості і якості працівників, а також часу їх використання. Планування кадрів зазвичай розглядають як вихідну функцію кадрового менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші його функції;

*Визначення способів рекрутування, залучення персоналу.* Реалізація даної функції припускає відповіді на питання: де знайти потрібних працівників, як привернути їх на дане підприємство. У разі створення

нового підприємства ця функція враховується ще на стадії визначення місця розташування підприємства, оскільки не в будь-якому регіоні є можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібної кваліфікації. До того ж ціна робочої сили в різних регіонах, особливо в різних країнах, може істотно різнитися;

*Маркетинг персоналу.* Його завдання – забезпечення попиту на робочі місця на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, в першу чергу висококваліфікованих фахівців і менеджерів.

*Підбір, оцінка, відбір і прийняття на роботу працівників.* Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю робочої сили і підвищенням вимог до працівника. Не випадково, наприклад, в Японії на відбір одного кандидата витрачається до 48 год. робочого часу, в США – до 16 – 18 год;

*Адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток.* Сьогодні на передових фірмах професійний розвиток перетворилося по суті в безперервний процес, що продовжується протягом всього трудового життя людини;

*Планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового зростання працівника.* Ця функція важлива як для окремих працівників, оскільки відповідає їхнім очікуванням та інтересам, так і для підприємства, так як дозволяє повніше й ефективніше використовувати потенціал працівника;

*Керівництво персоналом.* Центральне місце у реалізації цієї функції займає мотивація працівників. Вона означає спонукання працівників до сумлінної і ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається, перш за все, завдяки забезпеченню збіги організаційних і особистих цілей. Однак керівництво не зводиться до мотивації. Воно, «як функція управління, покликана об'єднувати, координувати, зв'язувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле». При цьому мова йде, перш за все, про функції, пов'язаних з управлінням людьми. Керівництво персоналом – надзвичайно складна і змістовна діяльність, в тій чи іншій

мірі включає багато інших функцій;

*Управління витратами на персонал.* Це передбачає розрахунок вартості залучення, навчання, оформлення, оцінки персоналу, оплата персоналу, соціальні витрати і т.п., тобто все перебування працівника в організації, а також співвідношення витрат і прибутку, яку приносить працю працівника;

*Організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал працівника і дає йому можливість проявити себе в трудовій діяльності.*

*Звільнення персоналу.*

*Кадрове діловодство:* збір, зберігання та облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т.д. Ця, так звана, технічна функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні її значно спрощує використання комп'ютерних систем і технологій.

*Управління інформацією.* Сучасна, особливо велика організація неможлива без налагодженого систематичного поширення інформації. При цьому завдання управління персоналом полягає в тому, щоб своєчасно отримувати в оптимальному обсязі, поширювати потрібну і гасити непотрібну, а тим більше шкідливу інформацію.

*Оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу.* Ця функція проявляється, перш за все, в атестації працівників, на основі якої здійснюються стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль за ними.

*Контроль за персоналом, забезпечення дисципліни і організаційного порядку.* Ця функція передбачає не тільки вплив на працівників з боку керівників і уповноважених посадових осіб, а й розвиток у них самоконтролю; управління конфліктами. Мається на увазі створення в організації клімату, що виключає виникнення деструктивних конфліктів, а також можливість конструктивного, по можливості безболісного вирішення конфліктів.



*Правове регулювання трудових відносин.* Управління персоналом базується на використанні трудового законодавства і організаційних норм, зазвичай зафіксованих у статуті підприємства; налагодженні партнерських відносин та співпраці з профспілками, радах трудових колективів та інших організацій, що впливають на персонал; забезпеченні безпеки, охорони праці та здоров'я працівників.

*Забезпечення репутації фірми, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю та інститутами влади.* Планування і розвиток організаційної культури, що забезпечує повагу працівниками етичних норм, цілей і цінностей підприємства, повагу до його традицій, розвиток між працівниками відносин взаємної поваги, доброзичливості, співробітництва та підтримки і т.д. Потрібно відзначити, що вище були описані не всі функції управління персоналом.

Функції управління персоналом здійснюються його суб'єктами— посадовими особами та організаціями, безпосередньо зайнятими цією діяльністю. Суб'єктами управління персоналом є:

- керівники всіх рівнів;
- служби персоналу (відділи кадрів);
- органи трудових колективів: ради трудових колективів, виробничі ради, загальні збори членів трудових колективів;
- гуртки якості, профспілки, жіночі організації, організації раціоналізаторів, ветеранів тощо, що діють на підприємстві.

А.Я. Кибанов пропонує наступну класифікацію методів управління персоналом, виділяючи три групи таких методів [27, С.56]:

*адміністративні методи* формування структури та органів управління, затвердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень; підбір і розстановка кадрів, розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації;

*економічні методи:* техніко—економічний аналіз; техніко—економічне обґрунтування, планування; матеріальне стимулювання;

ціноутворення; податкова система; економічні норми і нормативи;

*соціально–психологічні методи:* соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи та відповідальності).

Подальший розвиток самостійності підприємств, формування ринкових відносин, структурна перебудова народного господарства та інші зміни потребують нових підходів до управління підприємствами.

Порівняно новим елементом управління вважають корпоративну культуру, тобто систему цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації. Складовими корпоративної культури є: філософія, яка виражає зміст існування організації та її ставлення до працівників і клієнтів; пріоритетні цінності, на яких базується організація; норми, які визначають принципи взаємовідносин в організації; правила, за якими ведеться «гра»; атмосфера в організації і стиль взаємодії з зовнішнім світом; порядок проведення певних церемоній тощо.

Протягом останнього десятиліття цей елемент управління викликав дискусії серед науковців і практиків. У рамках гуманістичного підходу до управління важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом і ефективний організаційний розвиток розглядається як не тільки “зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей” [24, С.105].

Найбільш актуальним в рамках нашого дослідження є підхід, відповідно до якого термін «корпоративний» трактується як «об'єднуючий», «загальногруповий», а корпоративна культура має на увазі об'єднання інтересів працівників компанії за рахунок створення почуття ідентичності, приналежності й прихильності спільній справі, залучення та прийняття членами організації єдиних норм, цінностей і зразків поведінки.

В даному контексті корпоративна культура є складовою організаційної культури, формує внутрішню ідентичність і індивідуальність компанії, забезпечує взаєморозуміння і сприятливий емоційний фон, є проявом причетності і єдності. Корпоративна культура включає компоненти організації, її структуру, використання ресурсів, принципи і засоби взаємодії з зовнішнім середовищем (бренд, імідж і т.д.), а також формальні комунікації, сформовані для ефективного управління.

Таким чином, корпоративну культуру можна визначити як систему матеріальних і духовних цінностей, побудовану відповідно до мети й стратегії розвитку компанії та здатну формувати образ мислення працівників, почуття причетності й залученості до спільної справи, за рахунок прийняття загальних моделей поведінки і лідерства, комфортного психологічного мікроклімату і неформальних комунікацій у колективі. У сукупності ці чинники формують ідентичність компанії і дозволяють виділяти та залучати саме тих працівників, які готові підтримувати й вдосконалювати прийнятну в компанії модель спільного досягнення цілей і розвитку.

Здійснюючи вплив на всі структурні елементи організації через побудовану систему цінностей, норм і правил, корпоративна культура регулює міжособистісні і робочі відносини працівників і може розглядатися як найважливіший об'єкт управлінської діяльності [29, с.18]. У залежності від ставлення до ролі корпоративної культури в розвитку організації і підвищенні ефективності її діяльності можна виділити два основні підходи до трактування сутності, змісту і можливості управління корпоративною культурою: феноменологічний і раціонально–прагматичний.

Раціонально–прагматичний підхід ґрунтується на можливості і необхідності цілеспрямованого впливу на корпоративну культуру з метою підвищення ефективності організації. На думку прихильників даного підходу, корпоративна культура здатна регулювати поведінку працівників

в організації. З одного боку, вона є інструментом збільшення ефективності діяльності організації, а з іншого – керованим процесом, який можна направити в ту чи іншу сторону в залежності від переслідуваних цілей. Прихильники даної концепції (Е. Шейн, І. Ансофф, Т. Пітерс, Р. Уотерман) вважають, що здатність створювати культуру і керувати нею є основним якістю лідера [31].

Вчені, які займаються дослідженнями взаємозв'язку корпоративної культури і результатами роботи працівників, виділяють наступні функції сильної корпоративної культури:

- підвищення мотивації і лояльності працівників;
- комунікації та інформаційний обмін між працівниками та підрозділами;
- інтеграція процесів і ресурсів усередині організації;
- адаптація до зовнішнього середовища.

Завдяки сильній корпоративній культурі працівників організації стають командою, об'єднаною прагненням вирішувати основні завдання компанії завдяки досягненню особистих цілей. В умовах нестабільної ситуації внутрішня згуртованість й націленість на загальний результат стає потужним ресурсом підприємства, що формує нове ставлення до якості виконуваної роботи.

Визнаючи значуще місце і високу роль корпоративної культури в системі управління організацією, дослідники виділяють основні фактори, що сприяють формуванню та розвитку сильної корпоративної культури:

а) особистість керівника – даний фактор є найбільш значимим на початкових етапах розвитку компанії, так як встановлює фундаментальні норми і цінності, визначає філософію і цілі розвитку;

б) норми і вимоги середовища встановлюють певні межі в діяльності організації, що відбиваються на виборі способів досягнення цілей і мисленні працівників;

Сильна культура визначає послідовність поведінки працівників. Працівники чітко знають, якому типу поведінки вони повинні слідувати. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності в організації формуються за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення будь-якої документації і розподілів. Більше того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніше культура організації, тим менше менеджменту потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для управління поведінкою працівника. Це все буде в підсвідомості працівника, що приймає культуру організації.

У цілому можна виділити два шляхи впливу корпоративної культури на життя організації. Перший – культура і поведінка взаємно впливають один на одного. Другий – культура впливає не стільки на те, що люди роблять, скільки на те, як вони це роблять.

Автори відомого бестселера «У пошуках успішного управління» Т. Пітерс – Р. Уотерман виявили зв'язок між культурою і успіхом роботи організації. Взявши за зразок успішні американські фірми, і описавши управлінську практику, вони «вивели» ряд вірувань і цінностей корпоративної культури, що призвели компанії до успіху [71, С. 324].

*Віра в дії.* Відповідно до цієї цінності, рішення приймаються навіть в умовах браку інформації. Відкладання рішень рівносильно їх неприйняттю.

*Автономія і підприємливість.* Компанії надають окремим індивідам чи підрозділам певну ступінь самостійності, необхідної для прояву творчості та ризику. Продуктивність залежить від людини. Дана цінність проголошує людину найбільш важливим активом організації. При цьому ефективність організації вимірюється через задоволеність її членів. Віра в те, що ставлення до людей з повагою веде до успіху, лежить в основі корпоративної культури організацій. Знай те, чим керуєш. Відповідно до цієї культурної норми успішних компаній вважається, що вони керуються не з-за закритих дверей кабінетів керівників, а через

відвідування керівниками керованих ними об'єктів і через безпосередні контакти з підлеглими на місцях їх роботи. Не займайся тим, чого не знаєш. Дане положення відноситься до розряду однією з важливих характеристик культури успішно діючих компаній.

*Прості структури і мало управлінців.* Типовим для успішно діючих компаній є наявність невеликого числа рівнів управління і порівняно невеликого штату управлінських працівників, особливо у вищому ешелоні. Положення менеджера в таких компаніях визначається не кількістю його підлеглих, а його впливом на справи організації і, головне, на її результати. Висока організованість досягається за рахунок того, що всі працівники розуміють і вірять в цінності компанії. Це їх міцно пов'язує з компанією і інтегрує в неї. Заохочується новаторство і прагнення брати на себе ризик. У результаті жорстка структура поділених культурних цінностей робить можливою гнучку структуру адміністративного контролю.

У загальному вигляді зв'язок між культурою і результатами діяльності організації представлена в моделі американського соціолога Т. Парсонса. Модель розроблена на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система, в тому числі організація, повинна виконувати, щоб вижити і добитися успіху. Перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі дали назву моделі – AGIL: adaptation (адаптація); goalseeking (досягнення цілей); integration (інтеграція) і legacy (легітимність). Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна бути здатною адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле, і, нарешті, бути визнаною людьми та іншими організаціями [58, С. 71].

Таким чином, на будь-якому етапі життєдіяльності організації в корпоративній культурі відводиться вагоме місце в загальній системі менеджменту організаціями. Унікальність корпоративної культури полягає

в тому, що вона забезпечує досягнення компанією бажаного майбутнього, і, в свою чергу, є досягненням системи її внутрішніх цінностей.

До системи внутрішніх цінностей відносяться основні філософські положення і ідеї, прийняті в компанії, які є ядром корпоративної культури. Цінності визначають напрямок діяльності команди працівників, що забезпечує досягнення успіху організації. Корпоративну культуру можна розглядати також як більш або менш довгострокову кон'юнктуру сил, що спонукають членів того або іншого колективу специфічно реагувати на певну мету. Корпоративна культура розвиває неписані, часто невисловлені норми і взаємні очікування, що істотно впливають на поведінку колективу.

Вирішальний вплив на процес формування корпоративної культури представників вищого керівництва підвищує їх відповідальність за ті наслідки, які може мати для корпоративної культури стиль управління й особливості їх поведінки.

Розуміння ролі й значення корпоративної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, але й довгострокових стратегічних цілей і вміння «вишукувати», вирощувати, формувати бажану корпоративну культуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін. Українські компанії тільки тоді зможуть реально конкурувати із західними компаніями, коли зможуть зрівнятися з ними не тільки по технічній оснащеності, але й по мистецтву управління соціальною структурою, що становить ядро організації.

## **2.2. Емпіричне дослідження корпоративної культури компанії «ІНТЕРАВІА».**

ТОВ «ІНТЕРАВІА» було створено у 2005 році на базі Служби з обслуговування пасажирів за участі Авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України» та ДПМА «Бориспіль». Почавши лише з одного аеропорту та авіаперевізника мережа представництв розширилась і на сьогодні охоплює

провідні аеропорти країни – «Бориспіль», «Київ» (Жуляни), «Харків». «ІНТЕРАВІА» вважається найбільшою та найсучаснішою хендлінговою компанією в Україні.

Клієнтами компанії є більше 40 авіакомпаній світу, які довіряють їй обслуговування своїх пасажирів та повітряних суден. Більше ніж 1 500 працівників у різних куточках країни щоденно та цілодобово роблять свою справу, забезпечуючи безперервне та якісне обслуговування авіакомпаній–клієнтів.

Компанія «ІНТЕРАВІА» пропонує широкий спектр послуг, який охоплює: повний комплекс пасажирського обслуговування; всі напрямки наземного обслуговування, виконання представницьких послуг для авіакомпаній–клієнтів; комплексне обслуговування рейсів бізнес–авіації та інше.

У ТОВ «ІНТЕРАВІА» на різних ділянках роботи та у різних аеропортах України працює більше 1500 працівників. Всім їм притаманні висока професійна компетентність, відданість роботі і орієнтація на результат, а також злагоджена командна робота і вміння знаходити потрібні рішення в будь-яких ситуаціях.

Ключовими принципами ТОВ «ІНТЕРАВІА» щодо працівників є:

- соціальна відповідальність компанії;
- дотримання трудового законодавства;
- надання можливостей кар'єрного росту та професійного розвитку;
- системний підхід до професійного навчання та підготовки працівників;
- індивідуальна оцінка результатів роботи кожного працівника;
- регулярний зворотній зв'язок та оцінка факторів, що впливають на задоволення роботою;
- створення гідних та безпечних умов праці;



- активне залучення студентів та випускників авіаційних ВНЗ країни у роботу компанії, які в подальшому мають змогу долучитися до нашого дружнього колективу.

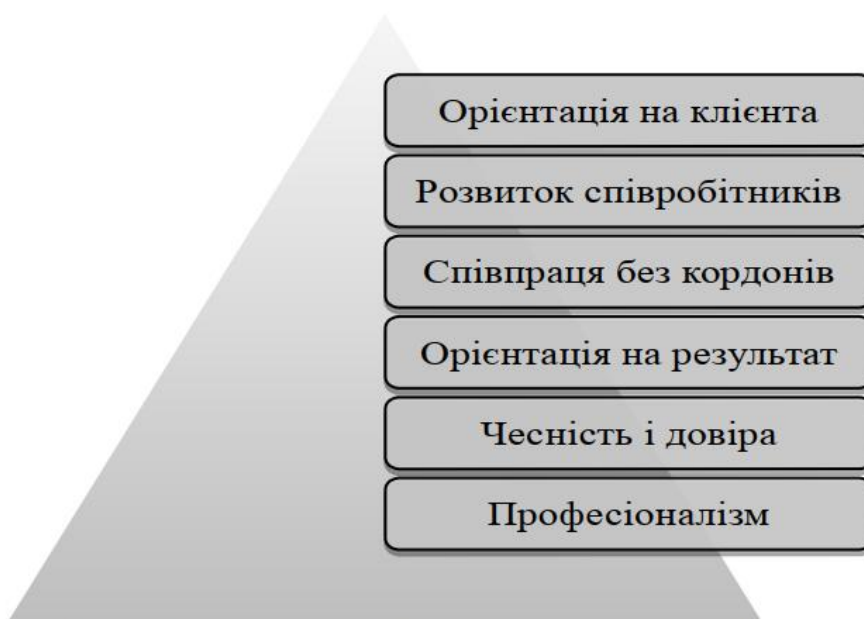


Рис. 2.1. Цінності і принципи компанії

У ТОВ «ІНТЕРАВІА» панують своя неповторна внутрішня атмосфера, добрі традиції і міцні зв'язки між усіма працівниками. Колектив згуртовують не тільки робочі питання, але й неформальні заходи. Окрема увага приділяється організації проведення творчих та професійних конкурсів.

Провести аналіз корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРАВІА» означає співвіднести її з певними оціночними критеріями. Неможливо отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації, оцінивши її за допомогою одного методу, так як кожна методика описує її з певних сторін. Для аналізу та оцінки корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРАВІА» та її впливу на успішність управління нами було проведено наступне дослідження.

**Загальною метою** проведеного емпіричного дослідження було дослідження сутності корпоративної культури як елементу успішного управління організацію.

**Базою дослідження** було взято ТОВ «ІНТЕРАВІА» у Міжнародному аеропорті Київ, Жуляни; працівників різних рівнів компанії.

Для реалізації поставлених завдань нами були використані наступні **методи дослідження**:

– Методика для оцінки корпоративної культури К. Камерона і Р. Куінна (OCAI) (Додаток А);

– тестування за анкетною Р. Куінна «Рівень задоволеністю працею» (Додаток Б);

– Авторська анкета, орієнтована на аналіз культури компанії, а також розуміння цінностей компанії працівниками і застосування на підприємстві деяких видів мотивації (Додаток В);

**Експериментальна група** складалася з 50 осіб, працівників ТОВ «ІНТЕРАВІА» від 23 до 35 років, 28 жінок та 22 чоловіків. Вибірка формувалась з кваліфікованих кадрів, які працюють на постійному місці роботи. Обов'язковою вимогою для участі у дослідженні був стаж роботи не менший, ніж 2 роки.

Визначались такі показники: типи та рівні корпоративної культури, соціально–психологічний клімат організацій та привабливість праці. Вивчення всіх показників проводилось шляхом анкетування після детального роз'яснення правил заповнення анкет. Для підвищення рівня надійності та об'єктивності дослідження анкетування проводилось анонімно.

Методика для оцінки корпоративної культури К. Камерона і Р. Куінна (OCAI) (Додаток А), розроблена для визначення типів корпоративної культури (ієрархічна, ринкова, кланова, адхократична)[23].

Методика складається із 6 тематичних розділів. У кожному розділі наведено 4 різних твердження, що стосуються одного аспекту життя організації. Досліджуваному потрібно розділити 100 балів між цими твердженнями у такому ж співвідношенні, у якому вони притаманні його організації.

Тестування за анкетною Р. Куїнна «Рівень задоволеністю працею». Даний тест допомагає оцінити задоволеність працівників своєю роботою адже задоволеність роботою це найважливіший фактор, що впливає на корпоративну культуру та успішність компанії.

Авторська анкета, що орієнтована на аналіз культури компанії, а також поділу ними цінностей компанії і застосування на підприємстві деяких видів мотивації.

Таким чином, методологічна організація дослідження феномену корпоративної культури передбачала, що дані методичні матеріали в поєднанні з теоретичним вивченням проблеми дають змогу виявити особливості предмету дослідження.

### **2.3. Аналіз результатів дослідно–експериментальної роботи**

Для аналізу корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРАВІА» була обрана методика К. Камерона і Р. Куїнна (OCAI)[23]. Даний інструмент базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей».

В основі рамкової конструкції знаходяться чотири домінуючих типи корпоративної культури, всі типи є фундаментом для OCAI. Методика призначена для визначення типу корпоративної культури, оцінки її ефективності, виявлення тих аспектів в компанії які слід було б змінити, а так само виявлення аспектів які визначають фундамент культури в компанії.

Діагностика корпоративної культури за допомогою інструменту OCAI складається з наступних етапів:

Перший етап – це робота з анкетною, де працівникам пропонується заповнити анкету, яка містить в собі шість основних питань і мають чотири альтернативи відповідей. Сума кожного питання обов'язково повинна дорівнювати 100, тому необхідно розподілити ці 100 балів між

даними чотирма альтернативами.

Концепція призначена не тільки для діагностики, але і для того щоб знайти шляхи зміни корпоративної культури для цього необхідно розставляти бали не тільки в колонці поточний стан а й в колонці бажаний стан. Коли анкета заповнена бали всіх відповідей А в графі «тепер» підсумовуються і отримана сума ділиться на 6 і виходить середня оцінка по альтернативі. Точно так же всі дії повторюються для альтернатив В, С, D. Далі точно так же обробляється графа «переважно» і на цьому робота з анкетною закінчується.

Другий етап – це побудова профілю корпоративної культури. Для побудови профілю необхідно:

- середні оцінки по кожній альтернативі нанести в форму діаграми, яка називається «організаційний профіль»;

- з'єднати точки так, щоб вийшов чотирикутний багатокутник;
- і виконати ті ж дії по кожному питанню окремо. У підсумку отримуємо 7 діаграм – «організаційних профілів». На ці ж діаграми наносимо оцінки з колонки «переважно», тільки виділяючи іншим кольором для того щоб виявити відмінності рисунок (Див. рис.2.2).

## Профіль корпоративної культури

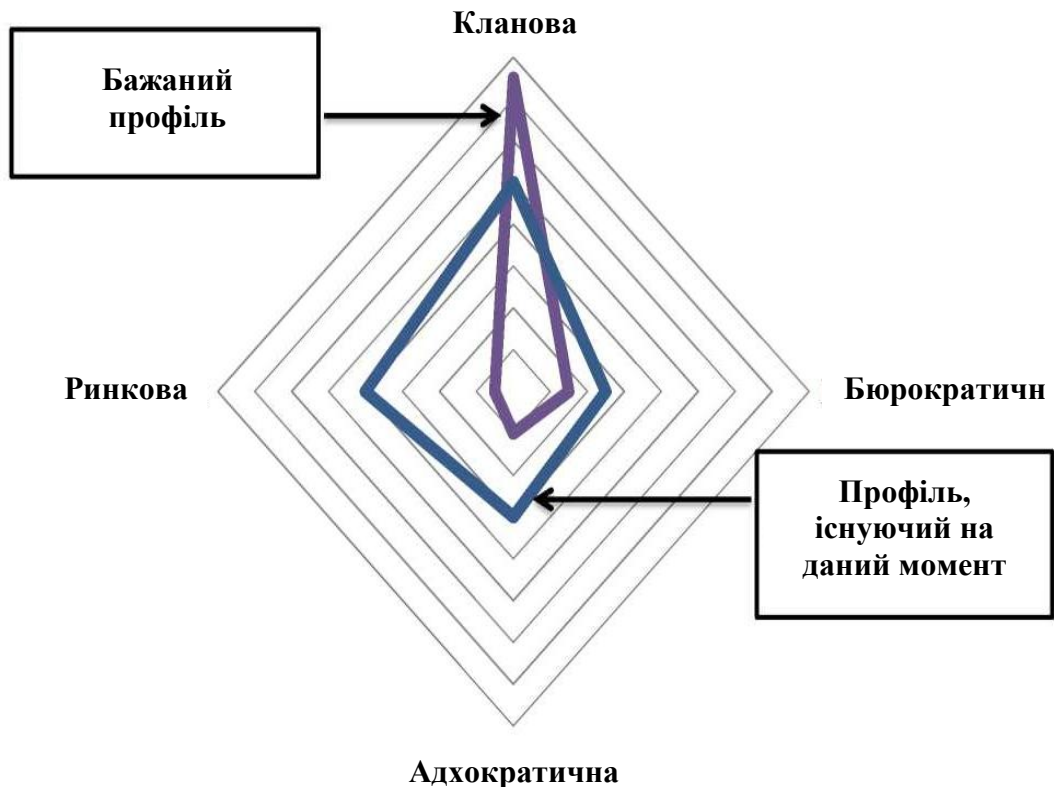


Рис. 2.2. Приклад профілю корпоративної культури

Кланова культура – характеризується як доброзичливе місце роботи, де працівників мають багато спільного і такі компанії нагадують великі сім'ї. Керівники компанії сприймаються як вихователі або навіть батьки, даний тип передбачає, що працівників в організації тримаються разом, поділяють спільні традиції і цінності.

Ієрархічна культура – даний вид культури передбачає чітко структуроване і формалізоване місце роботи. В щоденній діяльності людьми керують процедури. У діяльності дуже важливо зберігати гнучкість. компанію об'єднують правила і офіційна політика. Плани, в компанії, що мають довгостроковий характер складаються з забезпечення стабільності і показників успішного виконання операцій.

Адхократична культура – характерно динамічний розвиток організації, де працівників мають творче місце роботи. Працівників готові

йти на ризик, не дивлячись на наслідки. Керівники в таких організаціях є новаторами, які готові йти на ризик. Такі організації об'єднують неформальне спілкування, новаторство і відданість до експериментування.

Ринкова культура – така організаційна культура орієнтована на результат, де головним є виконання поставлених завдань. Працівників схильні до постійного суперництва між собою. Керівники виявляють жорсткість і суворість до своїх конкурентів. Така організація йде тільки вперед, їй рухає прагнення до перемоги. Положення і успіх в компанії це спільна турбота. [32].

Дана методика була обрана в зв'язку з її перевагами такими як:

1) Практична орієнтація, що охоплює основні зміни культури, які є відповідальними за успіх компанії.

2) Своєчасність процесу діагностики та здійснення змін може досягатися за короткий проміжок часу.

3) Можливість залучити будь-якого працівника в даний процес, так як анкета проста в розумінні. Особливо потрібно залучати тих працівників, які несуть відповідальність за підтримання та формування цінностей, і керує основними змінами.

4) Діагностика може бути проведена власною командою або самим керівництвом.

Дослідження з діагностики корпоративної культури ОСАІ проводилося на підприємстві, ТОВ «ІНТЕРАВІА» серед працівників різних рівнів. Кожному працівнику було запропоновано заповнити анкету, що складається з 6 питань. В результаті було побудовано 8 профілів – профіль керівника підприємства, загальний організаційний профіль і 6 профілів по питанням анкети: найважливіші установки, стиль лідерства, управління працівниками, об'єднуюча сутність, критерії успіху і стратегічна мета.

Для побудови профілю керівника використовувалися дані представлені в таблиці 2.1.

Табл. 2.1

Дані профіля керівника

	Поточний профіль	Бажаний профіль
Клан(А)	24,2	23,3
Адхократія (В)	25	26,7
Ринок (С)	24,2	25
Ієрархія (D)	26,6	25

Аналізуючи поточний профіль керівника. можна зробити висновок, що ієрархічна і адхократичної культура є домінуючими (див. рис. 2.3.) Організація характеризується структурованим і формалізованим місцем роботи, де успіх визначається на базі стабільних показників і низьких виробничих витратах. Організація прагне до новаторства і заохочує нові ідеї.

Бажаний профіль можна охарактеризувати як адхократичний і ринковий. Заохочуються нові ідеї, і творчий підхід до роботи, а так само організація орієнтована на досягнення поставлених завдань і конкурентну боротьбу.

Профіль керівника

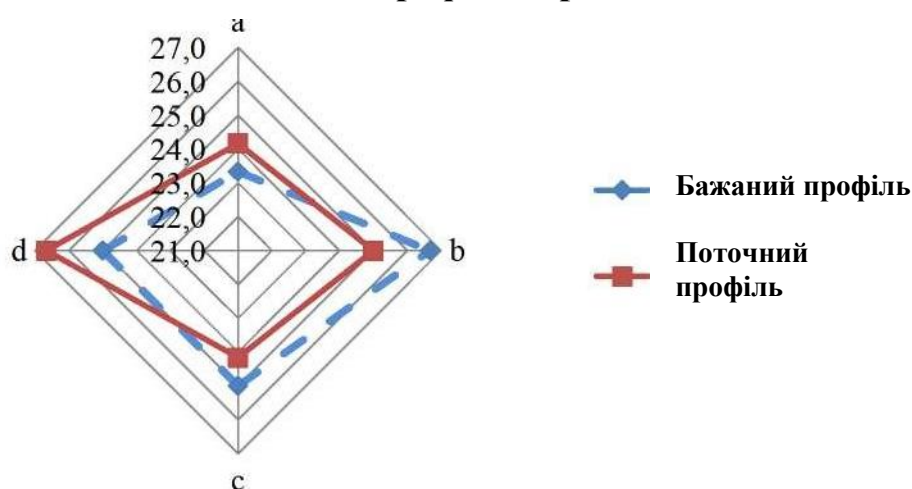


Рис. 2.3. Профіль керівника

Для складання загального організаційного профілю використовувалися дані таблиці 2.2.

## Дані загального організаційного профілю

	Поточний профіль	Бажаний профіль
Клан(А)	22	25
Адхократія (В)	22	25,2
Ринок (С)	26,7	26,6
Ієрархія (D)	29,3	23,2

Аналізуючи даний профіль можна зробити висновок, що:

- працівників хотіли б змін;
- загальний організаційний профіль в поточному стані можна характеризувати як ринковий і ієрархічний;
- організація орієнтована на результат і головним є виконання поставлених завдань;
- керівники суворі і вимогливі;
- у той же час існують чіткі рамки і формалізм, головним вважається надійність і забезпечення стабільних показників;
- у бажаному профілі основний акцент робиться на клан і адхократію;
- у працівників є бажання знизити формалізм і авторитарну владу, відійти від контролю начальства;
- бути більш гнучкими і творчими, шукати нові можливості;
- керівнику слід подавати приклад наставника і заохочувати прояв ініціативи своїх працівників і їх прагнення до новаторства.



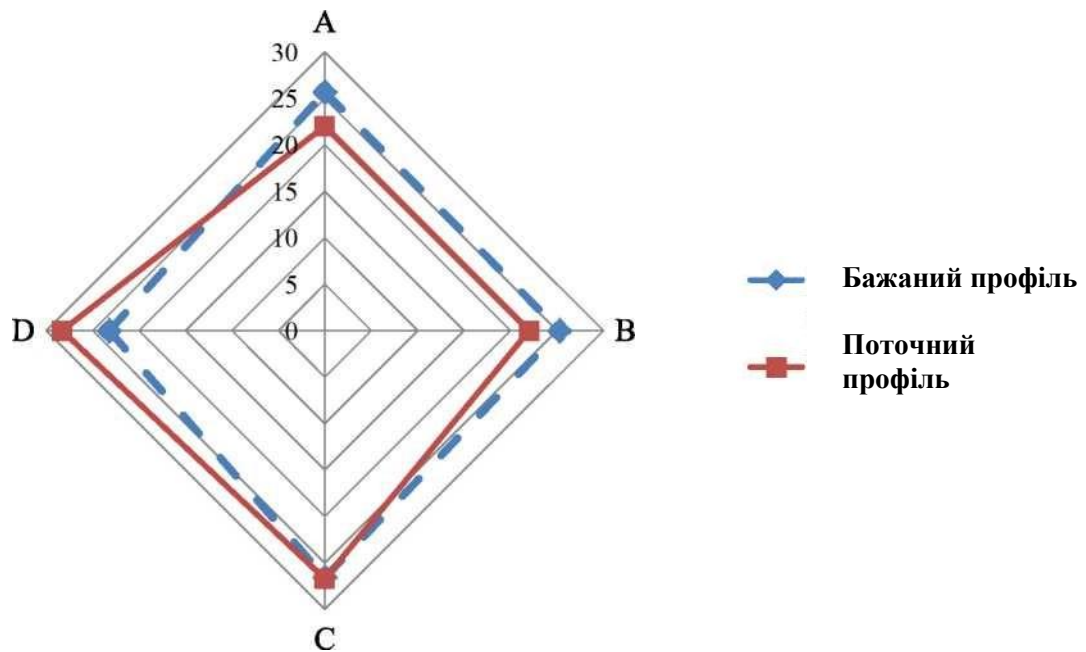


Рис. 2.4. Загальний організаційний профіль.

Для формування профілю «найважливіші характеристики організації» використовувалися дані таблиці 2.3.

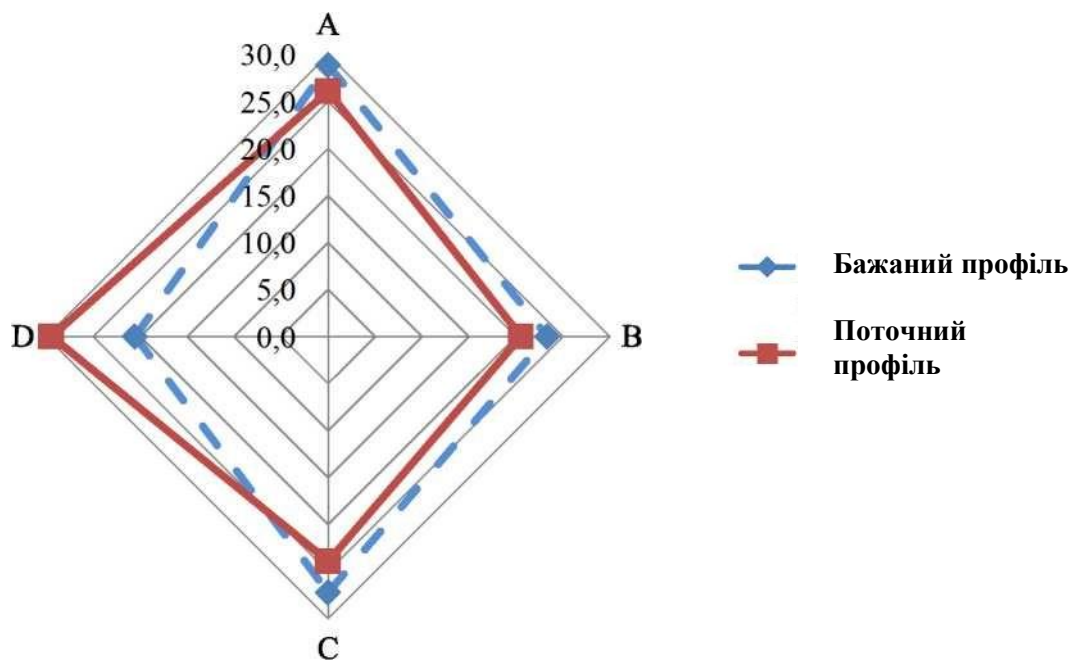
Табл. 2.3.

Дані профілю «Найважливіші характеристики організації»

	Поточний профіль	Бажаний профіль
Клан(А)	26,1	28,9
Адхократія (В)	20,6	23,3
Ринок (С)	23,9	27,2
Ієрархія (D)	29,4	20,6

Виходячи з малюнка 2.3., можна зробити висновок, що організації притаманний жорсткий контроль, дії працівників визначаються формальними процедурами. У той же час працівників мають багато спільного між собою, і організація походить на велику сім'ю.

Виходячи з даних бажаного профілю, можна зробити висновок, що працівників організації орієнтовані на результат і готові до суперництва для досягнення поставленої мети. Також наявне бажання бути більш дружними і згуртованими в колективі.



**Рис. 2.5.** Профіль найважливіші характеристики організації

Для побудови профілю «Загальний стиль лідерства» використовувалися дані таблиці 2.4 .

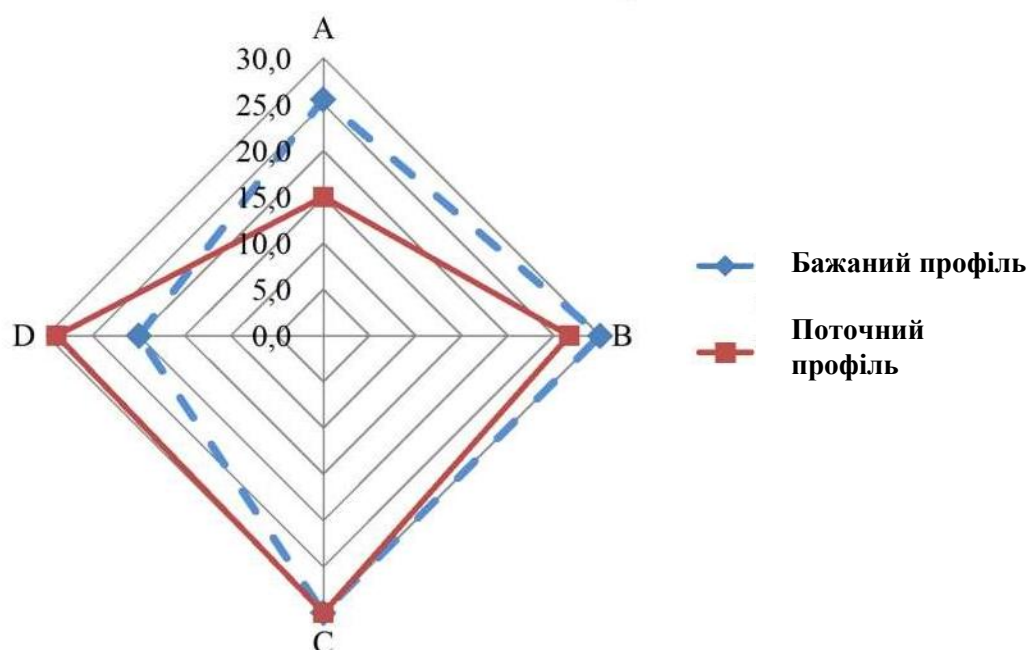
Табл. 2.4

Дані для побудови профілю «Загальний стиль лідерства»

	Поточний профіль	Бажаний профіль
Клан(А)	15	20
Адхократія (В)	26,7	30
Ринок (С)	29,4	30
Ієрархія (D)	28,9	20

Стиль лідерства в поточному стані визначається як орієнтований на результат і є прикладом діловитості, чітким веденням справ і схильності до ризику. Лідерство в бажаному профілі представлене прагненням надати допомогу або навчити. Зростає показник адхократичної культури що означає прагнення до новаторства і схильності до ризику. Необхідно

підвищити характеристики кланової корпоративної культури та зменшити ієрархічну (Див. рис. 2.6).



**Рис. 2.6.** Профіль загальний стиль лідерства

Для складання профілю управління працівниками використовувалися дані таблиці 2.5.

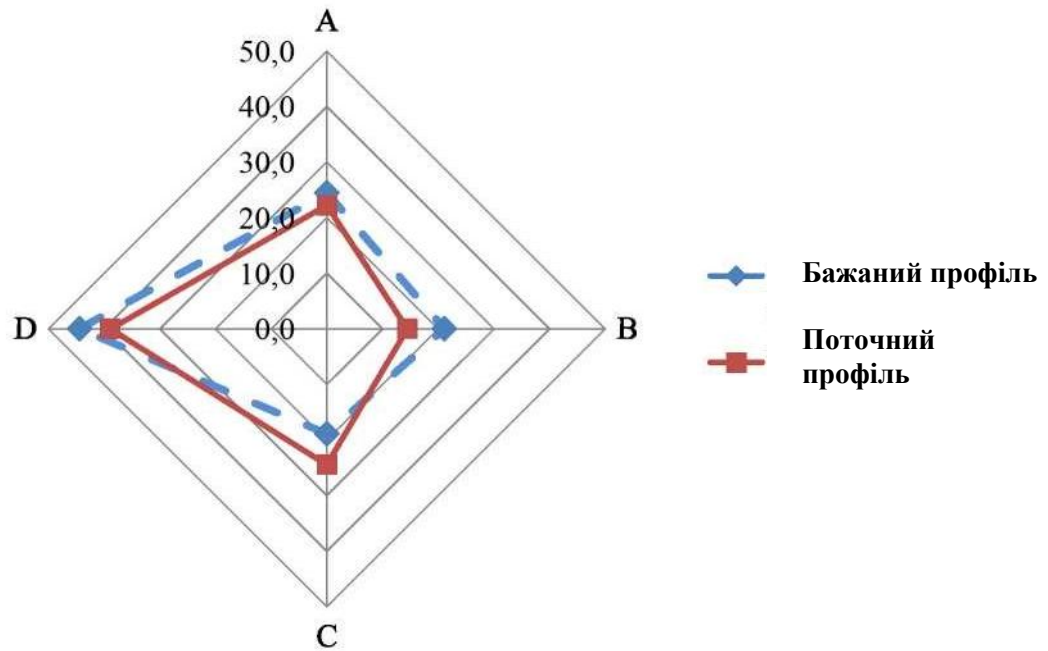
Табл. 2.5

Дані профіля управління працівниками

	Поточний профіль	Бажаний профіль
Клан(А)	22,2	23,4
Адхократія (В)	14,4	18
Ринок (С)	24,4	17,6
Ієрархія (D)	39	41

Управління працівниками. Поточний профіль показує, що переважає ієрархічна і ринкова культура (Див. рис. 2.7). Стиль керівництва працівниками характеризується високими гарантіями зайнятості, стабільності у відносинах і вимогами підпорядкування. Ринкова культура характеризується високими вимогами і жорстким прагненням до конкурентоспроможності. Заохочуються досягнення працівників. Бажаний профіль характеризується збільшенням ієрархії, адхократії і незначним

підвищенням кланової культури за рахунок зниження ринкової культури. Це означає, що працівників хотіли б і далі бути впевненими в завтрашньому дні, в надійності і стабільності своєї організації і при цьому, щоб їм надавалася свобода в діях і особистої відповідальності, яка б заохочували керівником.



**Рис. 2.7.** Профіль управління працівниками.

Для визначення профілю критерії успіху організації використовувалися дані таблиці 2.6.

Табл. 2.6

Дані профілю «Критерії успіху»

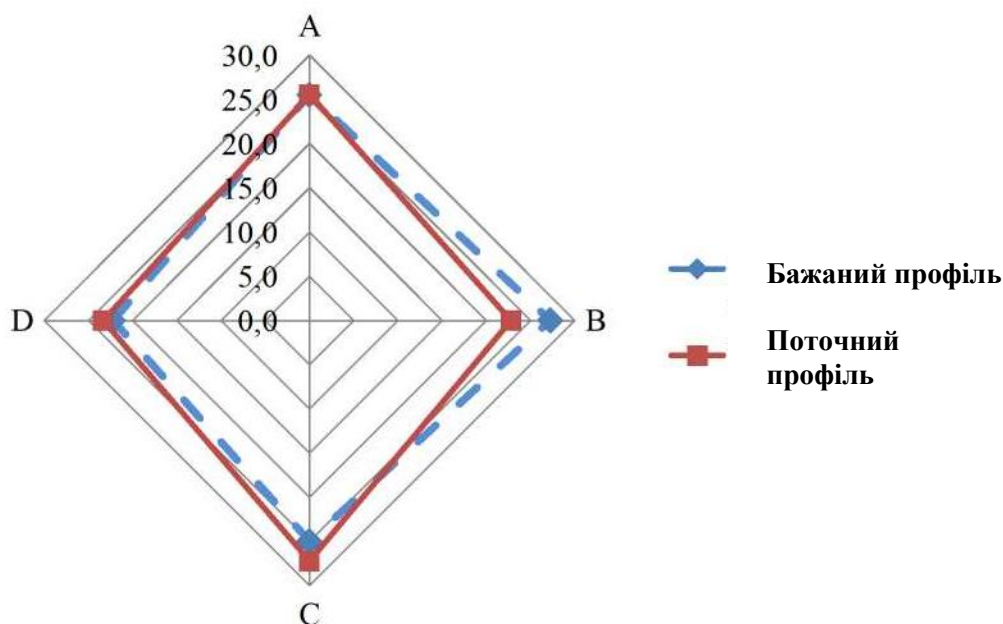
	Поточний профіль	Бажаний профіль
Клан(A)	21,1	25,5
Адхократія (B)	28,4	25
Ринок (C)	29,9	28,9
Ієрархія (D)	20,6	20,6

Головні критерії успіху в поточному профілі визначають ринкова і кланова культура. Компанія вважає себе успішною у випадку, коли вона є

конкурентним лідером і працює на випередження, колективна робота і відданість працівників своїй справі так само грає важливу роль.

У бажаному профілі критерії успіху працівників визначають як адхократичні: злагоджена командна робота, вміння знаходити потрібні рішення в будь-яких ситуаціях. і відданість своїй справі, інші показники залишаються майже незмінними.

Компанія прагне до лідерства в своїй сфері, успіх визначається формуванням високопрофесійного середовища та морально-психологічного клімату на підприємстві (Див. рис. 2.8).



**Рис. 2.8.** Профіль «Критерії успіху»

Таким чином можна прийти до висновку, що профіль керівника і профілі працівників мають відмінності, керівник хотів би бачити корпоративну культуру організації як адхократичну і ринкову, тобто в якій керівники виявляють жорсткість управління і домінує конкуренція. Така організація йде тільки вперед, їй рухає прагнення до перемоги. Працівників хотіли б адхократичну і кланову, тобто керівники при такій корпоративній культурі сприймаються як вихователі або навіть батьки, даний тип передбачає, що працівників в організації тримаються разом,

поділяють спільні традиції і цінності.

Отже, компанії «ІНТЕРАВІА» необхідно зменшити ступінь ієрархії корпоративної культури, і збільшити ступінь домінування кланових та адхократичних цінностей.

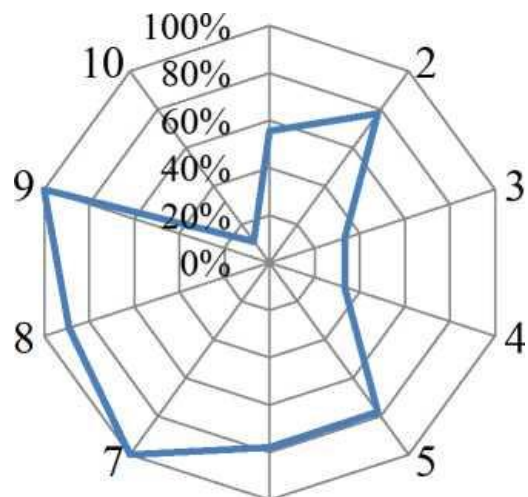
Для перевірки рівня задоволеністю працею було проведено тестування за Р. Куінном. В матеріалах тест-опитування були дані твердження, які респонденти могли оцінити як згоден і не згоден. Даний тест допомагає оцінити задоволеність працівників своєю роботою адже задоволеність роботою це найважливіший фактор, що впливає на корпоративну культуру та успішність компанії [38].

Табл. 2.7

Задоволеність працею

	Твердження	ТАК	НІ
1	Я знаю, що чекає мене на робочому місці завтра, та в найближчому майбутньому.	56%	44%
2	Я маю достатньо ресурсів, щоб робити свою роботу добре	78%	22%
3	Мене похвалили за гарну роботу (досягнення) в продовж останніх семи днів	33%	67%
4	Керівник піклується про мене, питає як мої справи, справи моєї сім'ї.	33%	67%
5	Я маю можливості розвивати свої професійні навички	78%	22%
6	Моя думка на роботі приймається до уваги, враховується	78%	22%
7	Мета компанії мені близька та зрозуміла	100%	0%
8	Мої колеги та працівників розподіляють цінності компанії	89%	11%
9	В мене гарні стосунки з колегами по роботі	100%	0%
10	За останній час моя робота аналізувалася та була відповідно оцінена.	11%	89%

Оцінка і аналіз результатів представлені на рисунку 2.9.



**Рис. 2.9.** Ступінь задоволеності працею

Аналізуючи перше твердження «Я знаю, що чекає мене на робочому місці завтра, та в найближчому майбутньому» 44% опитаних респондентів відповіли, що не знають, що їх чекає не те що завтра, але й в найближчому майбутньому. Можна зробити висновок, що працівників не уявляють які плани у організації на найближчі роки, і яку роль вони можуть зіграти в їх здійсненні.

Аналізуючи друге твердження «Я маю ресурси, необхідні для того, щоб зробити свою роботу добре» 78% респондентів відповіли, що мають все, що потрібно для виконання своєї роботи, проте 22% відповіли, немає.

Керівникам ТОВ «ІНТЕРАВІА» варто серйозно зайнятися цим питанням для того щоб працівників змогли виконувати свою роботу в повну силу, адже від цього залежить їх задоволеність і то на скільки ефективно і якісно буде виконана робота.

Наступне твердження «Мене похвалили за гарну роботу (за досягнення) протягом останніх семи днів» 33% респонденти відповіли, що їх похвалили і 67% відповіли, що ніякої похвали не було. З даних показників можна зробити висновок, що деяких працівників обділяють добрим словом, що може їх демотивувати. Надалі працівників можуть перестати виконувати роботу добре, що спричинить за собою приховану нелояльність до компанії і колегам. Навіть якщо хтось виконує не такий об'єм роботи як інші, він все одно робить свій внесок в розвиток компанії і

заслуговує якщо не винагороди, то хоча б похвали.

На четверте твердження «Керівник турбується про мене на особистому рівні, запитує, як мої справи і справи моєї родини» 33% респондентів відповіли позитивно і 67% негативно. Аналізуючи отримані дані, формується враження, що для керівника працівників це просто гвинтики в системі, а не люди у яких є свої інтереси, захоплення, проблеми, крім роботи, що здійснюється в компанії.

П'яте твердження «Я маю можливості розвивати свої навички, підвищувати знання» 78% респондентів відповіли, що мають таку можливість і тільки 22% відповіли, що не мають такої можливості. Можливо, іншим 22% працівників не пропонували ніякого навчання або відвідувань тренінгів, або вони вже засиділися на одному місці і їм варто поговорити про їх подальші перспективи з керівником. У будь-якому випадку кожен працівник у компанії повинен розвиватися і розширювати свій кругозір інакше буде втрачено інтерес не тільки до виконуваної роботи, а й до компанії.

Шосте твердження «Моя думка на роботі приймається до уваги, враховується» 78% відповіли позитивно і 22% відповіли негативно. Позитивних відповідей більше, однак, залишаються 22%, можливо керівництво опитує працівників не на всіх рівнях і не враховують, що іноді рішення будь-якої проблеми є у їх працівників, які знаходяться на іншому рівні.

Сьоме твердження «Мета компанії близька і зрозуміла мені» всі респонденти відповіли позитивно.

Наступне твердження «Мої колеги в цілому лояльні до компанії» всього 11% з 100% відповіли негативно. У колективі завжди знайдуться працівників, які не завжди задоволені роботою в своїй компанії, проте керівник повинен розуміти, що нелояльний працівник може становити загрозу для компанії.

Твердження «Я маю хорошого друга (друзів) на роботі» становить



усі 100% і це чудово, коли в компанії у людей є спільні інтереси.

І останнє твердження «За останні шість місяців відбулася розмова, в ході якого моя робота аналізувалася і була належним чином оцінена» становить 11% позитивних відповідей і 89% негативних. Оцінка роботи з боку керівництва відіграє дуже важливу роль для працівників, так як вони отримують зворотний зв'язок з керівником і хоча б 1 раз в 6 місяців варто підводити підсумки роботи та обговорювати їх на зборах, так працівників відчували б себе значущим ланкою в компанії.

Отже, підводячи підсумки по даному опитуванню, всього 2 затвердження досягають 100% позитивних відповідей, тому не можна стверджувати, що працівників задоволені своєю роботою.

Згідно результатів проведеного аналізу соціально–психологічного клімату залежно від типу корпоративної культури простежуються певні закономірності.

Аналіз задоволеності роботою показав, що переважна більшість респондентів – 72% переважно задоволені роботою. Повністю задоволені 13 опитуваних, що складають 24%. І всього 2 людини задоволені лише частково (4%). Таким чином, не залежно від типу корпоративної культури, респонденти в цілому задоволені власною роботою.

На запитання, чи виникала у працівника протягом останнього часу думка змінити місце роботи, переважна більшість – 60% відповіли «ніколи», лише четверо людей – «часто». Прихильність до організації продемонстрували 33% опитуваних, відповівши, що ніколи не думали про зміну місця роботи. Цікаво, що до цих 33% належать всі працівники кланової корпоративної культури.

Таким чином, високі відсотки задоволеності роботою та бажання працівників у разі втрати роботи у майбутньому повернутись на займану посаду свідчить про прихильне ставлення до організації загалом і задоволеність власною роботою зокрема.

Дослідження сприйняття організації, міри ідентифікації з нею показало, що всім 100% опитуваних приємно бути частиною своєї організації, що, у свою чергу, свідчить про абсолютну прихильність до організації.

Аналіз сприйняття керівництва показав, що, на думку респондентів, ставлення у інших компаніях до працівників, у переважній більшості, таке ж саме – так вважають 66% опитуваних. 22% досліджуваних стверджують, що на інших підприємствах до людей ставляться краще. І лише 12%, що в інших організаціях ставлення до працівників гірше.

Переважає більшість опитаних працівників – 78% – після спілкування зі своїм безпосереднім керівництвом знають, що і як потрібно робити, 16% так і не можуть зрозуміти, що ж хотів їм сказати керівник, а у 6% після розмови виникає бажання звільнитись.

Вище керівництво організації при прийнятті рішень, як правило, керується інтересами організації та стратегією розвитку – так вважають 36% і 24% досліджуваних. 23% респондентів причинність дій вбачають у виробничій необхідності, а 7% пояснюють вчинки керівництва настроєм.

Загалом, ставлення до управління в компанії позитивне, адже ефективне управління є запорукою дотримання інтересів організації, стратегії розвитку та виробничої необхідності. Хоча переважна більшість працівників задоволена спілкуванням з безпосереднім керівництвом 16% опитуваних не можуть зрозуміти поставлених завдань, а у 6% виникає бажання звільнитись. Перш за все причина полягає у недостатній обізнаності керівників в основних аспектах управління. Проблема дефіциту освічених працівників характерна для більшості компаній чи організацій, незалежно від сфери роботи та корпоративної культури. Проте, безумовно, надзвичайно позитивним моментом є можливість обговорення поставлених завдань та шляхів їх виконання з керівництвом.

Оцінюючи роботу у колективі, відносно велика кількість досліджуваних (29%) визнала, що найбільше цінують у колегах перш за

все відповідальність, 16% надало пріоритет вихованості та ефективності у справах. Такі параметри, як життєрадісність і почуття гумору, а також освідченість є важливими лише для 8% респондентів. Найменше цінуються раціоналізм (4%), чесність (6%), акуратність (1%), самоконтроль (2%).

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що ієрархічний тип корпоративної культури загалом характеризується відносно нижчим рівнем привабливості праці та вищим рівнем управління. Ймовірно, більш формалізована структура роботи з одного боку підвищує рівень управління, а з іншого – зменшує привабливість праці. Крім того, вимоги чіткого дотримання правил та офіційної політики сприяє підвищенню рівня задоволеності потреби у принципових і вимогливих взаємостосунках у колективі та потреби у хорошій організації праці.

На питання «Чи задоволені Ви загалом існуючою у Вашій компанії корпоративною культурою?» 78% працівників відповіли, що їх повністю влаштовує існуюча корпоративна культура, однак 22% думають, що немає меж для вдосконалення .

Відповідно, виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими культури компанії. Тому респондентам була запропонована ще одна анкета (Додаток В). Дана анкета була спрямована на виявлення задоволеності працівників існуючою корпоративною культурою. Кожне з наведених питань передбачало відповідь у вигляді балової шкали від 0 до 10. Чим вище середній бал серед всіх працівників, тим вище задоволеність даним елементом. Нижче наведені середні бали відповідей, отримані в результаті анкетування (Табл.2.8).

Табл. 2.8.

Результати анкетування працівників ТОВ «ІНТЕРАВІА»

№ п/п	Запитання «Ви задоволені?»	Середній бал
1	Атмосферою (кліматом), що склалася в колективі	9,2

2	Політикою фірми та керівництва	8,3
3	Стилем керівництва	8,1
4	Змістом роботи	9,8
5	Можливостями професійного зростання	9,2
6	Атмосферою теплоти і підтримки	8,9
7	Організацією дозвілля	9,6
8	Нематеріальними засобами мотивації	8,7

Таким чином, за результатами проведеного дослідження було виявлено, що сумарний ступінь задоволеності вище середнього, що є безперечно, гарним результатом.

Отже, можна зазначити, що керівництво ТОВ «ІНТЕРАВІА» приділяє достатньо уваги формуванню сприятливого та доброзичливого соціально–психологічного клімату в колективі. Саме він є найважливішою характеристикою корпоративної культури.

Проаналізувавши загальний профіль і приватні профілі корпоративної культури, ми прийшли до висновку, що компанії «ІНТЕРАВІА» необхідно зменшити ступінь ієрархії корпоративної культури, і збільшити ступінь переважання кланових та адхократичних цінностей. Проаналізувавши задоволеність працівників, був зроблений висновок, що керівникам варто змінити свій стиль лідерства і систему мотивації.

Проведене тестування показало що керівництво і працівники мають різні уявлення про поточну корпоративну культуру і бажану. Якщо працівники в поточному профілі компанії оцінюють його як ринковий і ієрархічний, то керівник оцінює поточний профіль як адхократичний та ієрархічний. Розглядаючи бажаний профіль працівників і керівництва можна відзначити, що працівники вважали за краще б адхократичний і клановий тип культури, розглядаючи кращий профіль керівника можна відзначити, що керівник прагне до адхократичний і ринкового типу корпоративної культури. Виходячи з цього, можна спостерігати, що у

керівництва і працівників збігається уявлення про адхократичну корпоративну культуру як бажану і це є великим плюсом для компанії при зміні корпоративної культури.

Однак є й відмінності в бажаному профілі керівника і працівників. Керівник, безсумнівно, бажає, щоб компанія була успішна і досягала поставленої мети, працівників ж відчувають потребу в зменшенні формалізму, влади і тяжіє до кланової культурі, яку можна характеризувати як більш м'яку і сімейну в порівнянні з іншими. Компанія може бути успішною за умови дотримання балансу бажаних культур між керівництвом і працівниками. На майбутнє, необхідно ґрунтовніше підійти до змін в управлінні корпоративною культурою.

#### **2.4. Практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРАВІА».**

Організація – це досить складний і цілісний механізм, система, що складається із безлічі елементів, за допомогою яких здійснюється управління та забезпечується успішність діяльності компанії чи організації. А будь-яка система успішно функціонує лише тоді, коли добре відрегульована, і всі її складові направлені на успішну діяльність.

Існує цілий ряд підходів до визначення залежності між корпоративною культурою організації, управлінням та результатами її діяльності. Так, модель Сате розглядає розвиток та вдосконалення корпоративної культури через такі процеси [10, С.75]:

Кооперативний дух. За умов ефективної корпоративної культури працівників кооперуються між собою в організації, поділяють її основні цілі та досягнення. У одних установах найвищою цінністю є колективна робота, в інших – внутрішня між особова конкуренція.

Прийняття рішень. Розвиток та вдосконалення корпоративної культури здійснюється через спільні вірування і цінності, що формують у працівників організації стійкий набір базових положень, правил, яким вони

надають перевагу. Оскільки корпоративна культура сприяє нівелюванню розбіжностей, то і процес прийняття рішень може стати ефективнішим.

Контроль виконання. Процес контролю виконання стимулює і коригує дії у напрямку досягнення кінцевого результату. Контролером може бути не лише керівник, створений режим, але і правова норма, яка заснована на спільних віруваннях і цінностях, прийнятих в колектив працівників.

Ототожнення себе з організацією чи компанією. Працівник відчуває себе «посвяченим» в організацію тоді, коли він ототожнює себе з останньою і відчуває деякий емоційний зв'язок з нею. «Сильна», розвинена корпоративна культура робить «сильним» ототожнення і відчуття працівника причетним до організації, що у свою чергу активізує його поведінку в прагненні працювати, створює корпоративний дух єдності, лояльності і цілісності.

Дотримання основної мети. Це одна із найважливіших характеристик корпоративної культури успішно працюючих організацій, стратегія розвитку яких не «розпорошується» на безліч напрямків.

Виправдання своєї поведінки. В установі, де цінуються ризик та інновації, працівник знає, що у випадку невдачі він не буде «виключений» з неї, і що причини невдачі будуть проаналізовані з метою запобігти їм у майбутньому. Виправдані в такий спосіб дії посилюють існуючу поведінку працівників, особливо якщо вона «вписується» в ситуацію.

Стабільність і гнучкість управління. Стабільність досягається за рахунок того, що працівників розуміють і вірять у цінності організації, а гнучкість – завдяки зведенню до мінімуму керівних вказівок, правил і процедур [56].

Таким чином, будь-яка організація навіть із сильною корпоративною культурою потребує постійної підтримки та розвитку своїх культурних цінностей, так як фактори зовнішнього середовища, відбір та прийом нових працівників, виключення працівників, вихід на нові галузеві і особливо національні ринки, зміна статусу – все це сприяє зміні корпоративної культури.

Однією з головних умов успішного удосконалення корпоративної культури організації є особиста участь її керівників в проведених змінах.

Проведений аналіз корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРАВІА» свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати.

На підставі проведених тестувань було складено список бажань працівників, який представлений на малюнку 2.10.



## Рис. 2.10 Бажання працівників

На підставі бажань працівників були складені рекомендації і заходи в декількох напрямках для удосконалення корпоративної культури:

- Поліпшення функціонування компанії (зелений колір).
- Забезпечення особистісного зростання (блакитний колір).
- Зменшення соціальної напруженості у колективі (рожевий колір).

З урахуванням бажань працівників були складені наступні рекомендації (Див. табл. 2.9.).

Табл.2.9.

### Рекомендації та заходи компанії «ІНТЕРАВІА»

	Рекомендації	Заходи
	Підготовка працівників до кар'єрного росту	Розробка програм навчання працівників. проведення атестації.
	Забезпечення працівників необхідними ресурсами для виконання роботи та реалізації новаторських ідей.	Призначення відповідального в кожному підрозділі для забезпечення і надання необхідних ресурсів, матеріалів.
	Інформування працівників про намічених цілях компанії та завданнях, які потрібно	Проведення зборів з загальних питань.
	Впевненість у тому, що всередині кожного підрозділу приділяється достатня увага, виконанням завдань і міжособистісним взаємозв'язкам.	Проведення зборів в підрозділах. проведення зборів для оцінки результатів компанії.
	Зворотній зв'язок керівника і працівника, як на професійному рівні, так і на особистому.	Проведення зборів в підрозділах та для оцінки результативності компанії.
	Створення неформальної обстановки для спілкування працівників і керівників на одному рівні, а також створення умов для	Проведення корпоративних заходів
	Заохочувати працівників до новаторства, творчого зростання і пропозицій нових ідей.	Розробка програм для заохочення інноваційної діяльності
	Створення клімату, в якому працівників отримують визнання, можливість реалізовувати творчий підхід до справи.	Організація зустрічей для обміну досвідом з провідними компаніями



Рекомендації і заходи по управлінню корпоративною культурою дозволять нам якщо не досягти ідеального рівня корпоративної культури, то хоча б наблизитися до покращення показників особистісного зростання, функціонування компанії і зниження соціальної напруженості у колективі, тоді компанія буде здійснювати свою діяльність ще ефективніше, дотримуючись балансу в корпоративній культурі.

Необхідною умовою вдосконалення корпоративної культури є необхідність створення чіткої нормативної бази по корпоративній культурі. Перш за все, потрібно розробити свій кодекс корпоративного управління, який включає положення про взаємодопомогу однієї організації з іншою, правила поведінки працівників, положення партнерства, а також вже наявну «філософію організації». При цьому чітко сформульована місія, принципи та стратегія організації, а також базові цінності, які підтримуються більшістю працівників сприяє покращенню корпоративної культури.

Також, необхідно реалізовувати програми непрямой матеріальної зацікавленості (наприклад, медичне обслуговування, допомога транспортом тощо), тобто потрібно впроваджувати розроблені форми мотивування персоналу з використанням матеріальної та нематеріальної систем стимулювання.

Також, для покращення корпоративної культури потрібно створювати спеціальні відділи, що організують та сприяють ефективній корпоративній культурі. При цьому, обов'язковою умовою сприятливого формування корпоративної культури є участь психолога, а також створення програм, що сприяють здоровій психоемоційній атмосфері, корпоративному клімату, що є показником задоволеності працею працівників, їх позитивного настрою, результативної роботи.

Ефективним у вдосконаленні корпоративної культури є проведення тренінгів із попередження та запобігання конфліктів у організаціях та компаніях. Так, в процесі рольового тренінгу в різноманітних рольових

ситуаціях керівник може побути в ролі рядового працівника, і таким чином відчутти різницю між тиском, маніпуляцією та рівноправним стилем спілкування.

Проведення корпоративних вечірок сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату, дружнім та взаємодовірливим стосункам в колективі.

Потрібно постійно підвищувати компетентність та професіоналізм у працівників, бажання розвиватись та самовдосконалюватись, досягати поставлених цілей, самореалізовуватись, вдосконалювати свій рівень знань, умінь та навичок..

Стимулювання творчої енергії та творчого потенціалу кожного працівника сприяє прояву гуманізму, людяності, емпатії та співчутливого ставлення до людей, а, отже, покращенню корпоративної культури організації.

Звичайно, ці рекомендації не є досконалими і достатньо повними, тому що вони розроблені лише на основі спостережень та опитувань деяких працівників. Проте їх впровадження може стати одним з перших кроків на довгому і складному шляху до вдосконалення корпоративної культури і використання її для подальшого підвищення ефективності діяльності компанії.

Отже, розуміння ролі й значення корпоративної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, але й довгострокових стратегічних цілей й уміння "вибудувати", вирощувати, формувати бажану корпоративну культуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін.

Вивчення корпоративної культури посилює розуміння цінності людського капіталу та порушує питання нової якості управління людськими ресурсами, які в центр уваги ставлять особистість людини, її потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення працівників, довіри до них.

Корпоративна культура є суттєвим чинником мотивації для працівників і шляхи досягнення цілі, і умови «життя на роботі» є потужним інструментом як стимулювання діяльності, відкриття потенційних можливостей, так і створення іміджу організації.

Корпоративна культура є одночасно і результатом, і причиною діяльності. Це те, що організація «має», водночас може розглядатися і як те, чим організація «є», що собою являє. Корпоративна культура має суттєвий вплив на формування іміджу організації та установи, власне, пов'язана з внутрішнім іміджем організації для її працівників.

Вдосконалення корпоративної культури та її зміна є надзвичайно складним завданням, яке передбачає застосування досконалих методів стратегічного корпоративного управління, включаючи аналіз ризиків, та, з іншого боку, майстерності міжособистісного спілкування, створення мотивації до змін, почуття психологічної безпеки, позитивного бачення майбутнього, використання можливостей для зворотного зв'язку та активного залучення соціальних працівників до обговорення тих чи інших питань, у тому числі усвідомлення ризиків та можливих втрат. Робочі умови мають стимулювати та спонукати до навчання та саморозвитку.

Таким чином, корпоративна культура є важливим елементом корпоративного управління, причому уявлення про неї залежать і від уявлень про сучасні вимоги до управління. В умовах сьогодення необхідним є формування корпоративної культури, відкритої до змін, які сприяють швидкому маневруванню, розвивають різні форми взаємодії, активізують соціальне управління на основі знань, посилюють корпоративну відповідальність та моральну доброчесність. Ключовим питанням при цьому є визнання чинників впливу та відповідальності керівництва за розвиток належної корпоративної культури, яка сприятиме необхідним реформам та досягненню визначених цілей.

## Висновки до другого розділу

Питання корпоративної культури, відносно нове і недостатньо висвітлене з наукової точки зору, але, не зважаючи на це, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. В багатьох розвинутих країнах корпоративна культура є продуктом багатовікової історії управління і незримо пронизує та надихає всі основні механізми корпоративного контролю.

Первісне формування корпоративної культури як безпосередньої окремої категорії і поняття загального управління було здійснене світовими класиками теорії управління. Автономізацію корпоративної культури як окремої підгалузі управління з подальшим її теоретико–практичним розвитком провели за рахунок обумовленості розквітом різних форм власності [49, С.22].

Термін «управління» – це поняття, що включає в себе дії всіх осіб, які приймають рішення, до яких входять процеси планування, оцінки, реалізації і контролю.

Порівняно новим елементом управління вважають корпоративну культуру, тобто систему цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації. Здійснюючи вплив на всі структурні елементи організації через вибудовану систему цінностей, норм і правил, корпоративна культура регулює міжособистісні і робочі відносини працівників і може розглядатися як найважливіший об'єкт управлінської діяльності.

Для аналізу корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРАВІА» були обрані наступні методики : методика для оцінки корпоративної культури К. Камерона і Р. Куїнна (OCAI); тестування за опитувальником Р. Куїнна «Рівень задоволеністю працею» ; авторська анкета, що орієнтована на дослідження соціально-психологічного клімату та факторів, які сприяють або заважають ефективній роботі організації.

Експериментальна група складалася з 50 осіб, працівників ТОВ «ІНТЕРАВІА» від 23 до 35 років, 28 жінок та 22 чоловіків. Вибірка формувалась з кваліфікованих кадрів, які працюють на постійному місці роботи. Обов'язковою вимогою для участі у дослідженні був стаж роботи не менший, ніж 2 роки.

Визначались такі показники: типи та рівні корпоративної культури, соціально–психологічний клімат організацій та привабливість праці. Вивчення всіх показників проводилось шляхом анкетування після детального роз'яснення правил заповнення анкет. Для підвищення рівня надійності та об'єктивності дослідження анкетування проводилось анонімно.

Проаналізувавши загальний профіль і приватні профілі корпоративної культури, ми прийшли до висновку, що компанії «ІНТЕРАВІА» необхідно зменшити ступінь ієрархії корпоративної культури, і збільшити ступінь переважання кланових та адхократичних цінностей. Проаналізувавши задоволеність працівників, був зроблений висновок, що керівникам варто змінити свій стиль лідерства і систему мотивації.

Проведений аналіз корпоративної культури свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ІНТЕРАВІА» полягають у наступному:

- оптимізація функціонування компанії;
- забезпечення особистісного зростання;
- робота над недоліками менеджменту та управління ;

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість

корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення успішності управління підприємством.

## ВИСНОВКИ

1. Корпоративна культура організацій – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих чи вироблених колективом працівників, пов'язаних з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією. Нових членів колективу навчають цим правилам як єдиному правильному способу розуміти, думати і відчувати у ситуаціях, пов'язаних з вирішенням схожих проблем.

Феномен корпоративної культури є відносно новим і недостатньо висвітленим з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном. Проте останнім часом питання корпоративної культури дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків корпоративного управління, оскільки допомагає вирішити практичні проблеми адаптації персоналу, підвищення професіоналізму працівників, сприяє уникненню стресових ситуацій та конфліктів, забезпечує визначеність і стабільність діяльності організацій та установ.

Головні складники корпоративної культури можуть сприйматися працівниками на підсвідомому рівні та переходити в категорію свідомого крізь величини соціально–психологічних умов, аналіз яких допускає проводити оцінку на адекватність за допомогою напуття, цінностей, регламентів, мір тощо. Об'єднуючи принципи, традиції, бажання робітників, корпоративна культура створює ціннісно-орієнтаційну однотайність членів колективу, їх спонукання до зусиль, визначає манери поведінки працівників та стиль управління, впливає на мікроклімат працівників. Значимість корпоративної культури може розглядатися з погляду її впливу на успішність практики управління компанією.

До функцій корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту можна віднести моделювання, реалізацію, а також адаптивну та інтеграційну функції.

Корпоративна культура – незрима частка організації. Це в жодному разі не зменшує її вплив на дії працівників, а навпаки вона може спростити або ускладнити процес управління нею.

Метою розвитку корпоративної культури на підприємствах авіаційного транспорту виступає забезпечення високої вигідності підприємства за рахунок максимізації результативності управління, а також якісного вдосконалення практики підприємства на засадах системного підходу.

Корпоративна культура підприємств авіаційного транспорту створює вплив на колектив підприємства на всіх рівнях управління та виконує чітку функцію в діяльності та бутті кожного працівника. Зокрема, для власника підприємства вона може виступати одним із засобів реалізації. Якщо це адміністративний персонал – це основний поштовх до самоорганізації і маркер для дотримання установленого порядку. Для штату підприємства авіаційного транспорту вона формує належні умови праці.

2. Питання корпоративної культури, відносно нове і недостатньо висвітлене з наукової точки зору, але, не зважаючи на це, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. В багатьох розвинутих країнах корпоративна культура є продуктом багатовікової історії управління і незримо пронизує та надихає всі основні механізми корпоративного контролю.

Первісне формування корпоративної культури як безпосередньої окремої категорії і поняття загального управління було здійснене світовими класиками теорії управління.

Термін «управління» – це поняття, що включає в себе дії всіх осіб, які приймають рішення, до яких входять процеси планування, оцінки, реалізації і контролю.

Порівняно новим елементом управління вважають корпоративну культуру, тобто систему цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації. Здійснюючи вплив на всі структурні елементи організації через вибудовану систему цінностей, норм і правил, корпоративна



культура регулює міжособистісні і робочі відносини працівників і може розглядатися як найважливіший об'єкт управлінської діяльності.

Для внесення змін чи подальшого розвитку корпоративної культури компанії чи організації необхідно провести її діагностику, виявити основні проблеми в її управлінні та внести відповідні зміни щодо усунення даних проблем, щоб компанія була на усіх рівнях організації.

Метою розвитку корпоративної культури на підприємстві є: модернізація управління людськими резервами, виховання у працівників ставлення до компанії як до свого ще одного дому, розвиток здатності як у ділових, так і в приватних відносинах, опора на установлені правила поведінки, вирішення будь-яких питань без конфліктів

На сьогоднішній день існує безліч інструментів і методик для дослідження корпоративної культури, внаслідок були обрані методика для оцінки корпоративної культури К. Камерона і Р. Куїнна (OCAI); тестування за анкетною Р. Куїнна «Рівень задоволеністю працею»; авторська анкета, що орієнтована на дослідження соціально–психологічного клімату та факторів, які сприяють або заважають ефективній роботі організації.

В роботі було виявлено, що задоволеність працею безпосередньо залежить від корпоративної культури. Для перевірки даного висновку було проведено опитування серед працівників для оцінки задоволеності працею. Значення корпоративної культури на підприємство високе, так як вона дозволяє керівнику і працівникам краще розуміти один одного і внаслідок цього ефективно досягати спільних цілей.

Крім того корпоративна культура дозволяє:

- оптимізувати функціонування компанії;
- забезпечити особистісне зростання;
- врахувати недоліки менеджменту та управління.

3. Проаналізувавши загальний профіль і приватні профілі корпоративної культури, ми прийшли до висновку, що компанії

«ІНТЕРАВІА» необхідно зменшити ступінь ієрархії корпоративної культури, і збільшити ступінь переважання кланових та адхократичних цінностей. Проаналізувавши задоволеність працівників, був зроблений висновок, що керівникам варто змінити свій стиль лідерства і систему мотивації.

Проведене тестування показало що керівництво і працівники мають різні уявлення про поточну корпоративну культуру і бажану. Якщо працівники в поточному профілі компанії оцінюють його як ринковий і ієрархічний, то керівник оцінює поточний профіль як адхократичний та ієрархічний. Розглядаючи бажаний профіль працівників і керівництва можна відзначити, що працівники вважали за краще б адхократичний і клановий тип культури, розглядаючи кращий профіль керівника можна відзначити, що керівник прагне до адхократичний і ринкового типу корпоративної культури. Виходячи з цього, можна спостерігати, що у керівництва і працівників збігається уявлення про адхократичну корпоративну культуру як бажану і це є великим плюсом для компанії при зміні корпоративної культури.

Однак є й відмінності в бажаному профілі керівника і працівників. Керівник, безсумнівно, бажає, щоб компанія була успішна і досягала поставленої мети, працівників ж відчувають потребу в зменшенні формалізму, влади і тяжіє до кланової культурі, яку можна характеризувати як більш м'яку і сімейну в порівнянні з іншими. Компанія може бути успішною за умови дотримання балансу бажаних культур між керівництвом і працівниками. На майбутнє, необхідно ґрунтовніше підійти до змін в управлінні корпоративною культурою.

Проаналізувавши корпоративну культуру компанії ТОВ «ІНТЕРАВІА», були виявлені відмінності у сприйнятті корпоративної культури на рівні управління і на рівні підлеглих. У той час як керівник впевнений у тому, що корпоративна культура, яку він транслює, позитивно сприймається підлеглими, вони формують власну культуру, відмінну від культури керівника. «Зіткнення» двох культур призводить до негативним реакцій, як з боку керівника, так і з боку підлеглих.

Підлеглі вважають керівника жорстким і неуважним до їх потреб, керівник вважає підлеглих неефективними. Реалізація поставленої мети і завдань сприятимуть поліпшенню розуміння корпоративної культури та її складових, розробці на їх основі рекомендацій по управлінню і вдосконаленню корпоративної культури компаній. Окреслені рішення щодо поліпшення і управління корпоративною культурою плануються до впровадження в компанії ТОВ «ІНТЕРАВІА».

Для підвищення рівня корпоративної культури ми запропонували наступні заходи:

- підготовка працівників до кар'єрного росту;
- створення неформальної обстановки для спілкування працівників і керівників на одному рівні, а також створення умов для зближення і спілкування працівників різних підрозділів;
- зворотній зв'язок керівника і працівника, як на професійному рівні, так і на особистому;
- впевненість у тому, що всередині кожного підрозділу приділяється достатня увага, виконанням завдань і міжособистісним взаємозв'язкам;
- інформування працівників про намічених цілях компанії та завданнях, які потрібно вирішити;
- забезпечення працівників необхідними ресурсами для виконання роботи та реалізації новаторських ідей.

Виходячи з проведеного дослідження, можна констатувати, що формування корпоративної культури підприємства авіаційного транспорту – тривалий та складний процес, в основі якого лежить узагальнений механізм. Наявність специфічних галузевих чинників впливу, притаманних підприємствам авіаційного транспорту, вносить свої коригування до традиційних технологій формування корпоративної культури на підприємствах. Дотримання основних фаз формування корпоративної

культури на підприємствах авіаційного транспорту забезпечить чітку покрокову побудову корпоративної культури на підприємстві.

Сьогодні підприємства постійно знаходяться в пошуку інших інструментів управління для забезпечення підвищеної конкурентоспроможності. У наявних умовах інтеграції України до економічного світового простору корпоративна культура є ефективним стратегічним методом управління, а також має дуже вагомий вплив на частини установи. Забезпечення найбільш ефективної діяльності установи та реалізації цілей підприємства, його стратегії, а також досягнення мети вимагає адекватного та своєчасного оцінювання тих або інших показників діяльності на підприємстві. Зважаючи на дуже тісний взаємозв'язок між корпоративною культурою, місією та стратегією підприємства, виникає необхідність оцінювати показники, які можуть характеризувати ступінь корпоративної культури, а також ступінь їхнього впливу на економічні дані діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронов В.В. Корпоративное предпринимательство // менеджмент, финансы, государственное регулирование / В.В. Андронов – М.: Экономикс, 2016 – С. 28–36.
2. Аварченко Л. К. Психология управления. Практикум для руководителей и менеджеров с персонала/ Л.К. Аварченко. – Новосибирск : СибГАУ, 2018. – 251с.
3. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе / Н.П.Аникеева. – М. : Просвещение, 2019. – С. 48 – 86.
4. Базарова Т. Ю., Еремина Е. Л. Управление персоналом : Учебник для вузов. – 2–е изд., перераб. и доп. / Т.Ю.Базарова, Е. Л. Еремина. – М : ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
5. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Муқан, Р.Д. Бала // Вісник Національного університету “ Львівська політехніка” . – 2016. – № 682. – С. 11–15.
6. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 2. – С. 179–184.
7. Блинов А. О. Управление персоналом в современных корпоративных структурах /А.О.Блинов. – М. : МАЭП, 2017. – 215 с.
8. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход / пер. с англ. Е. Батракова, Р. Капелюшников, Б.Максименко [и др.]. М.: ГУ ВШЭ, 2015. – 200 с.
9. Бойко Е. В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №4. – С. 52–58.

10. Болотов С. П. Организационная культура и эффективность менеджмента : Учебное пособие / С.П.Болотов. Сыктывкар : Изд-во Сыктывкарского ун-та, 2000. – 92 с.
11. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. Пособие / А.В.Бычкова – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2015. – 200 с.
12. Буракова Г. Стиль руководителя и эффективность управления // Антикризисный менеджмент. – 2004. – №7. – С. 4 – 8.
13. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В.Василенко – М.: Дашков и К, 2019. – 136 с.
14. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу / В.Р. Веснін – К., МАУП, 2019. – С. 478 –482.
15. Винокуров Л. В. Скрипюк И. И. Организационная психология. / Л.В. Винокуров, И. И. Скрипюк – СПб : Питер, 2010. – 511 с.
16. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : человек, стратегия, организация, процесс : Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Фирма «Гардарика», 2019. – С. 75–81.
17. Виходець О. М. Соціальні комунікації в культурі української організації / О. М .Виходець. – О. : Олтех, 2019. – 285 с.
18. Вейл П. Лидерство, основанное на видении: Курс МВА по менеджменту / П.Вейл. – М., 2017. – 521 с.
19. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : МГУ, 2013. – 528 с.
20. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгер. – М. : Добрая книга, 2016. – 347с.
21. Галкина Т. П. Социология управления : от группы к команде : Учеб. пособие / Т. П. Галкина. – М. : Финансы и статистика, 213. – С. 112 – 119.
22. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х. Организации : поведение, структура, процессы : Пер. с англ. – М. : ИНФРА–М, 2010. – С. 130 – 146.

23. Горецкая В. Оценка как инструмент стратегического управления и элемент корпоративной культуры // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 1. – С. 21 – 24.
24. Грошев И. В. Организационная культура : Учебное пособие. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2004. – 288 с.
25. Даулинг Г. Репутация фирмы : создание, управление и оценка эффективности : Пер. с англ. – М. : Консалтинговая группа «ИМИДЖ–Контакт» : ИНФРА–М, 2003. – С. 162 – 173.
26. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Управління корпораціями: Монографія / Л.Є. Довгань, В.В. Пастухова, Л.М. Савчук.– К.: Політехніка, 2014. – С. 38–43.
27. Джаманбаев Э. Корпоративная культура и ее обратная сторона. – Б. : Центр тренинга и консалтинга, 2004. – 228 с.
28. Дончева О. В., Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. – К., 2001. – С. 84 – 90.
29. Друкер П. Эффективное управление. – М. : Торговый дом Гранд, 2002. – 326 с.
30. Ермошкин А. Организация как культурный феномен // Журнал Управления компанией – 2016. – №2. С. 16–22
31. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. –3-е изд., доп. – М.: Дело, 2017. – 584 с.
32. Иванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Ю.Д. Иванов. – Х.: ІНЖЕК, 2016. – 284 с.
33. Иванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. М. Иванюта, А. О. Заїчковський. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 256 с.
34. Занковський А. Н. Организационная психология : Учебн. пособие / А. Н. Занковський. – М. : Флинта : МПСН, 2017. – С. 412 – 444.

35. Зарубіна М. М. Соціально–культурні основи господарства та підприємництва / М. М. Зарубіна. – М. : Магістр, 2018. – С. 121.
36. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р.Куинн . – СПб.: Питер, 2015. – 320 с.
37. Калигин Н. А. Принципы организационного управления / Н.А. Калигин .– М. : Финансы и статистика, 2013. – 272 с.
38. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры : Пер. с англ. / Под ред. И. В. Андреевой. – СПб : Питер, 2014. – 298 с.
39. Капитонов Е. А. Корпоративная культура : стратегическое направление развития социально-трудовых отношений. Науч. ред. Зинченко Г.П. Ростов н / Д : Из-ство РОСТ, 2013. – 298 с.
40. Карпов А. В. Психология менеджмента : Учебное пособие / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 2013. – 584 с.
41. Кашанина Т. В. Корпоративное (внутрифирменное) право / Т.В. Кашанина. – Норма, 2015. – 320 с.
42. Кібанова А. Я. Управління персоналом організації / А.Я. Кібанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : ІНФРА–К, 2017. – С. 201.
43. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я : Науч.–практ. пособие / М. В. Кларин. – 2–е изд. испр. и доп. – М. : Дело, 2018. – 224 с.
44. Козлов В. В., Козлова А. А. Корпоративная культура : костюм успешного бизнеса, 2010. – № 11. – С. 34–37.
45. Козлов В. В. Корпоративная культура : Учебно–практическое пособие. / В.В.Козлов. – М. : Издательство «Альфа–Пресс», 2019. – 304 с.
46. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посібник./ С.М. Козьменко. – Суми : Університет. кн., 2013. – 734 с.
47. Коломиец Н. О. Развитие корпоративной культуры персонала / Н.О. Коломиец. – М. : Квант, 2017. – С. 135.



48. Короткевич А. Корпоративная культура как основа репутационного капитала: методология построения, новые методы и формы воздействия // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2018. – № 4. – С. 41 – 44.
49. Коротков З. М., Силина А. Н. Организационное поведение. / З.М. Коротков. А.Н. Силина. – Тюмень : Вектор Бук, 2019. – С. 48 – 49.
50. Костюченко А. Корпоративная культура в деятельности современной компании./ А.Костюченко. – Санкт Петербург, 2015. – С. 49.
51. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организованное моделирование. Учеб. Пособие /А.И.Кочеткова .– 2–е изд. – М. : Дело, 2014. – 944 с.
52. Красовский Ю. Д. Организационное поведение./ Ю.Д.Красовский – М. : Гардарика, 2013. – С. 511.
53. Кричевский Н. А., Гончаров С. Ф. Корпоративная социальная ответственность. / Н.А.Кричевский, С.Ф. Гончаров. – Дашков и Ко, 2017. – 216 с.
54. Ладанов И. Социокультура организации // Управление персоналом. – 2010. – № 5. – С. 55 – 59.
55. Лапина Т. А. Корпоративная культура : учебно–методическое пособие./ Т.А. Лапина. - Омск : Изд-во ОмГУ, 2015. - 96 с .
56. Латфуллина Г. Р., Громовой О. Н. Организационное поведение/ Г.Р. Латфуллина, Громовой О.Н. – Питер, 2016. – 432 с.
57. Липатов С. А. Организационная культура : концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Московского университета. – Сер. 14, Психология. – 2017. – № 4. – С. 55 – 65.
58. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : Навч. Посібник / В.С.Лозниця. – К. : КНЕУ, 2010. – 248 с.
59. Лютенс Ф. Организационное поведение : Пер. с англ./ Ф.Лютенс. – М. : ИНФРА–М, 2016. – С. 71 – 89.

60. Максименко А. А. Организационная культура : системно–психологические описания : Учеб. пособие./ А.А. Максименко. – Кострома : КГУ им. Н.А.Некрасова, 2013. – 168 с.
61. Маслов Д., Роше Г. Корпоративная переоценка ценностей // Управление персоналом. – 2006. – №9. – С. 22 – 25.
62. Масютин С. П. Механізми корпоративного управління/С.П.Масютин . – М.«Финстатинф», 2012. – 240 с.
63. Мацумото Д. Психология и культура./ Д.Мацумото. – М. : Прайм–Евроснак, 2016. – С. 243.
64. Мескон Майкл, Франклин Хедуори Основы менеджмента. – М. : «Диалектика–Вильямс», 2020. – 672 с.
65. Мельник Л. П. Психологія управління : Курс лекцій./ Л.П. Мельник. – К., 2019. – С. 15 – 24.
66. Мещанинов А. А. Образ компании./ А.А. Мещанинов.– М. : ОАО Типография «Новости», 2014. – С. 33 – 45.
67. Несмеева А. Исследование корпоративной культуры своими силами // Управление развитием персонала. – 2019. – № 1. – С. 18 – 23.
68. Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н., Козлов В. В. Организационное поведение./ Ю.Г. Одегов, В.Н.Сидорова. – М. : Альфа–Пресс, 2017.
69. Орлов Е. Планирование корпоративной культуры // Управление развитием персонала. – 2018. – № 4. – С. 12 – 13.
70. Осовська Г. В. Основы менеджменту : навчальний посібник./ Г.В. Осовська. – К. : "Кондор", 2016. – 664 с.
71. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. Навч. посібник. – 2–ге вид. доп. – К. : Вид–во Європ. ун–ту, 2012. – 337 с.
72. Паповян С. С. Исследования «организационного климата» в американской психологии // Вопросы психологии. – 2011. – №2. – С. 32 – 34.
73. Парсонс Т. О структуре социального действия. – М.: Академический Проект, 2000. – 880 с

74. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учеб. пособие / Т.Н. Персикова. – М. : Логос, 2012. – С. 26 – 35.
75. Погребняк В. А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. – 2015. – №1(13). – С. 59.
76. Причина О. С. Корпоративная культура. : потенциал инновационной деятельности. – Ростов : Изд-во Ростовского ун-та, 2012. – С. 179.
77. Психологічний словник / за ред. Войтка В. І. – К. : Вища школа, 2017.
78. Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент : социология организаций и управления./ А.А. Радугин, К.А. Радугин. – Воронеж, 2018. – С. 100 – 107.
79. Рассказова–Николаева С. А., Шебек С. В. Корпоративные стандарты. От концепции до инструкции. – Книжный мир, 2018. – 320 с.
80. Резник Ю. М., Кравченко К. А. Сущность корпоративной культуры в современной организации // Управление персоналом. – 2019. – № 8. – С. 63–69.
81. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры : доверить консультантам или возможно провести самим // Управление персоналом. – 2010. – №11. – С. 17 – 19.
82. Родин О .А. Концепция организационной культуры : происхождение и сущность // Менеджмент. – 2015. – №7. – С. 69.
83. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер.– М. : ЗКОМ, 2019. – С. 42.
84. Романишин Л. Л. Система процессов организации и управления ими // Вопросы управления предприятием. – 2013. – №1. – С. 10 – 17.
85. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры : доверить консультантам или возможно провести самим!/? // Управление персоналом. – 2010. – № 11. – С. 25 – 27.
86. Румянцева З. П., Саломатін Н. А. Менеджмент організації./ З.П.Румянцева, Н.А. Саломатін. – К. : Інфра–К, 2018. – С. 245.

87. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації // Проблеми науки. – 2018. – № 9. – С. 23 – 27.
88. Саймон Г., Щюк К. Менеджмент в організації./Г.Саймон. К.Щюк. – Т., 2012. – С. 36 – 39.
89. Самоукина Н. Сплоченная команда : корда это хорошо и корда это плохо? // Управление персоналом. – 2015. – №2. – С. 31.
90. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посібник./ Л.І.Скібіцька – К. : Центр учбової літ., 2017. – 416 с.
91. Слабко Я. Я. Управління організаційною культурою підприємства : інноваційний аспект // Інвестиції : практика та досвід. – 2019. – № 7. – С. 19 – 22.
92. Слиньков В. Н. Персонал та його менеджмент : практ. рекомендації/ В.Н.Слиньков. – К. : КНТ, 2017. – 476 с.
93. Соломанидина Т. О. Организационная культура компаний./ Т.О. Соломанидина. – М. :ООО «Журнал «Управление персоналом», 2013. – 456 с.
94. Старобинский Э. Е. Философия менеджмента в корпорации IBM (США) // Управление персоналом. – 2011. – № 3. – С. 32 – 35.
95. Спивак В. А. Корпоративная культура. / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2017. – 352 с.
96. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом : учеб. пособие для вузов. / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2018. – 416 с.
97. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление персоналом. – 2010. – № 11. – С. 39 – 44.
98. Тевене М. Культура предприятия : Пер. с фр. / Под ред. В. А. Спивака. – 3-е изд. – СПб. : ИД «Нева»; 2013. – 128 с.
99. Тимошенко Н. Корпоративна культура : Діловий етикет : Навч. посібник./ Н.Тимошенко. – К. : Знання, 2016. – 392 с.
100. Тихонов А. П., Мартынов О. В. Организационная культура. Что это такое и из чего состоит // Менеджмент и кадры : психология управления, соционика и социология. – 2016. – №11. – С. 20 – 22.

101. Тульчинский Г. Корпоративная культура // PR–менеджер. – 2018. – № 9. – С. 16–19.
102. Удальцова М. В. Социология управления : Учеб. пособие. – М. : ИНФРА–М; Новосибирск : НГАЭиУ, 2000. – С. 61 – 64.
103. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Г.Л. Хаєт. – Київ : Центр навчальної літератури, 2013. – 403 с.
104. Чернов И. Корпоративные стандарты компании. Построение и применение // Управление продажами. – 2019. – № 1. – С. 32 – 33.
105. Шарков Ф. И. Корпоративная культура в системе общественных связей и отношений / Ф.И. Шарков. – М., 2012. – 312 с.
106. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство : Пер. с англ. / Под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2012. – 336 с.
107. Шекшня С. В. Управление персоналом в современной организации. Учебное пособие / С.В. Шекшня. – М., 2010. – 327 с.
108. Шмакова Е. Формирование и развитие корпоративной культуры, способствующей поддержанию организационных изменений в компании // Менеджмент сегодня. – 2018. – № 4. – С. 36 – 37.
109. Эффективный менеджер : взгляды и иллюстрации / Под ред. Дж. Биллсберри. – М. : Междунар. Ин-т менеджмента ЛИНК, 2019. – С. 299 – 306.
110. Юргутіс І. А. Основи менеджменту : Навч. посібник./ І.А. Юргутіс. – К. : Освіта, 2020. – 254 с.

**Методика для оцінки корпоративної культури**  
**К. Камерона і Р. Куїнна (OCAI)**

**Інструкція:** Вам потрібно роз приділити у кожному розділі 100 балів між чотирма альтернативними твердженнями. Найбільшу кількість балів віддайте тому твердженню, яке більше інших нагадує Вашу організацію. Обов'язково переконайтесь у тому, що при відповіді на кожне запитання сума поставлених Вами балів рівна 100.

	<b>Найважливіші характеристики</b>	Тепер	Бажано
A	Сімейна атмосфера. Неформальні контакти. Люди мають багато спільного.		
B	Динамічна атмосфера. Підприємницький клімат. Люди готові жертвувати собою і ризикувати. Орієнтація на досягнення успіху.		
C	Діяльність орієнтована на результат, виконання завдання. Суперництво.		
D	Жорстка структура. Чіткі повноваження. Формальні правила і контроль.		
	Всього	100%	100%
	<b>Стиль і лідерство керівництва</b>	Тепер	Бажано
A	Взаємна підтримка, прагнення допомогти і навчити. Розвиток працівників.		
B	Іновації. Готовність до ризикованих рішень. Підприємницьке мислення.		
C	Прямолінійність, діловитість, агресивність. Робота, орієнтована на ціль.		
D	Ефективність. Чітка координація роботи. Робочі процеси відповідають бізнес-завданням.		
	Всього	100%	100%
	<b>Управління найманими працівниками</b>	Тепер	Бажано
A	Колегіальність рішень. Командна робота. Участь у прийнятті рішень.		
B	Широке поле діяльності. Підтримка творчих ідей. Індивідуальний підхід до задач.		
C	Високі стандарти продуктивності. Тиск конкуренції. Заохочення успіхів.		
D	Гарантія зайнятості. Передбачуваність і стабільність стосунків. Дотримання правил і техніки безпеки.		
	Всього	100%	100%

<b>Сутність організації</b>		Гепер	Бажано
A	Лояльність працівників. Взаємна довіра. Внутрішні зобов'язання.		
B	Готовність до інновацій. Прагнення до росту та лідерства.		
C	Орієнтація на прибуток. Прагнення до високої продуктивності і досягнення цілей.		
D	Дотримання формальних правил, планових дій. Закоренілі структури. Забезпечення майбутнього фірми.		
Всього		100%	100%
<b>Стратегічна спрямованість</b>		Гепер	Бажано
A	Гуманний розвиток. Висока довіра. Відкритість і співучасть.		
B	Набуття і використання нових ресурсів. Підвищення кваліфікації співробітників. Апробація нового, вирішення проблем.		
C	Досягнення цілей. Конкурентні дії, правильне позиціонування протікання процесів.		
D	Збільшення продуктивності. Підтримка гладкого протікання процесів. Стабільність і прийнятність.		
Всього		100%	100%
<b>Критерії успіху</b>		Гепер	Бажано
A	Благополуччя співробітників. Позитивний розвиток працівників. Готовність співробітників до дій.		
B	Унікальні і інноваційні продукти. Новинки.		
C	Випередження конкурентів. Доля і позиція на ринку, прагнення до лідерства на ринку.		
D	Рентабельність. Чітке планування термінів. Надійна доставка продуктів.		
Всього		100%	100%

**Тест «Рівень корпоративної культури» (КК)**

**Інструкція:** Відзначте той бал, який найбільше, на Вашу думку, відповідає кожному твердженню.

№	Твердження	Бали
1	На нашому підприємстві щойно найманим робітникам надається можливість оволодіти спеціальністю.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	У нас є чіткі інструкції і правила поведінки робітників всіх категорій.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Наша діяльність чітко і детально організована.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Система заробітної плати в нас не викликає скарг робітників.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	Всі, хто бажає, в нас можуть набути нову спеціальність	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	В нас приймаються вчасні і ефективні рішення.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	Прагнення і ініціатива у нас заохочуються.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9	В наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, зібрання, інформаційні роздруківки)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11	Наші робітники беруть участь у прийнятті рішень.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	Ми підтримуємо хороші взаємовідносини один з одним.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13	Робочі місця в нас добре облаштовані.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14	В нас немає збоїв в отриманні внутрішньо організаційної інформації.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15	В нас організована професійна (продумана) оцінка діяльності робітників.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16	Взаємовідношення робітників з керівництвом гідні високої оцінки.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17	Все, що потрібно для роботи, в нас завжди під рукою.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18	В нас заохочується двостороння комунікація.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19	Дисциплінарні міри в нас застосовуються як виключення.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20	У нас проявляється інтерес (увага) до індивідуальних особливостей робітників.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21	Робота для мене цікава.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22	На нашому підприємстві заохочується безпосереднє звернення майстрів і бригадирів до керівництва.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23	Конфліктні ситуації в нас допускаються з врахуванням всіх нюансів ситуації.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24	Прагнення до праці у нас всіляко заохочується.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25	Трудове навантаження у нас оптимальне.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26	У нас практикується делегування повноважень на нижні рівні управління.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27	В наших підрозділах панує кооперація та взаємоповага між робітниками.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28	Наше підприємство постійно націлене на нововведення.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29	Наші працівники відчувають гордість за свою організацію.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



**Анкета**

Дайте будь ласка відповіді на подані нижче запитання. Для цього обведіть, будь ласка, кружечком варіант відповіді, із якою Ви погоджуєтесь. Якщо запропоновані варіанти не співпадають з Вашою думкою, то у відповідному пункті зазначте свій варіант відповіді.

**1. Ви прочитали інструкцію і зрозуміли, як працювати з анкетною.**

- а) так;                      б) ні.

**2. Наскільки задовольняє Вас Ваша робота?**

- а) повністю задовольняє;                      в) задовольняє лише частково;  
б) в основному задовольняє;                      г) не задовольняє.

**3. Що Ви найбільше цінуєте в колегах? (оберіть, будь ласка, не більше двох варіантів відповіді):**

- а) відповідальність (почуття обов'язку, вміння дотримуватись слова);  
б) освідченість (широта знань, висока загальна культура);  
в) ефективність у справах (продуктивність у роботі);  
г) широта поглядів (вміння зрозуміти іншу точку зору, поважати відмінні від інших смаки і звички);  
д) самоконтроль (стриманість, самодисципліна);  
е) життєрадісність та почуття гумору;  
є) раціоналізм (вміння логічно мислити);  
ж) чесність (правдивість, щирість);  
з) акуратність (порядок у справах, зовнішній вигляд);  
к) вихованість (гарні манери);  
л) інше (*напишіть*)

**4. Припустимо, Ви залишилися без роботи, чи повернулися б Ви знову на свою посаду?**

- а) так;  
б) так, якщо мені запропонували б кращі умови;  
в) ні.

**5. Як часто Ви відчуваєте, що отримуєте на роботі стреси, нервові перевантаження?**

- а) постійно, систематично;                      в) досить рідко;  
б) час від часу;                      г) ніколи цього не відчував.

**6. Що найчастіше буває причиною стресів, отриманих на роботі? (оберіть, будь ласка, не більше двох варіантів відповіді):**

- а) несправедлива, неадекватна оцінка мене і моєї роботи керівництвом;  
б) заздрість колег;  
в) «невдячність» роботи на моїй посаді (*об'єктивна неможливість досягти значних позитивних змін*);  
г) загроза послаблення моїх позицій (*аж до звільнення з роботи*);

- д) непередбачувані зміни в розкладі (*розпорядку роботи*);
  - е) інтриги у колективі;
  - є) перевантаженість роботою (*робота в неробочий час і у вихідні дні*);
  - ж) інше (*напишіть*)
- 

**7. Після спілкування із Вашим безпосереднім керівником:**

- а) я знаю що і як робити;
  - б) виникає бажання звільнитись;
  - в) думаю «а що ж він хотів мені сказати і що я повинен зараз робити?»;
  - є) Ваш варіант відповіді:
- 

**8. Коли я кажу щось про організацію, я використовую займенник «ми», а не «вони».**

- а) так;
- б) ні.

**9. Чи виникала у Вас думка змінити місце роботи? (протягом останнього кварталу)**

- а) так, часто;
  - б) інколи;
  - в) ніколи;
  - г) Ваш варіант відповіді:
- 

**10. Чи існують для Вас на даний час прийнятні альтернативи щодо зміни місця роботи?**

- а) так, і досить привабливі;
- б) ні;
- в) альтернатив не шукаю.

**11. Вам приємно бути частиною Нашої організації?**

- а) так;
- б) ні.

**12. Що приваблює Вас у Вашій роботі? (оберіть, будь ласка, не більше двох варіантів відповіді):**

- а) можливість реалізувати свій особистісний, професійний, творчий потенціал;
  - б) наявність перспектив росту (професійного і кар'єрного);
  - в) можливість цікавого і змістовного спілкування з колегами;
  - г) наявність стабільної заробітної платні та її вчасна виплата;
  - д) наявність стабільної заробітної платні та її вчасна виплата;
  - е) ця робота мене нічим не приваблює;
  - є) престиж роботи у перспективній компанії;
  - ж) творча робота у потужному молодому колективі;
  - з) відчуття стабільності свого становища;
  - к) інше (*напишіть*)
- 

**13. Ставлення до персоналу в інших організаціях:**

- а) краще, ніж у нашій;
- б) гірше, ніж у нашій;
- в) таке ж саме.

**14. При постановці цілей діяльності керівник: (оберіть, будь ласка, не більше двох варіантів відповіді):**

- а) повідомляє мені лише кінцеву ціль, яку я повинен досягнути;
  - б) запитує мою думку, щодо можливих шляхів досягнення цілей;
  - в) обговорює зі мною можливі способи досягнення цілей;
  - г) описує в загальних рисах бажаний результат діяльності;
  - д) повідомляє перелік дій, які я повинен виконати;
  - е) Ваш варіант відповіді:
- 

**15. Якщо б мені довелося обирати між послугами нашої організації і аналогічними послугами інших організацій, то я б обрав (ла):**

- а) послуги нашої організації;
  - б) послуги інших організацій;
  - в) будь-які (вони однакові, немає ніякої різниці);
  - г) Ваш варіант відповіді:
- 

**16. Працівники, які покидають організацію:**

- а) будуть з приємністю згадувати час роботи в ній;
  - б) забудуть час, проведений тут, як «неприємний сон»;
  - в) спогади про роботу на ... (назва підприємства) не будуть відрізнятися від інших спогадів;
  - г) Ваш варіант відповіді:
- 

**17. Керівництво ... (назва організації) при прийнятті рішень, на мою думку, керується: (оберіть будь ласка не більше двох варіантів відповіді):**

- а) інтересами організації;
  - б) власними інтересами;
  - в) ситуативно, залежно від настрою;
  - г) виробничою необхідністю;
  - д) стратегією організації;
  - е) Ваш варіант відповіді:
- 

**18. Переважна більшість моїх колег по роботі – хороші і порядні люди.**

- а) так;
- б) ні.