

Міністерство освіти і науки України
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

О.І. ЗАМКОВИЙ

ФІНАНСОВА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни
бакалаврів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування

Дніпро
2018

**Міністерство освіти і науки України
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФІНАНСОВО–ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра економічного аналізу і фінансів**

О.І. Замковий

ФІНАНСОВА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

**Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять
з дисципліни бакалаврів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування**

**Дніпро
НТУ «ДП»
2018**

Замковий О.І.

Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування / О.І. Замковий; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т. – Дніпро: НТУ «ДП», 2018. – 116 с.

Автор:

О.І. Замковий, ст.викл.

Затверджено до видання редакційною радою Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (протокол № 5 від 29.05.2018) за поданням методичної комісії галузі знань «Фінанси і кредит» (протокол № 4 від 23.05..2018).

Подано методичні рекомендації до розв'язку типових практичних ситуацій з аналізу корпоративного культури, управління колективами та методи оцінювання соціально-економічної ефективності корпоративної культури. Наведено критерії оцінювання виконання практичних завдань.

Призначено для самостійної роботи студентів під час виконання практичних робіт та підготовки до модульних контролів за результатами практичних занять з дисципліни «Фінансова корпоративна культура».

Орієнтовано на активізацію виконавчого етапу навчальної діяльності студентів.

Відповідальна за випуск завідувач кафедри економічного аналізу і фінансів

Є.В. Єрмошкіна, д-р економ.наук, проф..

ЗМІСТ

Розділ	Стор.
ВСТУП	5-7
ТЕМА ЗАНЯТТЯ №1. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	8-17
ТЕМА ЗАНЯТТЯ №2. СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	17-28
ТЕМА ЗАНЯТТЯ №3. ТИПОЛОГІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	28-38
ТЕМА ЗАНЯТТЯ №4. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	38-48
ТЕМА ЗАНЯТТЯ №5. МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	48-70
ТЕМА ЗАНЯТТЯ №6. ТИПИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	70-74
ТЕМА ЗАНЯТТЯ №7. ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	74-83
II. ПІДГОТОВКА ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ РІВНЯ СФОРМОВАНOSTІ ДИСЦИПЛІНАРНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ.....	83-88
III. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ РІВНЯ ЗНАНЬ І НАВИЧОК СТУДЕНТІВ ПРИ ВИКОНАННІ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ	88-91
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	91-103
ТЕЗАУРУС.....	104-115

ВСТУП

Практичні роботи з дисципліни "Фінансова корпоративна культура" передбачено навчальним планом для студентів для студентів освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань галузі знань «Управління та адміністрування» на пряму підготовки 072 Фінанси, банківська справа та страхування».

Метою практичних робіт є перевірка засвоєння студентами знань, необхідних їм як майбутнім фахівцям фінансової справи, а також набуття навичок самостійного виконання аналітичних досліджень з аналізу корпоративного сектору фінансового ринку, підготовка необхідної для цього інформації, її належної обробки та оформлення результатів дослідження. В процесі виконання робіт студенти мають засвоїти поняття корпоративної культури, її завдання, предмет і методи, ознайомитися із джерелами інформації, оволодіти спеціальними прийомами аналізу конкретних ситуацій в корпорації і розуміти сутність комплексного підходу до корпоративної культури.

Дисципліна "Фінансова корпоративна культура" у навчальному процесі підготовки фахівців займає провідне місце. Воно зумовлено значенням корпорації на фінансовому ринку в управлінні діяльністю різних за формою суб'єктів підприємницької діяльності і банківських установ та характером знань, що становлять його зміст.

Як результат вивчення курсу фінансової корпоративної культури студенти мають знати:

- сутність, принципи та моделі корпоративної культури в компаніях і банківських установах;
- місце корпоративного управління корпоративною культурою в загальній системі управління корпорацією;
- чинне законодавство в Україні з корпоративного управління;
- зовнішні й внутрішні чинники, що впливають на систему корпоративних відносин;
- органи корпоративного управління та учасників корпоративних відносин; мають вміти:
- проводити аналіз типів та моделей корпоративної культури корпорації;
- формувати організаційну структуру управління корпорацією згідно з їх функціями

та статутом;

- володіти методами та засобами прийняття управлінських рішень у системі корпоративних відносин.

Практичні роботи повинні визначити ступінь підготовки студента до самостійної діяльності в обраній галузі.

Основною метою цього методичного забезпечення є розкриття сутності фінансової корпоративної культури, її принципів і моделей, способів реалізації у практиці корпоративного управління. Належну увагу приділено висвітленню тем, які передбачені навчальною програмою. Видання розроблено на основі діючого в Україні законодавства й рекомендовано студентам за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Методичне забезпечення розраховано на студентів економічних вузів, спеціалістів в галузі управління і адміністрування.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ФІНАНSOVA КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА»

Види та тематика навчальних занять	Обсяг, години		
	ауд.	СРС	усього
1	2	3	4
ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ			
Тема №1. Поняття і сутність корпоративної культури.	3	7	10
1.1. Основні підходи для систематизації корпоративної культури			
1.2. Систематизовані визначення корпоративної культури			
Тема №2. Структура корпоративної культури.	5	7	12
2.1. Моделі розгляду корпоративної культури			
2.2. Рівні корпоративної культури			
Тема №3. Типологія корпоративної культури.	6	9	15
3.1. Типологія культури за характером управління організацією			
3.2. Типологія культури за потенціалом для підтримки стану і успіху компанії			
3.3. Метод побудови профілів культури — метод OCAI			
Тема №4. Теоретичні підходи та методи оцінки корпоративної культури.	6	10	16
4.1. Етнографічний підхід.			
4.2. Експериментальний підхід			
4.3. Метафоричний (мовний) та кількісний підхід			
4.4. Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві			
Тема №5. Моделі корпоративної культури	6	10	16
5.1. Інтегрована модель корпоративної культури Хофстеде-Шейна			
5.2. Модель Ч.Хенді			
5.3. Модель оцінки корпоративної культури Д. Денісона			

Види та тематика навчальних занять	Обсяг, години		
	ауд.	СРС	усього
1	2	3	4
5.4. Модель К. Камерона та Р. Куїнна			
5.5. Модель Т. Діла і А. Кеннеді			
Тема №6. Типи корпоративної культури	5	7	12
6.1. Типи організаційної культури за Дж. Сонефельдом			
6.2. Типи організаційної культури за Р. Акоффом			
6.3. Типи організаційної культури за М. Бурке			
Тема №7. Оцінювання соціально-економічної ефективності корпоративної культури	2	7	9
7.1. Показники ефективності корпоративної культури			
РАЗОМ	33	57	90

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

ТЕМА ЗАНЯТТЯ №1. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Мета заняття: закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок щодо опрацювання поняття фінансової корпоративної культури його суб'єктів та об'єктів.

Обладнання:

- завдання і методичні вказівки до виконання практичних завдань;
- тести;

План заняття

- 1.1. Основні підходи для систематизації корпоративної культури
- 1.2. Систематизовані визначення корпоративної культури

Методичні рекомендації

1.1. Основні підходи для систематизації корпоративної культури

Останнім часом питання корпоративної культури, особливо у великих організаціях, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Воно відносно нове й недостатньо висвітлене з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном.

Перш ніж дати визначення корпоративної культури, доцільно почати з визначення культури взагалі, хоча зробити це непросто. Розкриття сутності корпоративної культури повинне базуватися на визначенні поняття «культура».

Існують різні підходи до розуміння цієї сторони соціальної реальності, яка стоїть за поняттям культура. На міжнародному філософському конгресі в 1980 році наводилося більше 250 визначень цього поняття. Різні джерела налічують від 250 до 500 визначень культури [52], що свідчить про активне освоєння дослідницького поля, пов'язаного з даним поняттям, з одного боку, а з іншого боку, про специфіку поняття культури — та або інша її концепція вже назавжди вписана в світоглядний контекст конкретного історичного типа культури.

Уявлення про культуру відображали в своїх працях античні мислителі Цицерон, Вергілій, Сенека, учені Середньовіччя, такі як, Аврелій, Августин і ін., мислителі європейського Відродження — Ф. Петрарка, М. Монтень, філософи Нового часу — Ф. Бекон, Т. Гоббс, Дж. Локк, Дж. Б. Віко. Величезний вклад до систематизації обґрунтування загальної теорії культури внесли такі учені, як Ф. Гегель, О. Шпенглер, З. Фрейд, Л. Уайт, Е. Тейлор, А. Кребер, К. Клакхон і багато інших [52].

У останній чверті двадцятого століття у вітчизняній науці виникли два підходи до осмислення загальної природи культури. Один з них виразився в розумінні культури як процесу творчої діяльності (А. І. Арнольдов, Е. А. Баллер, Н.С.З лобін, Л. Н. Коган, В. М. Межуєв і ін.), інший як специфічний спосіб людської діяльності (В. Е. Давидович, М. С. Каган, Е. С. Маркарян, З. І. Файнбург, В. В. Трушков і ін.). Загальне для них полягало в діяльнісній інтерпретації культури, хоча обґрунтування даної інтерпретації істотно розрізнялися. Прибічники другої концепції зробили предметом свого дослідження питання, пов'язані із загальною характеристикою культури як універсальної властивості суспільного життя людей [52].

Як зазначено в словнику, «культура (лат.cultura — обробка) — соціально прогресивна, творча діяльність людства у всіх сферах буття і свідомості, що є діалектичною єдністю процесів опредмечування (створення цінностей, норм, знакових систем і т.д.) та розпредмечування (освоєння культурної спадщини), спрямована на зміну дійсності, на перетворення багатства людської історії у внутрішнє багатство особистості, на всемірне виявлення і розвиток сутнісних сил людини» [48, с. 386].

Прийняту на Заході традицію розглядати культуру в комплексі антропологічних дисциплін відображено у визначенні Е. Тейлора (1981 р.): культура — це «цілісний комплекс, що містить у собі знання, вірування, мистецтво, вдачу, право, звичаї та інші здібності, характерні риси і звички, сформовані в людини як члена суспільства» [60].

Розуміння генезису і розвитку корпоративної культури пов'язане з розкриттям процесу переходу індустріального світу в останній третині ХХ століття в постіндустріальний з постеконіомічною системою. У роботах зарубіжних учених Д. Бела, Дж. Гелбрайта, П. Дракера, Й. Масуда, Ф. Тоффлера і ін., а також вітчизняних — Ю.Д. Красовського, О.С., Віханського, А.І. Наумова, О.Н. Антіпіной, С.Л. Іноземцева, С.А. Красилицікова, А.І.

Субетто і ін. розглянуті інноваційні основи розвитку суспільства, нові критерії праці, що породжують сучасні креативні корпорації і адекватну їм нову форму культури — корпоративну культуру [78].

Матеріали Барселонської конференції 1989 року, присвяченою проблемам розвитку організації на сучасному етапі і корпоративній культурі зокрема, відображають підвищений інтерес дослідників до аналізу методів і форм корпоративної культури.

Предмет розгляду — корпоративна культура — зразок того, як розвиток цивілізації, науково-технічний прогрес приводять суспільство до потреби в розвитку духовної культури і навіть до того, щоб у трудовій діяльності вимоги високої культури, етики були пріоритетними щодо вимог чистої економіки.

Словосполучення «корпоративна культура» вперше використав у XIX сторіччі у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке для визначення відносин в офіцерському середовищі.

У другій половині XX сторіччя почали з'являтися перші більш менш чіткі визначення 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.

У Росії й на Україні до проблеми корпоративної культури в 90-ті роки звернулися менеджери, соціологи, психологи, фахівці із загальної культурології, менеджменту. Серед них можна назвати Радугіна [39], Дмитренко Г.А. [7], Колеснікова Г.С. [16], Єгоршина А.П. [10] та ін. У цей же період ряд досліджень корпоративної культури були успішно проведені Донбаською державною машинобудівною академією (ДДМА), АТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (НКМЗ) і Слов'янським державним педагогічним університетом (СДПУ) [60].

Оскільки існує велика кількість інтерпретацій поняття «корпоративна культура» як в іноземній, так і у вітчизняній літературі, нами запропоновано п'ять основних підходів для їх систематизації:

1. Функціональні визначення корпоративної культури описують функції корпоративної культури в організації: роль культури як комплексного механізму регуляції поведінки і передачі цінностей між працівниками організації, а також її соціальну роль.

2. Психологічні визначення корпоративної культури описують особливості адаптації працівника до організаційного середовища, формування звичок та навчання працівника.

3. Описові визначення корпоративної культури включають перелічення усіх елементів корпоративної культури — вичерпний список усього, що охоплює корпоративна культура.

4. Історико-генетичні визначення корпоративної культури — автори, що пропонують визначення даного характеру, включають до поняття корпоративної культури процеси соціального та культурного наслідування, традицію, здатність корпоративної культури до розвитку та участь працівників в її перетворенні та зміні.

5. Нормативні визначення корпоративної культури — даний тип визначень об'єднує в собі ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки, загальноприйняті або очікувані схеми вчинків і дій працівників організації.

1.2. Систематизовані визначення корпоративної культури

Згідно з запропонованим підходом, нами було систематизовано визначення корпоративної культури як іноземних, так і вітчизняних авторів.

Таблиця 1.1

Систематизовані визначення корпоративної культури

№	Автор	Визначення
1	2	3
1. Функціональні визначення корпоративної культури		
Зарубіжні автори:		
1.	К. Голд	Корпоративна культура — це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.
2.	Г. Морган	Корпоративна культура (у метафізичному розумінні) — один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.
3.	Г. Хофстеде	Корпоративна культура — колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.

1	2	3
4.	Е. Браун	Корпоративна культура — це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
Вітчизняні автори:		
1.	В.В. Томілов	Корпоративна культура — сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації.
2.	В.А. Погребняк	Корпоративна культура — це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.
3.	І.Г. Самойлова	Корпоративна культура є інтегральною характеристикою організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності, представленої в образі організації).
4.	Є. А. Смірнов	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 праці, рівня взаємної співпраці і сумісності організації працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.
2. Психологічні визначення корпоративної культури		
Зарубіжні автори:		
1.	М. Мескон	Корпоративна культура — клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.
2.	Є. Шейн	Корпоративна культура — сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.
3.	Є. Жак	Корпоративна культура — образ мислення, що увійшов до звички і став традицією, а також спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали «своїми».
4.	П. Вейл	Корпоративна культура—унікальна загальна психологія організації.

1	2	3
Вітчизняні автори:		
1.	Р.Кричевський	Корпоративна культура охоплює велику частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манеру персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що випускається і т.д.
2.	Ю.Г.Одегов та П.В. Журавльов	Корпоративна культура — це сукупність типових для організації цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації.
3.	В.А. Гневко та І. П. Яковлев	Корпоративна культура — це певна картина більш менш однорідних і погоджених один з одним уявлень, значень і узагальнень, які діють в трудовому процесі і розділяються різними категоріями фахівців, орієнтуючи їх і додаючи сенс їх діяльності в певній системі.
4.	Т.Ю. Базаров	Корпоративна культура — це складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації і задають загальні рамки поведінки, що приймаються переважною більшістю організації.
3. Описові визначення корпоративної культури		
Зарубіжні автори:		
1.	Д.Елдрідж і А. Кромбі	Корпоративна культура — це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.
2.	Р.Кілманн, М. Сакстон	Корпоративна культура — це філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, чекання, відносини і норми, які зв'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами.
3.	Д.Ньюстром та К. Девіс	Корпоративна культура — набір припущень, переконань, цінностей і норм, які розділяються всіма членами організації.
4.	М.Мескон, М. Альберт	Корпоративна культура — переважаючі переконання, звичаї і очікування організації.
Вітчизняні автори:		
1.	А. В. Карпов	Корпоративна культура—сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються із стратегією організації.
2.	Т.О.Соломанідін	Корпоративна культура — соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху.
3.	М.С.Злобін	Корпоративна культура — це творча діяльність організації: як минула, втілена в цінностях, традиціях, нормах; так і справжня, така, що ґрунтується на опредмечуванні цінностей, норм і традицій.

1	2	3
4.	С.В.Шекшня	Корпоративна культура — це цінності, стосунки, поведінкові норми, характерні для даної організації.
4. Історико-генетичні визначення корпоративної культури		
Зарубіжні автори:		
1.	У. Оучі	Корпоративна культура — це символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання.
2.	С.Мішон та П.Штерн	Корпоративна культура — це сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному членові організації як життєвий досвід.
3.	К. Шольц	Корпоративна культура є неявною, невидимою і неформальною свідомістю організації, яка управляє поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їх поведінки.
4.	М. Коул	Корпоративна культура виникає скрізь, де люди впродовж якогось періоду часу включені в спільну діяльність.
Вітчизняні автори:		
1.	В. Співак	Корпоративна культура — дуже складне, багатозарове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників.
2.	А.О. Блінов, О.В.Василевська	Корпоративна культура — це набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і виражаються в цінностях, які заявляються організацією, задаючи людям орієнтири їх поведінки і дій, які передаються через символічні засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного спілкування.
3.	Б.Ф. Усманов	Корпоративна культура є традиціями і манерою поведінки, в яку втілюються основні цінності організації та її кадрового складу.
4.	О.О. Максименко	Корпоративна культура — стосунки, норми і цінності, стилі поведінки, яка відтворюється між людьми, вважаючи ознаку відтворення ключовою в аналізі і функціонуванні організаційної культури.
5. Нормативні визначення корпоративної культури		
Зарубіжні автори:		
1.	Х. Шварц та С. Девіс	Корпоративна культура — комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації.
2.	В. Сате	Корпоративна культура — набір важливих установок (часто не сформульованих), що розділяються членами того або іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань.

1	2	3
3.	М. Армстронг	Корпоративна культура — це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації.
4.	Д. Мацумото	Корпоративна культура - динамічна система правил, що розділяються членами організації.
Вітчизняні автори:		
1.	В. Козлов та А. Козлова	Корпоративна культура — система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку.
2.	Є. Уткін	Корпоративна культура — система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.
3.	О.С.Віханський і О.І. Наумов	Корпоративна культура — набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.
4.	З. Румянцева	Корпоративна культура — це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи.

Узагальнюючи наведені визначення, можемо дійти висновку, що корпоративна культура — це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

Загальна категорія визначення корпоративної культури — це система особистих і колективних цінностей, які сприймаються і поділяються членами організації, а також набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому й підтвердили свою актуальність у сьогоденні [24].

Поява в теорії і практиці феномена корпоративної культури пов'язана насамперед з необхідністю посиленої уваги до духовної культури. Це особливо актуально для вітчиз-

няних організацій, бо при трансформації економіки і всього суспільства необхідно взяти правильний старт. У супротивному випадку наша країна приречена залишитися в ролі наздоганяючої.

Корпоративна культура — в основному невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Корпоративний дух організації, як і військовий дух армії, не можна розписати за параграфами. Корпоративна культура — це дещо колективне, яке стало особистісним. Регламентувати ж у деталях прояви особистості неможливо і шкідливо з погляду сучасного маркетингу. Це не виключає декларування головних положень корпоративної культури керівництвом організації, й пропаганду в засобах масової інформації і навіть написання короткого положення про корпоративну культуру.

Виникає питання — до яких дисциплін можна віднести теорію корпоративної культури, як її розташувати в системі знань. Корпоративна культура як напрям дослідження перетинається з такими науками, як менеджмент, маркетинг, соціологія, культурологія і психологія. З одного боку, це призводить до певних труднощів під час дослідження, а з іншого — дає змогу найповніше використовувати корпоративну маркетингову культуру як інструмент ефективного управління підприємством, який дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і доводиться боротись за кожен копійку прибутку.

Досліджуючи вплив характеру українців на формування корпоративної культури, варто враховувати, що для нашого народу характерне надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, які базуються на принципах індивідуальності й людяності, гармонії з природою. У національному характері українців, ментальності, вкорінена низка рис, пов'язаних із властивим для значної частини населення економічним нігілізмом.

Подвійну роль у побудові корпоративної культури вітчизняних комерційних структур відіграє індивідуалізм українців, обумовлений специфікою громадського життя. Оскільки утворення акціонерного капіталу здійснюється за принципом «через індивіду-

альне до колективного», з опосередкованим володінням власністю, ця риса національного характеру сприяє формуванню норм корпоративної філософії. З іншого боку, індивідуалізм (який має прогресивний історичний зміст як наслідок прагнення до свободи) призводить до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільного, до невміння створювати й утримувати владу, що нині є гальмуючим чинником.

Негативно позначаються й психологічні фактори, пов'язані з недавнім тоталітарним минулим: безініціативність, безпорадність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави й водночас не довіряти їй (порушувати закони); так само впливає втрата почуття відповідальності, ірраціональна віра у всесилля «вождів», очікування на прихід «месії», який вирішить усі проблеми.

Усе вищенаведене пояснює важливість порушеної теми для вітчизняного підприємництва, а також те, чому закордонні маркетингові технології найчастіше не приживаються. «Сліпе» впровадження західних норм і методів призводить до жалюгідних наслідків. Глибоке дослідження елементів корпоративної культури потрібне як для сучасної управлінської науки, так і для практики використання цих ідей у діяльності.

Світовий досвід ведення господарства переконує, що впровадження в корпоративні відносини норм, дотримання яких створило б атмосферу єдності цілей кожного учасника управління, дає змогу досягати високих рівнів організації діяльності корпорації. Чим сильніша корпоративна культура, тим сильніша компанія, а потужна корпорація є важливою складовою стабільності економічного й громадського життя держави.

ТЕМА ЗАНЯТТЯ №2. СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Мета заняття: закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок щодо опрацювання структури корпоративної культури її моделей та рівнів

Обладнання:

- завдання і методичні вказівки до виконання практичних завдань;
- тести;

План заняття

2.1. Моделі розгляду корпоративної культури

2.2. Рівні корпоративної культури

Методичні рекомендації

2.1. Моделі розгляду корпоративної культури

Множинність існуючих визначень корпоративної культури частково пояснюється тим, що різні рівні її прояву найчастіше не виділяються. Ці рівні охоплюють як відчутні зовнішні прояви, доступні органам чуття людини, так і глибинні підсвідомі базові уявлення (так звана сутність культури).

Слід зазначити, що одні визначають корпоративну культуру як систему взаємин, побудованих компанією відносно зовнішнього оточення і внутрішнього середовища. Інші — як ряд постійно присутніх заходів, що визначають ідеологію (концепцію) компанії як для ринку (клієнтів, постачальників, конкурентів), так і для співробітників. Та все ж, як правило, говорять про два типи корпоративної культури: один формується компанією (в особі керівництва) свідомо, інший сформований персоналом спонтанно.

При дослідженні корпоративної культури слід взяти до уваги, що дана культура має власну структуру. Розглянемо основні підходи до вивчення структури корпоративної культури.

1. Узявши за основу модель, запропоновану Е.Шейном [63], розглянемо корпоративну культуру на трьох рівнях, у метафорі «Дерева» (рис.2.1).

Перший, найочевидніший поверхневий рівень культури — «крона», так звані артефакти. На цьому рівні людина стикається з фізичними проявами культури, такими як: інтер'єр офісу, «зразки» поведінки співробітників, «мова», традиції, обряди і ритуали організації. Все, що в організації має місце на даному рівні, — видимий результат свідомого формування, культивування, розвитку.

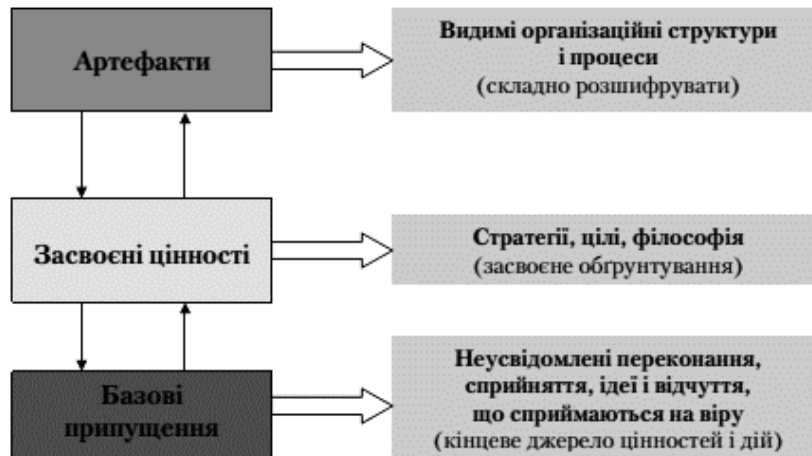


Рис.2.1. Рівні корпоративної культури

Наступний, більш глибокий рівень корпоративної маркетингової культури — «стовбур», тобто засвоєні цінності. Засвоєні цінності — це цінності і норми, принципи і правила, стратегії і цілі, що визначають внутрішнє й частково зовнішнє життя організації. Вони можуть бути як закріпленими в інструкціях і документах, так і незакріпленими. Головне, щоб їх реально приймали і розділяли працівники.

Найглибший рівень корпоративної культури — «коріння», тобто рівень базових припущень. В основі даного рівня лежать деякі базові уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людської активності, людських взаємин. Ці базові припущення знаходяться в сфері підсвідомого й, відповідно, недостатньо усвідомлюються навіть їх носіями — членами організації [63].

Корпоративна маркетингова культура має певний зміст, куди входять суб'єктивні й об'єктивні елементи. Суб'єктивні елементи: вірування, цінності, ритуали, табу, образи і міфи, пов'язані з історією організації і життям її відомих членів, прийняті норми спілкування. Вони є основою управлінської культури, що характеризується стилями керівництва, методами вирішення проблем і поведінкою керівників.

Об'єктивні елементи відображають матеріальну сторону життя організації. Це, наприклад, символіка, кольори, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Зміст корпоративної культури можна представити наступним чином: працівники розділяють певні цінності й установки, завдяки яким вони сприймають прояви конкретної

корпоративної культури через комунікаційні канали й інтерпретуючи їх, кожен по-своєму, стають її носіями (див. рис.2.2).

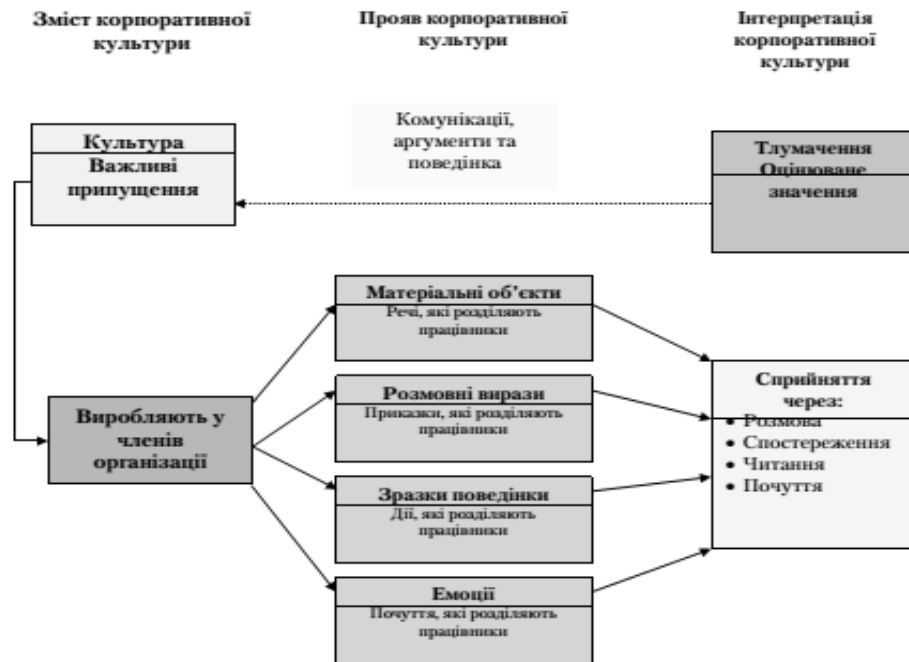


Рис.2.2. Зміст корпоративної культури

Виділяють простішу модель корпоративної культури, яка представляє собою два організаційних рівня (рис.2.3). На верхньому рівні представлені такі видимі чинники, як: одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка. Верхній рівень представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме представлення. На глибшому рівні (другому рівні) розташовуються цінності і норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників в компанії. Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними зразками (слоганами, церемоніями, стилем ділового одягу і ін.), вони як би витікають з них і позначають їх внутрішню філософію. Ці цінності підтримуються і виробляються співробітниками організації, кожен працівник компанії повинен розділяти їх або хоч би показувати свою лояльність по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей [68].



Рис.2.3. Рівні корпоративної культури

Серед так званих «рівневих» моделей можна назвати також модель «багатощарова цибулина». Виходячи з особливостей даної структурної моделі, корпоративна культура цілісна і носить всепроникаючий характер, тому ознаки її присутності можна виявити у всіх організаційних процесах і проєкціях. Модель демонструє, що шари культури мають бути погоджені один з одним (див. рис.2.4), інакше люди в організації відчують дискомфорт, а культура починає руйнувати організацію, вести до збоїв в технології і взаємодії з бізнес оточенням.

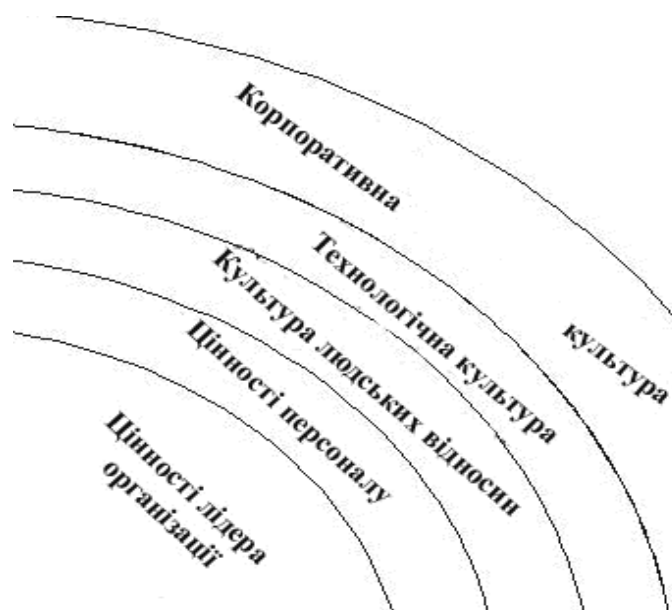


Рис.2.4. Структурна модель «багатощарова цибулина»

Г.Джонсоном була запропонована структурна модель «культурної мережі» організації (див. рис.2.5). Дана модель відображає найважливіші елементи організації, що базуються на парадигмі (найбільш сконцентрованому вираженні системи базових уявлень по Е. Шейну).



Рис.2.5. «Культурна мережа» організації за Г.Джонсоном

Недоліком моделі можна назвати те, що елементи «мережі» не впорядковані ієрархічно. Наприклад, ритуали і символи знаходяться на тому ж рівні, що і структури влади або системи контролю. Ф. Харріс і Р. Моран [68] пропонують розглядати корпоративну маркетингову культуру на основі десяти характеристик, властивих будь-якій культурі (див. табл. 2.1). Вказані характеристики культури організації в сукупності відображають і надають сенс концепції корпоративної культури.

Цікавий підхід до розгляду параметрів корпоративної культури пропонує В. А. Співак [49]. Структура корпоративної культури, на думку цього автора, включає п'ять елементів:

1.Культура умов праці: характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці.

Характеристики корпоративної культури за Ф. Харрісом і Р. Мораном [68]

Характеристика корпоративної культури	Пояснення характеристики корпоративної культури
1	2
Взаємини між людьми	Вплив на міжособові стосунки таких характеристик як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, освіченість, досвід, знання. Дотримання формальних вимог етикету або протоколу; рівень формалізації стосунків, отримуваної підтримки, прийняті форми вирішення конфліктів.
Усвідомлення часу, відношення до нього і його використання	Сприйняття часу як найважливішого ресурсу або марна трата часу, дотримання або постійне порушення тимчасових параметрів організаційної діяльності.
Трудова етика і мотивування	Відношення до роботи як цінності або повинності; відповідальність або байдужість до результатів праці; відношення до свого робочого місця; якісні характеристики трудової діяльності; гідні і шкідливі звички на роботі; планування кар'єри працівника в організації.
Усвідомлення себе і свого місця в організації	В одних культурах цінується стриманість і приховування працівником своїх внутрішніх настроїв і проблем, в інших — заохочується відвертість, емоційна підтримка і зовнішній прояв своїх переживань.
Звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі	Організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність їдалень і буфетів; участь організації в оплаті витрат на харчування; періодичність і тривалість харчування; спільне або роздільне харчування працівників з різним організаційним статусом і т.п.
Світогляд	Віра або відсутність віри в справедливість, успіх, свої сили, керівництво; відношення до взаємодопомоги, до етичної або негідної поведінки, переконаність в караності зла й торжестві добра й т.п.
Розвиток самореалізація працівника	Бездумне або усвідомлене виконання роботи; опора на інтелект або силу; вільна або обмежена циркуляція інформації в організації; творча обстановка або жорстка рутинна; визнання обмеженості людини або акцент на її потенціалі до зростання.
Комунікаційна система і мова спілкування	Використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного пра-ва» варіюється від організації до організації; професійний жаргон, аббревіатури, мова жестів специфічна для організацій різної галузевої, функціональної і територіальної приналежності.
Зовнішній вигляд, одяг і подання себе на роботі	Різноманітність уніформ, ділових стилів, норми використання косметики, духів, дезодорантів і т.п., що свідчить про існування безлічі мікрокультур.

1	2
Цінності і норми	Культура впливає на те, як люди сприймають свої потреби і як вони ранжують їх по пріоритетах. Ці прийнятні стандарти поведінки можуть бути представлені у формі робочої етики, в принципах етикету, кодексах поведінки, нормах і законах.

2.Культура засобів праці і трудового процесу: впровадження досягнень науки і техніки у виробництво, рівень автоматизації і механізації, якість устаткування і інструментів, ритмічність і планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, що випускається, використання передових методів праці, методи оцінки результатів, забезпечення дисципліни.

3.Культура міжособових стосунків (комунікацій): соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, відчуття колективізму, взаємодопомога, наявність і розділення працівниками цінностей і переконань компанії, особливості зовнішніх комунікацій з довкіллям («паблік рілейшинз»).

4.Культура управління: методи і стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, відношення до персоналу, професіоналізм управлінців, методи мотивації і стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею.

5.Культура працівника: етична культура (поведінка, знання етикету, хороших манер, моральність, ціннісні орієнтації, переконання і культура відчуттів) і культура праці (рівень освіти і кваліфікації, відношення до праці, дисциплінованість, старанність, творчість на робочому місці).

2.2. Рівні корпоративної культури

Узагальнивши основні наукові підходи до визначення структури корпоративної культури, автор дійшов висновку, що корпоративна культура складається з певних рівнів (табл. 2.2).

Рівні корпоративної культури [49]

Рівень	Особливості рівня	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
1. Зовнішній рівень	Створюється штучно (усвідомлено) і розпізнається споживачем. В основному цей рівень неглибинний, оскільки зазвичай (хоча й не повністю) стосується корпоративного стилю одягу, атрибутів компанії т.п. Найчастіше він використовується як інструмент PR для залучення клієнтів.	Зовнішні, або видимі	Фірмовий стиль, символи, слогани, організаційні церемонії
2. Внутрішній рівень	Це офіційні зафіксовані взаємини між керівництвом і співробітниками. Включає статут, розпорядки, організаційну структуру, кадрову політику, прийняті стилі управління й т.п. Рівень важливий і обов'язковий. Робота над ним — прямий обов'язок служби персоналу, безумовно, у співпраці з керівною ланкою.	Офіційні	Місія компанії, кодекс компанії
3. Прихований (латентний) рівень	Це реальний стан стосунків між співробітниками і керівництвом, що виявляється в ділових, і неділових розмовах, у розповідях співробітника про компанію своїм рідним і друзям. Саме цей рівень найважливіший при формуванні лояльності. І саме на нього прагнуть вплинути (безпосередньо або опосередковано) служба персоналу і керівники. Проте, цей рівень не піддається жодному управлінню, якщо слова розходяться зі справою.	Латентні, або приховані	Неписані правила взаємин співробітників

Пізнання корпоративної культури розпочинається з першого, «зовнішнього рівня», що містить такі видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, — тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик). На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифрувати у термінах корпоративної культури.

На наступному, «внутрішньому рівні», відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому, хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії.

Слід зазначити, що крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень — «прихований» («латентний»). Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас, він безумовно важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів.

Виділяють наступні компоненти корпоративної культури:

Найбільш поширений компонент корпоративної культури — це наявність командних заходів, які зазвичай направлені на різні святкування, наприклад, з нагоди:

- а) дня компанії;
- б) дня галузі або професійного свята;
- в) днів народжень співробітників;
- г) дитячих свят (Дня школяра або Дня знань);
- д) досягнення компанією певних фінансових результатів;
- е) будь-яких інших подій в житті компанії.

Важливим компонентом корпоративної культури є корпоративні засоби масової інформації. Звичайно це:

а) корпоративна газета (друкується або в друкарні, або за допомогою офісної техніки);

б) корпоративний веб-сайт як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування. Внутрішній сайт називають інтранетом. Це дуже зручний засіб для внутрішнього спілкування і локальних досліджень;

в) інформаційні дошки, на яких в друкарському вигляді розміщується вся інформація, яка доноситься до співробітників різними джерелами: електронною поштою, на

зборах, наказами, оголошеннями і ін. Зазвичай такі дошки розміщують на центральних (прохідних) для всіх співробітників місцях;

г) інформаційні листи (розсилаються працівникам в електронному або в друкарському вигляді).

1. Ще один компонент корпоративної культури — корпоративні документи, в яких прописані різні положення кадрової політики. Це можуть бути:

а) положення про адаптацію;

б) положення про мотиваційну і компенсаційну політику;

в) положення про преміювання;

г) положення про кар'єрне підвищення;

д) положення про відділи (організаційна структура, рівні ієрархії, структура підлеглості і внутрішніх комунікацій);

е) положення про внутрішніх клієнтів і взаємозв'язки (скорочена версія бізнес-процесів);

ж) положення про оцінку персоналу, нагородження і конкурси; з) положення про корпоративні свята.

Документи можуть називатися інакше і фіксувати інші аспекти, але вони обов'язково мають бути. Наявність чітко прописаної документальної системи управління не стільки формує корпоративну культуру, скільки підтримує її і укріплює як офіційну.

2. Необхідний компонент корпоративної культури — чітко зафіксована організаційна структура, доведена до відома всіх працівників.

Вже сама по собі вона вносить велику ясність в роботу кожного підрозділу і працівника за рахунок наочного відображення виробничих зв'язків. Якщо ж ця структура відбита і в положенні про адаптацію (у так званому «кар'єрному дереві»), то співробітникам легко розібратися в можливостях і перспективах. Навіть якщо компанія як команда професіоналів працює вже не перший рік, створення чітко прописаної і погодженої із співробітниками організаційної структури забезпечує прийняття всіма відділами їх статусів.

3. Важливим компонентом корпоративної культури є корпоративні стандарти, які обов'язково прописуються в статуті або кодексі. Інколи їх ділять на «для всіх» і «для

відділів».

Добре складений статут або кодекс практично замінює всю необхідну корпоративну літературу і може застосовуватися як в адаптаційній програмі, так і для комплексної оцінки співробітників з метою мотиваційних змін (розділення по категоріях, введення додаткових премій і т.д.) [53].

Якщо всі подані компоненти вишикувати в комплексну систему, то співробітникам підприємства буде легше ознайомитися та орієнтуватися в корпоративній культурі підприємства. Це безумовно допоможе сформувати сильну корпоративну культуру на підприємстві, про яку обов'язково дізнаються і за межами підприємства.

Як бачимо, виділяють різні підходи до вивчення структури корпоративної культури, але кожен з них доводить, що структура культури є багаторівневою.

Узагальнено можемо вважати, що структуру корпоративної культури складають як зовнішні атрибути, що відображають матеріальну сторону життя організації (символіка, кольори, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі, слогани, фірмовий стиль, організаційні церемонії, робоча обстановка та ін.), так і внутрішні цінності і норми, стратегії поведінки (вірування, цінності, ритуали, табу, образи і міфи, пов'язані з діяльністю організації, прийняті норми спілкування).

ТЕМА ЗАНЯТТЯ №3. ТИПОЛОГІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Мета заняття: закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок щодо опрацювання поняття типології фінансової корпоративної культури та методу ОСАІ

Обладнання:

- завдання і методичні вказівки до виконання практичних завдань;
- тести;

План заняття

3.1. Типологія культури за характером управління організацією

3.2. Типологія культури за потенціалом для підтримки стану і успіху компанії

3.3. Метод побудови профілів культури — метод OCAI

Методичні рекомендації

3.1. Типологія культури за характером управління організацією

Одним з поширених засобів опису властивостей корпоративної культури є типологія, яка є спробою класифікувати досліджувані культури за певною характерною ознакою.

Під типом корпоративної культури розумітимемо певну групу культур, об'єднаних по загальній, найбільш істотній ознаці, що відрізняє даний тип культури від інших.

Аналіз зарубіжної і вітчизняної літератури свідчить про те, що в даний час дослідниками запропонований широкий спектр підходів до типології корпоративної культури, тому в даному випадку дуже важлива систематизація, яка покликана підвищити ефективність використання різних типологій.

Узагальнивши основні типи корпоративних культур за найбільш істотними ознаками, можемо навести наступну їх класифікацію:

1. За ступенем взаємної адекватності домінуючої ієрархії цінностей і переважуючих способів їх реалізації корпоративні культури:

- стабільні (висока міра адекватності);
- нестабільні (низька міра адекватності) культури.

Стабільна корпоративна культура характеризується чітко заданими нормами поведінки і традиціями. Нестабільна — відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму і недопустиму поведінку, а також коливаннями соціально-психологічного статусу працівників.

2. За ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного із співробітників і ієрархічної системи внутрішньогрупових цінностей:

- інтегративні (високий рівень відповідності);
- дезінтегративні (низький рівень відповідності) культури.

Інтегративна культура характеризується єдністю громадської думки і внутрішньогруповою згуртованістю. Дезінтегративна — відсутністю єдиної громадської думки,

роз'єднаністю і конфліктністю.

3. Залежно від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності підприємства виділяють:

- позитивні;
- негативні корпоративні маркетингові культури.

Корпоративна культура організації позитивна, якщо вона сприяє ефективному вирішенню проблем і зростанню продуктивності, стимулює результативність діяльності підприємства і його розвиток, є джерелом ухвалення грамотних управлінських рішень.

Негативна культура — джерело опору і загального хаосу, може перешкоджати ефективному процесу ухвалення рішень, загальному функціонуванню підприємства і його розвитку.

4. За характером управління організацією (типологія проф. Ч.Хенді [48]) корпоративні культури класифікують на:

- культура Влади (культура Зевса);
- культура Ролі (культура Аполлона);
- культура Задачі (культура Афіни);
- культура Особи (культура Діоніса).

Головне в організаціях з культурою, орієнтованою на ролі, — процедури, правила, затвердженні функції.

У центрі уваги в організаціях з культурою, орієнтованою на задачу, — виконання завдання, здатність справлятися із завданням, новою ситуацією, здатність адаптуватися до неї.

Головне в організаціях з культурою, орієнтованою на особу, — потенціал людини, працівника, його уміння.

В організаціях з культурою, орієнтованою на владу, акцент робиться на зростанні організації, а значущість працівників визначається значущістю посади, яку вони займають.

3.2. Типологія культури за потенціалом для підтримки стану і успіху компанії

Культура власти (Зевс)

У центрі такої "павутини" знаходиться лідер ("Зевс"). Він будує свою мережу, за допомогою особистого контакту залучаючи людей, близьких йому за духом. За рахунок того, що схожі люди мислять більш-менш близько, спираються на одні й ті ж цінності, їх інтуїтивні рішення в подібних ситуаціях будуть схожі. І тому немає необхідності в численних узгодженнях і документації. А це дає більшу швидкість прийняття рішень, хоча і не завжди якісних. В областях, де швидкість критична, а ціна помилки менше, ніж ціна зволікання, це дуже велика перевага.

У клубі дуже важливі довіру і схожість ("одного поля ягода"). Тому прийом на роботу часто завершується обідом, щоб лідер і ключові особи особисто могли познайомитися з новачком. Та й взагалі дуже багато особистого спілкування (в крайньому випадку, по телефону), що сприяє встановленню довіри. А за рахунок довіри процедури контролю мінімальні.

Багато стартапів починаються саме з "Зевса". Він вибирає позицію, а потім починає залучати потрібних людей через свої знайомства.

Реальні влада і повноваження визначається близькістю до лідера, а не формальної посадою.

Цінується ініціативність, самостійність, підприємливість, досягнення результату. Але до співробітника, що не виправдав довіри, така культура відноситься жорстко.

Сильні сторони: швидкість прийняття рішень.

Культура ролі (Аполлон)

У цій культурі основне припущення - «завтра буде схоже на вчора». Тому весь попередній досвід ретельно аналізується і на його основі розробляється вичерпний набір правил і ролей, чітко описують, що і як робити.

Цей тип культури дуже ефективний в незмінному середовищі - операції налагоджені, помилки зведені до мінімуму, немає необхідності набирати сильних професіоналів, ефективність поступово підвищується за рахунок аналізу досвіду та розробки поліпшених процедур. Передбачуваність і стабільність є одними з головних цінностей цієї культури.

"Форд" на початку ХХ століття, при Генрі Форді - хороший приклад такої компанії.

Науковий менеджмент, конвеєр - яскраві прояви культури ролі.

Символ грецького храму добре описує структуру такої компанії - є функціональні відділи (колони), які об'єднуються тільки на рівні верхнього менеджменту (фронтон). І все в цілому було скріплене набором процедур і ролей.

Якщо ж говорити про кар'єру співробітників, то вона, як правило, робиться в рамках одного функціонального напрямку. Переходи між "колоннами" рідкісні.

Індивідуальність сприймається як перешкода ефективній роботі. Всі повинні працювати рівно так, як написано. Робити потрібно рівно стільки, скільки визначено, не більше і не менше. Інакше вся система може зламатися. І таке ставлення відштовхує ряд талановитих професіоналів, оскільки в цій культурі потрібні замінні частини, а не люди. З іншого боку, ця система дуже приваблива для людей, які не хочуть брати на себе багато відповідальності або проявляти ініціативу.

Через наявність великої кількості правил рішення приймаються довго - потрібно багато узгоджень, обговорень в різних комітетах.

У разі кризи така культура спочатку його ігнорує, а потім починає робити ще більше того, що вона робила раніше. Падають продажі - треба активніше продавати (а насправді треба міняти продукт). Якщо ж середовище змінюється сильно, то для перебудовування такої культури потрібна допомога ззовні.

Сильні сторони: передбачуваність, стабільність і ефективність

Недоліки: погано працює в мінливому середовищі, незалежні талановиті люди часто не приживаються

Відповідний контекст: усталений ринок, типові завдання, конвеєр.

Культура завдання (Афіна)

Управлінська культура Strategy Guide. Ця культура орієнтована на вирішення завдань. Основний сенс менеджменту - виявити проблему, підібрати потрібних людей і дати їм ресурси для вирішення завдання.

Влада і вплив у цій культурі засновані на професійній компетенції, а не на положенні всередині компанії. І ключовими є вузлові точки (там, де проблеми), а не центр (Зевс) або верх (Аполлон).

Однією з ключових характеристик культури завдання є команди. Професіонали в

цій культурі з задоволенням об'єднуються в команди для вирішення загального завдання, багато похвалювання, ентузіазму та взаємодопомоги (на відміну від культури Зевса або Аполлона, де співпраця і взаємодопомога менш розвинені). І, як природний варіант для вирішення завдань, широко застосовується проектний підхід.

У рекламному бізнесі ця концепція добре працює - новий клієнт, нова задача, яку необхідно вирішити.

Культура завдання дуже дорого. В умовах запуску нового продукту це може бути виправдано - так як отримане лідерство характеризується різноманітністю рішень. Люди цієї культури не виносять рутину, кожен раз придумуючи новий варіант, навіть якщо використання вже готового рішення буде економічніше.

Ця культура досить витратна, так як необхідно залучати спеціалістів високого рівня. Їм важливо зробити якісно, навіть якщо це буде дозволить встановлювати більш високі ціни. Якщо ж немає можливості встановлювати високі ціни (наприклад, в умовах кризи), то компанії може знадобитися перехід на іншу культуру.

Сильні сторони: якісні творчі рішення, легко залучати талановитих співробітників, самовмотивований співробітники

Недоліки: дорого, рішення іноді надмірно гарні, багато надлишкової спілкування, не пристосовані до кризових ситуацій, не здатні працювати економно і одноманітно.

Відповідний контекст: консалтинговий і рекламний бізнес, розробка нових продуктів, наукомісткі завдання.

Екзистенціальна культура (Діоніс)

Якщо в трьох попередніх культурах співробітник був для компанії, то в цій культурі - компанія як засіб досягнення особистих цілей співробітників. У світі бізнесу таке складно уявити, але ця культура іноді зустрічається в асоціаціях незалежних професіоналів, в деяких університетах.

Символом служить коло слабо пов'язаних точок - якщо один або два співробітника підуть, нічого не зміниться. Співробітники незалежні один від одного.

Наприклад, незалежні адвокати, об'єднавшись в асоціацію або компанію, отримують деякі переваги - інше позиціонування, рішення загальних задач, велика сила при переговорах.

Основний лейтмотив - "кожен сам у відповіді за свою долю". Співробітники роблять те, що їм подобається (тому проблем з мотивацією немає). Менеджмент в цій культурі відбувається тільки за згодою, що приводить в жах менеджерів з інших культур.

У сучасному світі ця культура все більше поширюється, в тому числі і в світі бізнесу. Тому, якщо компанія хоче залучити молодих професіоналів, вона повинна вміти працювати і в рамках екзистенціальної культури.

Сильні сторони: самомотівованність, легко залучати талановитих людей.

Недоліки: інтереси співробітника важливіше, ніж інтереси компанії, у менеджерів немає повноважень наказувати

Відповідний контекст: співтовариство професіоналів, університет, асоціація.

5. За потенціалом для підтримки стану і успіху компанії (типологія Дж. Зонненфельда [78]) корпоративні культури класифікують на:

- «бейсбольна команда» (baseball team);
- «клубна культура» (club);
- «академічна культура» (academy);
- «оборонна культура» (fortress).

«Бейсбольна команда» виникає в ситуації, де приймаються ризиковані рішення, де реалізується негайний і безпосередній взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У компаніях з таким типом корпоративної культури бізнес-рішення приймаються дуже швидко, заохочується талант, новаторство і ініціатива.

«Клубна культура» характеризується лояльністю, відданістю і спрацьованістю, командною роботою. Стабільні і безпечні умови сприяють заохоченню досвіду та посадової переваги співробітників. Підвищення на посаді отримують лише працівники цієї компанії, при цьому кар'єрне зростання відбувається повільно і поступово.

«Академічна культура» передбачає поступове кар'єрне зростання співробітників усередині компанії. У компанії набирають нових молодих співробітників, які виявляють цікавість до довготривалої співпраці і нічого не мають проти повільного просування по службових сходах. Проте, на відміну від «клубної культури», працівники тут рідко переходять з одного відділу в інший (з одного напрямку в інший).

«Оборонна культура» може виникнути в ситуації необхідності виживання. При цій

культури немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного зростання, оскільки компаніям часто доводиться піддаватися реструктуризації і скорочувати свій персонал, аби адаптуватися до нових зовнішніх умов.

6. За ступенем інтенсивності культури та її зовнішнього або внутрішнього фокусування корпоративні культури:

- сильні;
- слабкі культури.

Сильна культура характеризується головними (стержневими) цінностями організації, які інтенсивно підтримуються, чітко визначені і широко поширюються. Чим більше членів організації, які розділяють ці головні цінності, визнають міру їх важливості і прихильні їм, тим сильніше культура.

Молоді організації або організації, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких організацій не мають достатнього спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей.

Проте, не всі зрілі організації із стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності організації повинні постійно підтримуватися.

7. За характером розвитку корпоративні маркетингові культури:

- «чоловічі» культури;
- «жіночі» культури.

Чоловічі культури забезпечують зв'язок і адекватну та своєчасну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, виробляють обмін інформацією з ним. Чоловічі культури тяжіють до динамічності, постійного оновлення, прагнення до змін.

Жіночі культури забезпечують стійке функціонування організації, прагнуть до збереження, зміцнення, розширення досягнутих результатів і існуючих порядків.

3.3. Метод побудови профілів культури — метод OCAI

Відповідно до загальних характеристик компанії (метод побудови профілів культури — метод OCAI К. Камерона та Р. Куїнна [13]) корпоративні культури класифікують на

(див. рис. 3.1):

- кланові;
- адхократичні;
- ієрархічні;
- ринкові.

Організації з клановою культурою фокусують увагу на гнучкості в ухваленні рішень усередині організації, турботі про людей, доброму почутті до споживачів. Організація об'єднується за рахунок відданості і традицій. Високе значення надається моральному клімату та згуртованості колективу.

Це дуже дружнє місце роботи, де у людей маса спільного. Організація схожа на велику сім'ю. Лідер або глава сприймається як вихователь і навіть як батько. Організація тримається разом завдяки відданості та традиції. Високо цінується обов'язковість. Організація робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається в термінах «добре відчуття до споживачів» і «турбота про людей». Організація заохочує бригадну роботу, участь співробітників в бізнесі і злагода.

Адхократіческа культура це динамічний підприємницьке і творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шиї і йти на ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації є відданість експериментування і новаторства. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх означає виробництво / надання унікальних і нових продуктів і / або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу і свободу.

Ієрархічна культура - дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони - раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Довгострокові піклування організації полягають у забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах «надійність поставок,

календарних графіків і низьких витрат». Управління найманими працівниками стурбоване гарантією зайнятості і забезпеченням довгострокової передбачуваності.



Рис.3.1. Порівняння кланової, адхократичної, ієрархічної та ринкової корпоративних культур

Ринкова культура – де організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери - тверді керівники і суворі конкуренти. Вони непохитно і вимогливі. Організацію пов'язує воєдино прагнення перемагати. Репутація і успіх є спільною турботою. Фокус перспективної стратегії налаштований на конкурентні дії, рішення поставлених завдань і

досягнення вимірюваних цілей. Успіх визначається в термінах «проникнення на ринки» і «збільшення частки на ринку». Важливо конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Стиль організації - жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

8. В залежності від орієнтації компанії на внутрішнє або зовнішнє середовище корпоративні культури:

- інтровертні;
- екстравертні культури.

Інтровертна корпоративна культура характеризується акцентуванням уваги на внутрішньому середовищі організації (структурі, процесах, ресурсах), на внутрішніх зв'язках і стосунках фірми (між підрозділами, працівниками).

Організації з екстравертною культурою зосереджують увагу на зовнішніх зв'язках і стосунках, такі організації направлені в зовнішнє оточення, активно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

ТЕМА ЗАНЯТТЯ №4. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Мета заняття: закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок щодо опрацювання підходів та методів оцінки фінансової корпоративної культури.

Обладнання:

- завдання і методичні вказівки до виконання практичних завдань;
- тести;

План заняття

- 4.1. Етнографічний підхід.
- 4.2. Експериментальний підхід
- 4.3. Метафоричний (мовний) та кількісний підхід
- 4.4. Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві

Методичні рекомендації

4.1. Етнографічний підхід

Зараз, коли бізнес активно глобалізується і інтернаціоналізується, підприємству, аби бути успішним в довгостроковій перспективі, дуже важливо знати і реалізовувати свої конкурентні переваги. Поза сумнівом, однією з конкурентних переваг будь-якого сучасного підприємства мають бути люди, з їх знаннями, цінностями і вміннями. Це не завжди так. Надто мало вітчизняних підприємств мають загальні для всіх співробітників компанії цілі, цінності і принципи поведінки, тобто — корпоративну культуру, той «стержень», який повинен свідомо формувати лідер, і довкола якого повинен розростатися бізнес. Таким чином, викладені вище проблеми підтверджують актуальність даної роботи і обумовлюють необхідність розгляду питань діагностики і оцінки корпоративної культури з метою подальшої її зміни в контексті стратегічного розвитку підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності.

Питання оцінки та діагностики корпоративної культури компанії складно назвати не дослідженими, оскільки систематичне їх вивчення на Заході припало на початок 80-х років минулого століття. Дослідники пострадянських країн підключилися до цих процесів вже в кінці 90-х років. Слід зауважити, що позначені проблеми вирішуються як ученими, причому на стику різних напрямів — соціології, економіки, психології, менеджменту і маркетингу, так і практиками, часто це консультанти по корпоративному розвитку консалтингових фірм. Оцінка і зміна корпоративної культури повинні відбуватися в контексті загального організаційного розвитку підприємства відповідно до стратегії і поставлених цілей. В даному випадку описані процеси просто необхідні, оскільки за більшістю «невирішуваних» проблем криються загальні певні цінності і уявлення, колись глибоко укорінені в свідомості персоналу, і перешкоджають зараз досягненню поставлених цілей. Разом з цим в основі культури можуть знаходитися цінності, що сприяють вирішенню проблем, про які необхідно знати.

Аналіз літератури з корпоративної культури підтверджує 5 основних підходів до оцінки корпоративної культури на підприємстві:

1. Етнографічний підхід. Один з відомих і традиційних шляхів вивчення корпоративної культури полягає в проведенні «етнографічного дослідження», тобто глибинно-

го вивчення однієї культури, яке зазвичай передбачає занурення дослідника в цю культуру протягом тривалого часу. У вітчизняній соціології даний підхід останніми роками став використовуватися активніше. Так, питання етнографічного підходу в соціології, що базується на основі концепцій М. Вебера, І. Гоффмана, А. Шютца, є предметом наукового аналізу П. В. Романова [15]. У своїх роботах учений особливе місце приділяє аналізу соціальних стосунків в контексті виробництва, управління, корпоративної культури з точки зору напрямків вживання, пізнавальних можливостей і еволюції етнографічного методу.

В той же час, на думку Е. Шейна, «етнографічне дослідження» — це тривалий і трудомісткий процес, тоді як існують більш раціональні підходи: експериментальний підхід і клінічне дослідження. Їх перевага полягає в досить швидких темпах проведення оцінки і використанні активних методів збору даних. Головне допущення Е. Шейна полягає в тому, що і в першому, і в другому випадку дешифрувати істотні культурні уявлення і розібратися з їх взаємозалежністю можна лише при спільній роботі учасників досліджуваної організації і сторонніх осіб. З одного боку, спільна робота дозволить усунути помилки, що породжуються суб'єктивізмом співробітників організації, а з іншого, — здолати бар'єр, що перешкоджає їм в усвідомленні суті організації. Згідно з автором, вивчення корпоративної культури можливе в процесі спільної аналітико-дискусійної діяльності з виділення артефактів, цінностей і визначення основних базових уявлень, що сприяють або перешкоджають вирішенню організаційних завдань, а також пошуку способів подолання виявлених обмежень в процесі управління культурою.

4.2. Експериментальний підхід

2. Експериментальний підхід. На думку Е. Шейна, експериментальний підхід — це «... найбільш ефективний і розумний спосіб дешифровки культури» [63, с.155], причому сторонній фахівець, що сприяє проведенню процедури оцінки, може не входити в розгляд приватних аспектів корпоративної культури.

3. Клінічний (холістичний) підхід. Для детальнішого опису корпоративної куль-

тури доцільніше звернутися до «клінічного дослідження». Підхід, названий Е. Шейном клінічним дослідженням або «інтеграційним клінічним інтерв'ю», зводиться до «серії контактів і спільних досліджень, що виконуються дослідником і зацікавленими особами, що є членами організації, членами організації, втілюють ті або інші аспекти її культури та мають в своєму розпорядженні необхідну інформацію» [63, с.156].

Холістичні (клінічні) підходи передбачають з метою пізнання безпосереднє занурення дослідника в культуру. Тобто дослідник фактично повинен стати одним з «них» (носіїв культури), але в той самий час повинен залишатися об'єктивним.

Підхід «клінічного дослідження» є найбільш складним і витратним, оскільки передбачає досить тривале перебування усередині організації експерта (групи експертів) для вивчення культури організації. В результаті ми отримуємо суто якісні характеристики культури (можливо не завжди досить об'єктивні), виражені в сукупності взаємозв'язаних базових цінностей (культурна ДНК компанії). В цілому ж, такий підхід до оцінки культури є найбільш точним, оскільки дозволяє на рівні спостереження і усвідомлення поведінки членів організації зрозуміти, які цінності характерні для культури організації і чим мотивується та або інша дія в компанії.

4.3. Метафоричний (мовний) та кількісний підхід

4. Метафоричний (мовний) підхід — дослідник використовує зразки зовнішніх проявів культури: зразки мови документів, звітності, існуючих розповідей і бесід, прагнучи виявити відбитки культури, її вплив та сутність (точно так, як і детективи знімають відбитки пальців, вивчають записи голосу або зразки словосполучень, аби виявити і ідентифікувати особу).

5. Кількісний підхід — дослідник використовує опитувальники і проводить співбесіди для оцінки конкретних проявів культури. Кількісний підхід допускає безліч точок зору, кожному з яких має бути приділена увага при оцінці атрибутів культури організації.

З огляду літератури видно, що найбільші спори в середовищі дослідників корпора-

тивних культур викликає кількісний підхід. Основне питання, що цікавить учених, полягає в тому, чи має він законну силу, або лише якісні методи оцінки корпоративної культури є достовірними, надійними, валідними і, отже, єдиними способами оцінки і опису культури.

4.4. Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві

На основі аналізу літератури і розглянутих 5 підходів до оцінки корпоративної культури, систематизуємо основні методи оцінки корпоративної культури на підприємстві (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1

Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві

№ з/п	Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві
1. Неформалізовані методи (інтерпретативні, ідеографічні), в основі яких лежить використання якісних методів, у тому числі:	
1.1	глибинне інтерв'ю;
1.2	монографічне дослідження (спостереження);
1.3	вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися на підприємстві;
1.4	вивчення практики управління, що склалася на підприємстві;
1.5	традиційний аналіз документів підприємства;
1.6	«обхід» підприємства;
1.7	спостереження засідань, у тому числі клінічне інтерв'ю.
2. Формалізовані (кількісні) методи, що характеризуються використанням різних стандартизованих опитувальників:	
2.1	соціологічні дослідження (анкетування; тести; ролеві ігри, тренінги; соціометрія);
2.2	модель Г. Хофштеде;
2.3	модель Э. Шейна;
2.4	модель Ч. Хенді;
2.5	модель Д. Денісона;
2.6	модель К. Камерона і Р. Куїнна;
2.7	модель Т. Діла і А. Кенеді.

На основі аналізованої літератури, дамо характеристику кожної групи методів оцінки корпоративної культури на підприємстві:

1. Неформалізовані (якісні) методи.

1.1. Глибинне інтерв'ю — використовується зазвичай як засіб встановлення контакту з персоналом організації і збору якісної інформації, яку практично неможливо отримати ні з документів, ні методом анкетування. Це думка співробітників про компанію, її ресурси і труднощі в розвитку; рівень мотивації; пропозиції по вдосконаленню роботи, внутрішні конфлікти, неформальні зв'язки і інформація приватного характеру. Це вимагає значних витрат часу, а ефективність його залежить від професіоналізму інтерв'юєра.

1.2. Монографічне дослідження (спостереження) дозволяє вивчити історію корпоративної культури організації, її події, розповіді, дізнатися про особу, що уособлює культуру; те, що дає початок ретроспективному аналізу культури.

У будь-якій організації є свій фольклор, який ніде не записаний і передається з вуст у вуста. Саме у ньому знаходять віддзеркалення основні риси корпоративної культури, що склалася. Цінності, установки, які роблять вирішальний вплив на поведінку працівників організації, не передаються шляхом письмових інструкцій, наказів або розпоряджень. Переважно вони передаються і виявляються в неформальному спілкуванні.

Як герої історій виступають ті з членів організації (що працюють зараз або що працювали раніше), зразки поведінки яких краще всього пропагують цінності і пріоритети корпоративної культури, що склалася. Історії про «героїв» організації виконують ряд функцій, пов'язаних з пропагандою бажаних цінностей:

- показують досяжність (можливість) успіху;
- дають зразки для наслідування (ролеві моделі);
- встановлюють стандарти роботи;
- мотивують виконавців.

Корпоративну культуру, що склалася в організації, часто характеризує використання професійного сленгу, слівця і виразів, що вживаються переважно більшістю колективу. Допустимість або недопустимість використання ненормативної лексики в неформальному спілкуванні також є однією з характеристик даної культури організації [52].

1.3. Вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися в організації.

Життя будь-якої організації підкоряється деякій системі формальних і неформальних правил. Прикладом встановлених формальних правил є правила внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила стосуються сфери спілкування з колегами, стосунків «підлеглий-керівник», одягу, професійного жаргону і т.п. В багатьох організаціях працівники жорстко слідуєть неписаним правилам відносно підтримки певного рівня продуктивності. Ті, хто «висовується», встановлюють рекорди продуктивності, піддаються зазвичай певним санкціям з боку колективу.

Норми і цінності, що культивуються керівництвом, можуть передаватися і закріплюватися через певні церемонії, процедури, ритуали.

Фахівці підкреслюють, що ритуали з великою користю застосовуються в багатьох організаціях, аби нагадати персоналу про величезну важливість фірмових цінностей та допомогти кожному співробітникові в засвоєнні і прийнятті цих цінностей.

На жаль, в сучасній українській підприємницькій практиці більше негативних прикладів в питанні організації фірмових ритуалів. Як правило, такі важливі моменти в житті людини, як вступ на роботу, підвищення посади, вихід на пенсію, організуються найформальнішим способом. Керівник, генеральний директор або президент фірми дуже рідко має бажання подумати, як оригінально організувати ту або іншу церемонію, аби добитися її урочистості і значущості для конкретного співробітника [52].

Завдяки ритуалам і церемоніям набуває конкретних контурів і осмислюється всім персоналом фірми все те цінне, що відбувається в трудовому, виробничому і дослідницькому середовищі.

Вивчення традицій, що діють в організації, формальних і неформальних правил повинно бути направлене в першу чергу на визначення того, який вплив вони роблять на робочу поведінку персоналу і якою мірою вони підтримують вироблену керівництвом стратегію організаційного розвитку. Керівництво організації отримає величезний вигоду в тому випадку, якщо відмовиться від споглядального відношення до традицій («що виросло, то виросло»), що склалися в організації, і почне активно вибудовувати, формувати, вирощувати нову систему правил і традицій, що відповідає цілям розвитку організації.

1.4. Вивчення практики управління, що склалася на підприємстві. Практика управління, що склалася на підприємстві, також є важливим джерелом інформації про

переважаючи корпоративну культуру. Наскільки в компанії переважає авторитарне управління, як приймаються рішення (вузьким колом осіб або допускається ширша участь працівників в підготовці найважливіших рішень), переважаючі системи контролю, міра обізнаності працівників про положення справ в організації — все це найважливіші риси управлінської практики, що впливають на основні складові корпоративної культури [54].

1.5. Традиційний аналіз документів підприємства. Культура організації знаходить своє віддзеркалення і в документах, що визначають життєдіяльність підприємства.

Таблиця 4.2

Основні напрями аналізу документів на підприємстві при оцінці корпоративної культури

№ з/п	Напрямки аналізу
1	2
	1. Історія розвитку організації:
1.1	Рекламні проспекти, що містять інформацію про історію фірми (наприклад, випущені до ювілею компанії).
1.2	Основні цифри, що стали віхами в розвитку компанії (зростання чисельності персоналу, розмірів доходів, ринкової долі, інвестицій).
	2. Стратегічні документи компанії:
	Сформульовані політика фірми, стратегія, кадрова політика.
	Звіти про роботу.
	Протоколи засідань керівництва фірми.
	3. Організаційна структура:
	Організаційні діаграми.
	Приклади посадових інструкцій.
	4. Управління персоналом:
	Кадрова політика.
	Документи з адаптації персоналу.
	Програми навчання персоналу.
4.4	Вибіркові показники персоналу (середній стаж роботи на підприємстві, середній вік працівників, рівень текучості).
	Загальні умови зайнятості на підприємстві.
	5. Системи планування і контролю:
	Інструменти планування.
	Річні плани і бюджети.
	Звіти (наприклад, квартальні).
	6. Внутрішні і зовнішні системи комунікацій:
	Внутрішні засоби інформації, корпоративні видання.
	Рекламні матеріали.
	Приклади оголошень про вакансії.

6.4	Результати внутрішньофірмових досліджень (наприклад, соціальнопсихологічного клімату).
6.5	Приклади виступів працівників (наприклад, поздоровлення президента компанії з Новим роком).

Слід зазначити, що не завжди аналіз документів може допомогти виявити ті або інші аспекти корпоративної культури. Наприклад, керівник може морально або матеріально заохочувати співробітників компанії за які-небудь досягнення, але в документах (наказах, розпорядженнях) це може ніяк не відбитися [54].

1.6. «Обхід» підприємства. Істотну допомогу при оцінці корпоративної культури надає спонтанний обхід фірми. При цьому необхідно звернути увагу на наступні організаційні культурні індикатори (таблиця 4.3).

Таблиця 4.3

Основні напрями аналізу «обходу» підприємства при оцінці корпоративної культури

№ з/п	Напрямки аналізу
1	2
1. «Зовнішність» підприємства:	
1.1	Будівля: – стиль і форма: висота, архітектурний стиль і т.д.; – зовнішній вигляд: фасад, розмір і стан вивіски, наявність в ній усіх букв і т.д.; – географічне положення: центр міста, околиця і т.д.
1.2	Оточення: – віддаленість від основних магістралей, наявність покажчиків, довколишні організації; – чистота, порядок довкола будівлі і т.д.; – паркування: хто? де? поряд з ким? і т.д.
2. «Прохідна»:	
2.1	Приміщення для відвідувачів: – обстановка: квіти, мармур, картини, фотографії, реклама і т.д.; – атмосфера очікування.
2.2	Ритуал прийому відвідувачів на підприємстві: – перша людина, з якою ви контактували: хто? у що одягнений? чому саме він?; – кількість проведеного вами в прохідній часу (хто вас звідти забрав?); – тон, такт співробітників, які при вас відповідали на дзвінки; – готовність «зустрічаючого» персоналу допомогти вам і т.д.
3. Обхід підприємства:	

3.1	Супровід: <ul style="list-style-type: none"> – поведінка супроводжуючого: розповідь про традиції фірми, гордість за організацію, міміка, глибина в поясненнях специфічних проблем організації, корпоративний жаргон, представлення відділів і т.д.; – представлення працівників: ім'я, прізвище, вітання; – ведення переговорів «на ходу», жарти і т.д.; – відношення до вас: страх, пошана, доброта і т.д.
3.2	Порядок екскурсії: <ul style="list-style-type: none"> – показані вам об'єкти, порядок їх показу, акцент на окремих об'єктах і т.д.

Продовження таб.4.3.

1	2
3.3	Спостереження протягом обходу: <ul style="list-style-type: none"> – логіка розташування кабінетів; – атмосфера на підприємстві: гумор, соціально-психологічний клімат, стрес; – поведінка працівників: розмови, поведінка під час перерв і т.д.; – оснащеність робочих місць: технічні засоби, кольори, музика і т.д.; – засоби комунікації і ін

1.7. Спостереження засідань, у тому числі клінічне інтерв'ю. Важливим інструментом оцінки корпоративної культури є включене спостереження, зокрема спостереження засідань. При цьому бажано концентруватися на наступних трьох основних моментах:

- зміст розмови;
- ритуали і символічний менеджмент;
- дії учасників.

Істотний вклад в пізнання корпоративної культури вносить такий метод отримання інформації, як інтерв'ю. Питання в інтерв'ю можуть торкатися різних тем. Наприклад, питання про самого працівника (ким він працює? як довго? і т.д.), питання про корпоративну культуру (яка вона?), провокаційні питання (чому ви тут працюєте? і т.д.).

Цікавим інструментом діагностики корпоративної культури виступає клінічне інтерв'ю. Під цим терміном, введеним Е. Шейном, розуміють активне спостереження засідань. Причому активність полягає в тому, що під час обговорення якої-небудь проблеми, спостерігач може ставити питання і пропонувати варіанти рішення — «втручатися». При цьому цікава сама реакція організації на ці втручання [52].

2. Формалізовані (кількісні) методи.

2.1. Соціологічні дослідження (анкетування; тести; рольові ігри, тренінги; соціометрія). При вивченні корпоративної культури конкретної компанії важливо забезпечити достовірність отримуваної інформації. Цьому сприяє використання цілого комплексу методів, де анкетування працівників організації може грати найважливішу роль.

До основних переваг анкетування можна віднести його економічність і оперативність, а також незалежність від особи інтерв'юєра. Використання цього методу дозволяє зібрати значний об'єм інформації і провести статистичний аналіз. Найчастіше опитувальники розробляються безпосередньо під конкретні завдання компанії.

Соціометрія застосовується для діагностики стосунків. З її допомогою можна судити про соціально-психологічну сумісність співробітників окремих підрозділів, характері поведінки співробітників, моральний клімат і рівні конфліктності в колективі. Крім того, за допомогою соціометрії можна:

- визначити міру згуртованості або роз'єднаності колективу;
- виявити лідерів або, навпаки, «знехтуваних»;
- виявити «угруповання», які очолюють неформальні лідери.

Тести, в першу чергу особові опитувальники, використовуються з метою виявлення особових характеристик співробітників: установок, особливостей мотивації, характеру, ділових і особових якостей. Часто використовуються при підборі персоналу, розташуванні і ротатії кадрів, формуванні управлінського резерву, атестації.

Рольові ігри, тренінги має сенс проводити при оцінці персоналу, при ухваленні управлінських рішень про висунення на посаду (коли багато кандидатів і необхідна швидка порівняльна оцінка), атестації персоналу, при формуванні програми професійного розвитку співробітників і т.д. Або ж така оцінка йде як додаткова, якщо основним завданням ставиться навчання персоналу [52, 54].

ТЕМА ЗАНЯТТЯ №5. МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Мета заняття: закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок щодо опрацювання розмаїття моделей корпоративної культури

Обладнання:

- завдання і методичні вказівки до виконання практичних завдань;
- тести;

План заняття

- 5.1. Інтегрована модель корпоративної культури Хофштеде-Шейна
- 5.2. Модель Ч.Хенді
- 5.3. Модель оцінки корпоративної культури Д. Денісона
- 5.4. Модель К. Камерона та Р. Куїнна
- 5.5. Модель Т. Діла і А. Кеннеді

Методичні рекомендації**5.1. Інтегрована модель корпоративної культури Хофштеде-Шейна**

Модель Г.Хофштеде. Голландський дослідник Герт Хофштеде вирішив вивчити, наскільки схожі або різні культури в різних країнах. Він розробив методику дослідження і провів його в офісах IBM в 40 країнах.

Первинні результати були зведені до чотирьох аспектів, що характеризують схожість і відмінність культур [17]:

- прагнення уникати невизначеність;
- мужність—жіночність;
- індивідуалізм — колективізм;
- дистанція між людьми, що мають різний статус.

Параметри культури (див. табл. 5.1) можуть змінюватися по всьому діапазону, а не лише займати крайні точки (або те, або інше), оцінюючи культуру організації за даними параметрами, треба мати на увазі, що можуть існувати індивідуальні варіанти поведінки співробітників усередині організації.

Таблиця 5.1

Основні параметри для оцінки корпоративної культури за моделлю Г. Хофштеде

Параметри для оцінки корпоративної культури по аспекту «індивідуалізм-колективізм»:	Параметри для оцінки корпоративної культури по аспекту «міра уникнення невизначеності»:
1	2

<p>1. Втручання в особисте життя, тобто наскільки активної участі у вирішенні особистих справ чекають працівники від організації.</p> <p>2. Вплив організації на самопочуття співробітників, тобто наскільки сильно залежить самопочуття працівників від процесів, що відбуваються на підприємстві.</p> <p>3. Захист інтересів, тобто співробітники чекають, що підприємство повинне захищати їх інтереси, або вони повинні сподіватися лише на себе.</p>	<p>Відношення до часу (співробітники живуть сьогоднішнім днем або турбуються за майбутнє).</p> <p>2. Розмір організації, якому віддається перевага (крупні організації або невеликі).</p> <p>3. Вік менеджерів середнього рівня.</p> <p>4. Мотивація на досягнення мети.</p> <p>5. Відношення до успіху (прагнення до успіху або уникнення невдач).</p>
---	---

Продовження таб.5.1

1	2
<p>4. Функціонування підприємства, тобто які особисті характеристики працівників забезпечують успішне функціонування підприємства.</p> <p>5. Просування по службі, тобто відповідно до яких критеріїв відбувається просування працівників (стаж або рівень кваліфікації).</p> <p>6. Мотивація, на основі традиційних або нових методів і форм мотивації.</p> <p>7. Соціальні зв'язки характеризують міру згуртованості, на яку орієнтовані працівники.</p>	<p>6. Готовність до ризику.</p> <p>7. Тип кар'єри, якому віддається перевага (кар'єра управлінця або фахівця).</p> <p>8. Кваліфікація керівника (управлінська чи технічна).</p> <p>9. Відношення до конфліктів (конфлікт — нормальне або небажане явище).</p> <p>10. Конкуренція між працівниками (вважається функціональним або дисфункціональним явищем).</p> <p>11. Готовність до компромісу з опонентами (висока або низька).</p> <p>12. Готовність до невизначеності в роботі (висока або низька).</p>
<p>Параметри для оцінки корпоративної культури по аспекту «мужність-жіночість»:</p>	<p>Параметри для оцінки корпоративної культури по аспекту «дистанція влади»:</p>

1. Роль чоловіка і жінки (чітко розділення на чоловічі і жіночі ролі або вони взаємозамінні). 2. Домінування (залежить від статі чи ні). Головна цінність (успіх або якість життя). 3. Життя і робота (чому віддається пріоритет). 4. Прагнення (бути кращим або не виділятися). 5. Відношення до свободи (незалежність або солідарність). 6. Відчуття (пошана за досягнення або співчуття невдахам). 7. Ухвалення рішень (на основі логіки або інтуїтивно).	1. Частота вираження підлеглими своєї незгоди. 2. Стиль керівництва, якому віддається перевага. 3. Сприйняття нерівності (нерівність людей або ролей). 4. Відношення до керівників (керівники такі ж люди або іншого типу). 5. Структура організації (прагне до централізації, багаторівнева або навпаки). 6. Розмір управлінського апарату (особливо управляючо-контролюючих співробітників). 7. Міра диференціації заробітної плати. 8. Кваліфікація працівників нижчого рівня (чим вище кваліфікація, тим менше дистанція влади). 9. Статус робітників і службовців (різний або рівний).
--	---

На основі описаних параметрів і проаналізувавши більше 100 країн, Г. Хофштеде виділив 8 регіонів (див. табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Культурні регіони за Г. Хофштеде

Культурні регіони	Культурні аспекти				Країни
	Дистанція влади	Неприйняття невизначеності	Індивідуалізм	Мужність	
Німецькі країни	*	****	***	****	Австрія; Ізраїль; Германія Швейцарія
Англо-американські країни	**	**	*****	*****	США Англія Канада Австралія

Північні країни	*	**	****	*	Данія Фінляндія Норвегія Голландія Швеція
Слаборозвинені романські країни	*****	*****	*	*****	Мексика Венесуела Португалія Чилі
Високорозвинені романські країни	*****	*****	***	***	Бельгія Франція Іспанія Бразилія Італія
Слаборозвинені азіатські країни	*****	**	*	***	Тайланд Пакистан Індія Гонгконг
Високорозвинені азіатські країни	***	*****	***	*****	Японія
Близький Схід	*****	*****	*	***	Греція Іран Туреччина

***** — високий рівень прояву аспекту;

* — низький рівень прояву аспекту.

Як видно з таблиці 5.2 Україну навряд чи можна віднести до якогонебудь типу організації політичної влади по класифікації Г. Хофстеде. Але спробувати застосувати дану класифікацію для України можливо. Тип культурної організації — православно-східнослов'янський, рівень ієрархії — низький, прагнення уникнути невизначеності — від помірного до високого, рівень індивідуалізму — низький, міра мужності — від помірної до високої.

Вочевидь, український тип культурної організації далекий від індивідуалістичної моделі, але в наявності досить швидка еволюція колективістської ідеології в корпоративістську.

Модель Е.Шейна. Консультант з організаційного розвитку і визнаний експерт в області дослідження корпоративної культури Е. Шейн для дешифровки і оцінки корпоративної культури пропонує використання «клінічного методу». У основі даного методу ле-

жить розроблена Е. Шейном трирівнева модель корпоративної культури.

Цей метод за своєю суттю є суто холистичним і передбачає глибоке проникнення консультанта в роботу компанії. Слід зазначити, аби дані, отримані в ході такого дослідження, були достовірними, члени організації повинні усвідомити вигоду для себе і своєї організації в діях консультанта, зрозуміти, що вони потребують сторонньої допомоги [63].

Аналіз зовнішніх проявів, разом з пізнанням глибинніших рівнів культури, в ході проведення індивідуальних і колективних інтерв'ю, і їх постійне зіставлення, дозволяє консультантові поступово вибудувати культурну парадигму компанії. Культурна парадигма, на думку Шейна, це свого роду ДНК культури, що описує базові представлення персоналу і дозволяє зрозуміти багато зовнішніх проявів культури.

На думку Е. Шейна, для оцінки корпоративної культури недостатньо простого опису її структури, комунікації, норм і цінностей. Справжня організаційна парадигма, за Шейном, визначається тим, яку позицію займають члени організації за базовими припущеннями (див. табл.5.3).

Таблиця 5.3

Позиції членів організації за основними базовими припущеннями

№ з/п	Базове припущення	Характеристика
1	2	3
1.	Відношення до природи	як члени організації розглядають відношення організації до її довкілля — як домінуюче, підпорядковане, гармонійне або її завданням є пошук відповідної ніші?

Продовження таб.5.3

1	2	3
2.	Природа реальності і правди	лінгвістичні і поведінкові правила, які визначають, що реально, а що ні, що таке «факт» і як врешті-решт визначається правда? Чи є правда виявленою? Які базові концепції часу і простору?
3.	Природа людини	що означає бути людиною і що розглядається як внутрішньо властиве їй або основне? Чи є людина за природою доброю, злого або нейтральною? Чи абсолютне людське існування?
4.	Природа людської активності	що означає для людини робити щось правильно? (на основі вищерозглянутих припущень про реальність, довкілля і природу людини). Чи означає це бути активним, пасивним, фаталістом?

5.	Природа людських взаємин	що розглядається як «правильне» у взаєминах між людьми? Чи є життя сферою співпраці або змагання — індивідуального групового або общинного? На чому ґрунтуються взаємини — на традиційній лінійній владі, харизмі або ін.?
----	--------------------------	--

Розкрити ці неусвідомлювані припущення Е. Шейн пропонує шляхом вивчення історії організації, прослідкувавши, якими методами вона справлялася з проблемами зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції. При цьому він вважає, що реальну корпоративну культуру компанії неможливо описати лише формалізованими методами. Для нього дешифровка організаційної парадигми — це спільне з членами організації дослідження через індивідуальні і групові інтерв'ю, що повторюються [63].

Інтегруючи модель Г. Хофстеде з не менш популярною моделлю Е. Шейна, що передбачає рівневу будову корпоративної культури, автором отримана модель, представлена в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4

Інтегрована модель корпоративної культури Хофстеде-Шейна

Аспекти КК рівні КК	Дистанція влади	Неприйняття невизначеності	Мужність	Колективізм	Довгострокова орієнтація
Поведінковий рівень	Дотримання ритуалів поваги	Уміння і бажання планувати і дотримуватися планів	Прийняття і участь в процесах змагань в збиток довіри до оточуючих	Прийняття колегіальних процедур обговорення і рішення	Використання стратегічних планів

Продовження таб.5.4

1	2	3	4	5	6
Рівень цінностей і норм	Цінності і норми кар'єрного зростання і переваг	Відношення до плану і регламенту як до цінності	Цінність індивідуального успіху в збиток стосунків з оточуючими	Приналежність до групи як цінність	Відношення до довгострокового планування
Рівень світогляду	Відношення до класової структури суспільства	Сприйняття регулярності світу	Відношення до індивідуального успіху	Колективізм і патріотизм	Образ регулярного світу і прогресу; відчуття свого місця в історії

5.2. Модель Ч.Хенді

Модель Ч.Хенді. Американський соціолог Ч.Хенді запропонував свою модель для оцінки корпоративної культури, яка ґрунтується на системі розподілу влади, повноважень і відповідальності. Існують декілька видів сил, що діють в організаціях [17]:

- сила положення;
- сила розпорядження ресурсами;
- сила володіння знаннями;
- сила особи.



Рис.5.1 Модель Ч. Хенді для оцінки корпоративної культури

Залежно від того, які сили роблять переважаючий вплив в організації, формується і розвивається певна ідеологія стосунків між складовими частинами і членами організації і відповідна цим стосункам корпоративна культура.

На думку Ч. Хенді, в одній організації в процесі її еволюції можна прослідити всі типи культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання — культура ролі, на стадії розвитку може формуватися культура завдання або культура особи. На стадії спаду може бути використаний будь-яким з чотирьох типів культур.

Знання провідного типу культури країни і організації дозволяє оцінювати сумісність культур різних країн світу, прогнозувати розвиток їх взаємодії, регулювати спірні питання, ефективно приймати управлінські рішення.

5.3. Модель оцінки корпоративної культури Д. Денісона

Модель Д.Денісона. Модель базується на більш ніж 20-ти річних дослідженнях, що охоплюють понад 1500 організацій і 50 000 менеджерів. Модель використовує методику опитувальника, що складається з 60 питань, об'єднаних в 4 сегменти і 12 індексів. Опис сегментів і індексів представлений в таблиці. 5.5.

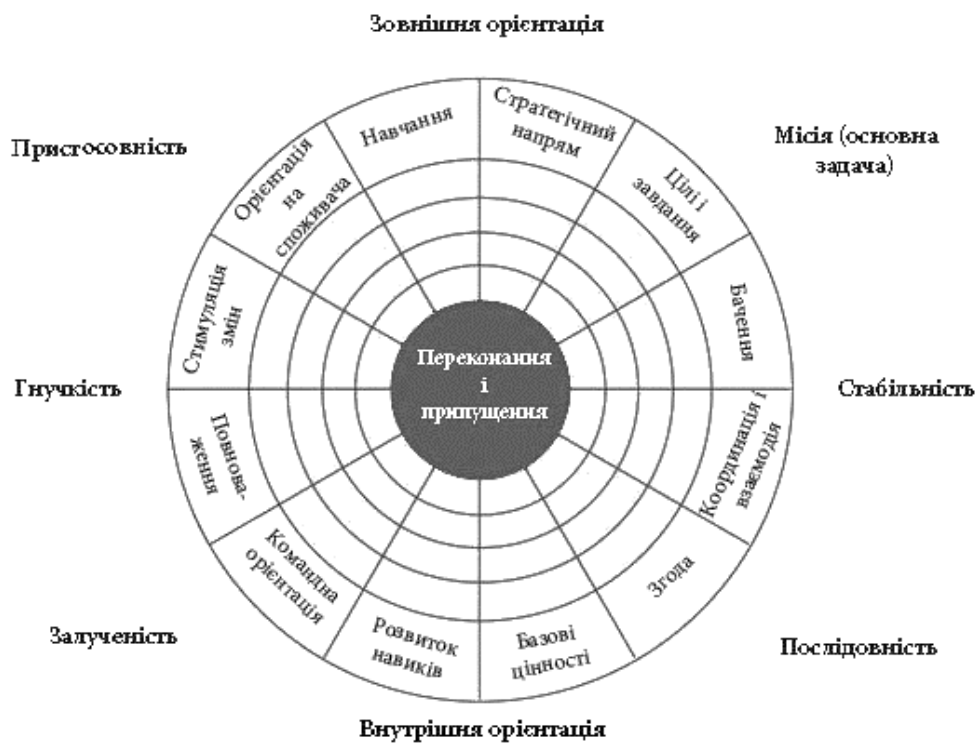


Рис. 5.2. Модель оцінки корпоративної культури Д. Денісона

Таблиця 5.5

Опис сегментів і індексів моделі Д.Денісона

№	Сегменти і індекси моделі	Характеристика
1	2	3
1.	Залученість:	розвиток людських здібностей, відчуття приналежності і відповідальності.
2.	Повноваження:	співробітники наділені відповідними повноваженнями, проявляють ініціативу і компетентні у виконанні своїх обов'язків; це розвиває відчуття приналежності і відповідальності по відношенню до організації.

3.	Командна орієнтація:	командний підхід для досягнення загальних цілей вважається за правильне; співробітники відчувають особисту відповідальність за виконання командних завдань; організація використовує і заохочує командний підхід.
4.	Розвиток навиків:	організація постійно інвестує в підвищення компетенції співробітників і вважає її важливим чинником успіху в конкурентній боротьбі.
5.	Послідовність:	Визначення цінностей і процесів як основи стійкої корпоративної культури.
6.	Базові цінності:	персонал розділяє систему цінностей, що створює відчуття ідентифікації з організацією і визначає чекання.
7.	Згода:	співробітники в організації здатні досягти згоди з ключових питань, включаючи компроміс.
8.	Координація взаємодія:	різні підрозділи кооперуються для досягнення загальних цілей, благо всій організації переважає над інтересами департаментів.
9.	Пристосовність:	проактивна реакція на вимоги ринку і споживача.
10.	Стимуляція змін:	організація здатна адаптуватися і змінюватися; вона залучена в кон'юнктуру ринку, швидко реагує на зміни в ній і передбачає тенденції, що розвиваються.
11.	Орієнтація на споживача:	організація розуміє і реагує на запити клієнта, а також передбачає зміни в споживчих потребах; цей чинник показує, наскільки вона зацікавлена в задоволенні потреб клієнта.
12.	Навчання:	організація демонструє сприйняття і розуміння сигналів, що поступають ззовні, і готова використовувати дану інформацію для підтримки інновації, розвитку знань і навиків.
13.	Місія (основне завдання):	визначення довгострокових пріоритетів і напрямів.
14.	Бачення:	в організації сформована чітка картина майбутнього; ця картина втілює базові цінності і мотивує співробітників, в той же час направляючи і прояснюючи їх діяльність.
15.	Стратегічний напрям:	чіткі стратегічні пріоритети, які відображають призначення організації і прояснюють, як співробітники можуть внести свій вклад до загального успіху; компанія зацікавлена в тому, аби залишити спадщину в своїй галузі.

Продовження таб.5.5

1	2	3
16.	Цілі і завдання:	чіткі цілі і завдання, пов'язані з місією, баченням і стратегією, а також допомагають співробітникам виконувати їх обов'язки.

Інформація по вищезазначеним індексам збирається методом анонімного анкетування співробітників, можливий і опит клієнтів, але такі випадки рідкі. Оскільки йдеться про внутрішню корпоративну культуру, думка співробітників, безумовно, є пер-

винною. Перед проведенням опитування необхідно визначити, які зрізи інформації необхідні для подальшого аналізу, найбільш застосовні — стать, вік і стаж співробітників, підрозділ, рівень посади і місцерозташування. Дослідження триває один-три тижні, а звіти готуються в перебігу одногодвох тижнів з дня закінчення анкетування і є графічною презентацією результатів опитування по організації в цілому і по можливих зрізах.

Найбільш важливий етап в процесі оцінки відбувається при презентації звітів менеджменту. Завдання консультанта (зовнішнього або внутрішнього) на цьому етапі полягає у фасилітації дискусії на рівні топ-команди організації. Інформація, що міститься в звітах, дозволяє поставити «правильні» питання і формує спільну мову, на якій вони можуть обговорюватися. Увага керівництва фокусується на сильних і слабких аспектах, виявлених порівняно з базою даних. Перші дуже важливі, оскільки є опорою тих змін, які дозволяють коректувати слабкіші результати. Після обговорення розставляються пріоритети, і формується план дій, що містить програму комунікацій для співробітників різних рівнів і підрозділів [58].

5.4. Модель К. Камерона та Р. Куїнна

Модель К. Камерона та Р. Куїнна. Автори розробили рамкову конструкцію конкуруючих цінностей, при цьому для виділення типів корпоративної культури використовували наступні два виміри [13].

Перший вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що акцентують стабільність, порядок і контроль. Другий вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію і єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією і суперництвом. Континуум цього виміру тягнеться від організаційної згуртованості і узгодженості на одному краю до організаційної роз'єднаності і незалежності на іншому.



Рис.5.3. Модель К. Камерона та Р. Куїнна для оцінки корпоративної культури

Обидва виміри утворюють чотири квадрати, кожен з яких є чітко помітним набором індикаторів організаційної ефективності (див. рис. 5.3).

Таблиця 5.6

Основні характеристики типів корпоративної культури за методикою К. Камерона і Р.

Куїнна

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	бюрократія	ринок	клан	адхократія
1	2	3	4	5
Орієнтація організації	Внутрішній фокус інтеграція	Зовнішній фокус диференціація	Внутрішній фокус інтеграція	Зовнішній фокус диференціація
Міра гнучкості	Стабільність контроль	Стабільність контроль	Гнучкість дискретність	Гнучкість дискретність
I. Конкуруючі цінності лідерства, ефективності і організаційної теорії:				

Продовження таб.5.6

1	2	3	4	5
Тип лідера	Координатор Наставник Організатор	Жорсткий наглядач Суперник Виробник	Посібник Вихователь Батько	Новатор Підприємець Провидець
Критерії ефективності	Рентабельність Своєчасність Гладке функціонування	Ринкова доля Досягнення мети Поразка конкурентів	Згуртованість Моральний клімат Розвиток людських ресурсів	Результат на передовому рубежі Творчість Зростання

Теорія менеджменту	Контроль сприяє рентабельності	Конкуренція сприяє продуктивності	Участь укріплює відданість справі	Новаторство виношує нові ресурси
II. Конкурентні цінності менеджменту загальної якості:				
Стратегії якості	Виявляти помилки. Вимірювати. Контролювати процеси. Систематично вирішувати проблеми. Застосовувати інструменти якості.	Вимірювати потреби споживачів. Підвищувати продуктивність. Здійснювати партнерство. Підвищувати конкурентоздатність. Залучати споживачів постачальників.	Наділяти повноваженнями. Створювати бригади. Залучати найнятих робітників. Розвивати людські ресурси. Забезпечувати відвертість спілкування.	Дивувати і захоплювати. Створювати нові стандарти. Передбачати потреби. Продовжувати вдосконалення.
III. Конкуруючі цінності управління людськими ресурсами:				
HR-роль	Спеціаліст-адміністратор	Стратегічний бізнес-партнер	Захисник інтересів найнятих робітників	Агент зі змін
засоби	Реінжиніринг процесів	Вирівнювання HR відповідно стратегії бізнесу	Відгук на потреби найнятих робітників	Пособництво перетворенням
цілі	Раціональна інфраструктура	Вплив на кінцевий результат	Згуртованість, відданість справі	Організаційне оновлення
компетентність	Вдосконалення процесів; зв'язки із споживачами; оцінка сервісних потреб	Загальний досвід в бізнесі; стратегічний аналіз; лідерство	Моральна оцінка; підвищення управлінської кваліфікації; вдосконалення систем	Аналіз систем; досвід організаційних змін; консультація і надання допомоги

Методика побудови профілів організаційної культури (OCAI) є досить відомою і популярною серед західних і вітчизняних консультантів. OCAI орієнтований на два стани організації, на поточне (реальний стан речей) і переважне (бажане).

Для опису цих станів задаються теми, які оцінюються за шкалою від А до D (кожна з шкал насичена пропозицією, що тяжіє до «авторитарного» або «ліберального» стилів мислення і стосунків). Отримані оцінки трансформуються в графік, який описує той або інший тип корпоративної культури: клан, адхократію, бюрократію (ієрархію), ринок. У яких умовах і ситуаціях можна застосовувати цей інструмент? Адже якщо подумати, то керівник і так знає (думає, що знає), яка культура царює в його організації, навіщо тоді йому вся ця оцінка? Річ у тому, що OCAI, як було сказано раніше, орієнтований на зміну корпоративної культури. У своєму роді, цей інструмент дозволяє збудувати логіку реком-

бінування культури, переходу з однієї її форми в іншу.

5.5. Модель Т. Діла і А. Кеннеді

Модель Т.Діла і А. Кеннеді. Дані автори виділили два критерії для опису «чистих» типів культур: швидкість зворотного зв'язку і міра ризику. Відповідно утворилися чотири типи корпоративних культур [18, с. 121] (рис. 5.4).

Компанії розробляють свої власні культури у відповідь на різні умови довкілля.



Рис.5.4. Модель Т. Діла і А. Кеннеді для оцінки корпоративної культури

В табл. 5.7 відображені основні характеристики типів корпоративної культури за методикою Т. Діла і А. Кеннеді.

Таблиця 5.7

Основні характеристики типів корпоративної культури за методикою Т. Діла і А. Кеннеді

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	«культура мачо»	«культура плідної праці»	«культура інвестицій»	«культура процесу»
1	2	3	4	5

Ступінь допустимого ризику	Високий	Низький	Високий	Низький
Зворотний зв'язок від прийнятих рішень	Швидкий	Швидкий	Повільний	Повільний
Типові види організацій, які використовують дану культуру	Будівельні, косметичні, телевізійні, підприємницькі організації, управління консалтинг.	Нерухомість, комп'ютерні фірми, торгівля автомобілями, Виїзна торгівля, магазини, крупні підприємства торгівлі.	Нафтові, авіакомпанії, виробники засобів виробництва, архітектурні фірми, інвестиційні банки, гірничодобувні і металлообробні, військові підприємства.	Банки, страхові компанії, комунальні, фармацевтичні, фінансові підприємства, багато урядових установ.
Поведінка людей, які добре приживаються або набувають репутації героя в даній культурі	У них жорсткі установки. Індивідуалісти. Визнають ризик типу «або все, або нічого». Забобонні.	Прекрасно торгують. Як правило, доброзичливі. Використовують командний підхід до вирішення проблем. Не забобонні.	Можуть довгий час терпіти невизначеність. Завжди перевіряють ще раз свої рішення. Володіють гарною технічною підготовкою. Поважають авторитети.	Дуже обережні і дбайливо відносяться до довіреної їм роботи. Організовані і пунктуальні. Уважні до кожної дрібниці. Завжди слідує встановленим правилам.
Сильні сторони співробітників культури	Можуть швидко виконувати роботу	Можуть в короткі терміни виконати великий об'єм роботи	Можуть робити винаходи і відкриття наукового характеру	Привносять в роботу порядок і організованість
Слабкі сторони співробітників культури	Їх нічому не навчають минулі помилки. Все в організації має короткостроковий характер. Вони ігнорують цінність співпраці	Шукають швидкі одноразові рішення. Їх завдання розраховані на короткі терміни. Більше налаштовані на дії, ніж на вирішення проблем	Дуже повільно виконують завдання. Їх організації схильні до короткострокових коливань економічного характеру	У таких організаціях часто виникають проблеми, пов'язані з оборотними коштами. Багато бюрократичної тяганини. Ініціатива пригнічується.

Продовження таб.5.7

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Звички людей, які добре приживаються або мають репутацію героя	Модно одягаються. Живуть в престижних районах. Люблять індивідуальні види спорту, такі як теніс.	У одязі вони уникають крайнощів. Живуть в типових будинках. Віддають перевагу командним видам спорту, таким як футбол. Люблять разом випити	Одягаються згідно свого положення в організації. Їх житлові умови також відповідають їх положенню. Люблять такі види спорту, як гольф, в яких результат неясний до кінця гри. Старші члени організації грають роль наставників відношенню до молодших	Одягаються відповідно до положення в організації. Живуть в квартирах або скромних будинках. Люблять такі види спорту, в яких можна насолоджуватися самотим процесом, як наприклад, біг або плавання. Люблять обговорювати різні документи
--	--	---	---	---

Отже, в результаті аналізу літератури з корпоративної культури, автором узагальнено та систематизовано основні підходи та методи оцінки корпоративної культури на підприємстві (рис. 5.5).

Підсумком оцінки культурного середовища, що склалося в організації, повинне стати вирішення трьох завдань. Перше завдання — ясно усвідомити (прописати, сформулювати) провідні цінності, пріоритети, установки, покликані підтримати перспективну організаційну стратегію. Друге завдання — прояснити, які культурні цінності допомагатимуть (або заважатимуть) реалізації стратегічних цілей організації. Третє завдання — оцінка наявного розриву, тобто міри відповідності корпоративної культури, що склалася, стратегії розвитку організації (бізнесу), виробленої керівництвом [15].

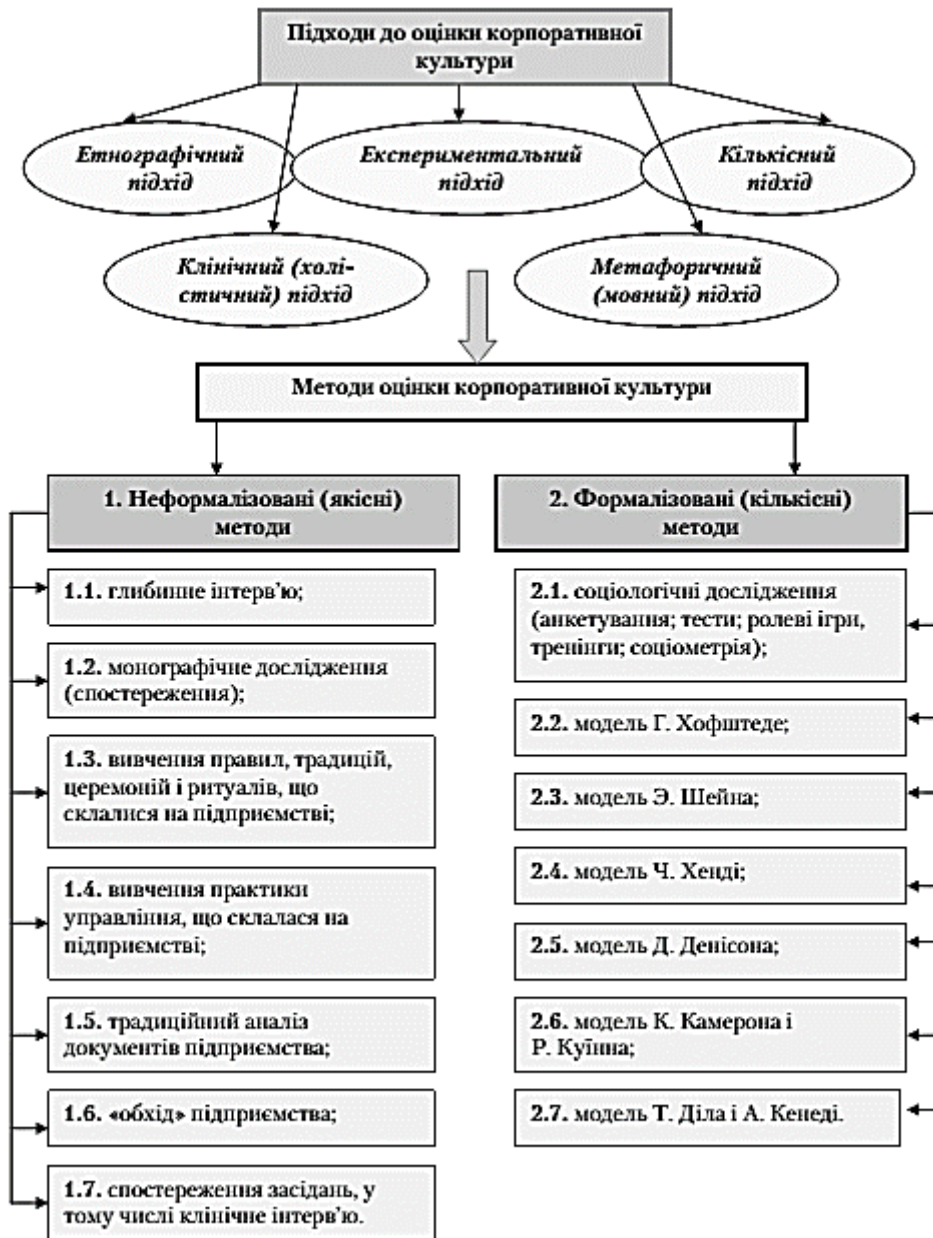


Рис.5.5. Узагальнена систематизація підходів та методів оцінки корпоративної культури на підприємстві

Для визначення впливу корпоративної культури на розвиток організації важливо врахувати її тип, тому далі подаємо типологію видів корпоративної культури, представлену в узагальненому вигляді в табл. 5.8

Таблиця 5.8

Узагальнююча типологія корпоративної культури

№ з/п	Автор	Типи культури	Коротка характеристика
1	2	3	3

Сонєфельд Дж.	„Бейсбольна команда"	Формується в умовах, коли зовнішнє середовище вимагає швидкого зворотного зв'язку та прийняття рішень, пов'язаних з високим ступенем ризику. Характерна для компаній, які працюють в динамічних галузях, рівень ризику в яких значний, а їх майбутнє визначається ступнем новизни продукту чи проекту
	„Клубна"	Характеризується вірністю та приналежністю працівників до групи, від них очікується поступовий повільний прогрес; на кожному рівні ієрархії вони протягом тривалого терміну набираються досвіду та знань. Така культура сприяє розвитку гнучкості всередині організації, проте в очах оточуючих компанія закрита, яка не бажає і не здатна до змін
	„Академія"	Полягає в спеціалізації працівника, що призводить до формування в нього почуття впевненості в своїй необхідності для організації, проте така культура обмежує розвиток працівників та взаємозв'язок між підрозділами організації. Така культура ефективна в стабільному середовищі
	„Фортеця"	Зазвичай виникає в кризовій для компанії ситуації, коли мова йде про виживання організації. Ця культура не може гарантувати працівникам збереження робочих місць чи професійне зростання тоді, коли компанія пристосовується до умов зовнішнього середовища
Акофф Р.	Корпоративна	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей і вибору засобів для їх досягнення
	Консультативна	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
	Партизанська	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей та високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
	Підприємницька	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх
Діл Т., Кеннеді А.	Спекулятивна	Високий ризик та швидкий зворотний зв'язок, живильне середовище для субкультури ділової людини
	Культура торгівлі	Низький ризик та швидкий зворотний зв'язок, недоліком є переважання кількості над якістю, висока плинність кадрів, домінує фактор короткотермінового успіху
	Інвестиційна	Високий ризик та повільний зворотний зв'язок, явно виражена орієнтація на майбутнє, велике значення має досвід, хоча й нові ідеї не відкидаються
	Адміністративна	Низький ризик та повільний зворотний зв'язок, основна увага звертається на те, як зробити, а не - що зробити
Бурке М.	„Оранжерея"	Бюрократична система, дуже слабка мотивація персоналу, інертна до змін

		„Збирачі колосків”	Взаємодія з внутрішнім середовищем випадкова; переважно малі та середні підприємства; слабка мотивація персоналу
		„Город”	Прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку, структура пірамідальна, мотивація низька
		„Французький сад”	Прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку; великі підприємства, де до людей ставляться як до механізмів, необхідних для функціонування системи
		„Великі плантації”	Постійно пристосовується до змін зовнішнього середовища; переважно крупні підприємства з 3-4 ієрархічними рівнями; мотивація достатньо висока
		„Ліана”	Орієнтація кожного працівника на вимоги ринку, мінімальна кількість управлінців, висока мотивація персоналу
		„Косяк риб”	Висока орієнтація на зміни ринку, гнучкість, маневреність, структура і поведінка організації змінюється залежно від змін ринку, високий рівень мотивації
		„Кочівна орхідея”	Вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Переважно неформальна організація, структура якої постійно змінюється, мотивація персоналу відсутня
	Хофштед Г.	Індивідуалістична	Характеризується слабким впливом на працівників
		Колективістська	Сильний вплив на працівників та лояльність з їхнього боку, згуртованість колективу
		Культура з високим рівнем дистанції влади	Директивний стиль управління, значний розрив між керівниками та звичайними працівниками
		Культура з низьким рівнем дистанції влади	Демократичний стиль управління, доступність керівників, висока кваліфікація робітників
		Культура з низьким рівнем уникання невизначеностей	Полягає у готовності персоналу жити сьогоднішнім днем, працівники надають перевагу невеликим організаціям, стійка мотивація у досягненні цілей
		Культура з високим рівнем уникання невизначеностей	Працівники хвилюються за майбутнє, вони надають перевагу великим організаціям та кар’єрі спеціалістів
		„Чоловіча”	Домінування чоловіків в будь-якій ситуації, основна цінність в житті - успіх, прагнення до незалежності, перевага логіки при прийнятті рішень
		„Жіноча”	Стать не впливає на кар’єрний ріст, основна цінність - якість життя, прагнення до солідарності, перевага інтуїції при прийнятті рішень
	Костантин Л.	Модель „закритої” організації	Жорстка ієрархічна структура з чітко визначеними стосунками влади і підлеглих, комунікативні процеси відбуваються по вертикалі. Недоліками є консервативність структури, яка підходить для роботи в стабільному середовищі

		<p>Модель „випадкової” організації</p> <p>Модель „відкритої” організації</p> <p>Модель „синхронної” організації</p>	<p>Висока готовність до змін, динамічне утворення, яке здатне швидко перебудовуватись. Ці організації забезпечують максимальне автономне існування своїм членам і сприяють креативному розвитку особистості. Оптимальні на ранніх стадіях підприємницької активності</p> <p>Достатньо демократична організація, яка здатна до змін. Основний недолік - значні втрати часу при прийнятті рішень. Панують партнерські відносини</p> <p>Побудова організації відбувається навколо сильного лідера, організаційна структура будується відповідно до поставленої мети, всі підрозділи і люди отримують своє місце в загальному русі і усвідомлюють свою роль в досягненні загального результату. Недолік — невисока здатність до організаційних змін</p>
	Хенді Ч.	<p>Культура влади, яку уособлює головний Бог (Зевс)</p>	<p>Розподіл робіт по функціональних чи продуктивних підрозділах. Сильна сторона - швидкість прийняття рішень завдяки незвичайній формі комунікації - емпатії. Люди, які надають перевагу такому типу культури, схильні до інтуїтивного та цілісного мислення та не схильні до логічного, аналітичного та послідовного навчання, вони вчать за допомогою спроб і помилок та моделювання. В цій культурі цінуються контроль за ресурсами та особиста харизма</p>
		<p>Культура ролі, яку уособлює Бог логіки і розуму (Аполлон)</p>	<p>Пов'язана з визначенням ролі чи роботи, яка має бути зроблена, а не з особистістю. Роль - це фіксований набір обов'язків, а індивідуум - той, хто має їм відповідати. Ця культура ефективна тоді, коли життя передбачуване, навчання розуміється як набуття нових навиків та знань; рішення приймаються достатньо рідко і переважно є процедурними</p>
		<p>Культура задачі, яку уособлює Богиня мудрості (Афіна)</p>	<p>Основною метою управління є неперервне і успішне вирішення проблем. Роботі притаманні ентузіазм й почуття спільності при незначних конфліктах особистих інтересів. Навчання необхідне для того щоби краще вирішувати проблеми; люди розглядаються не як людські ресурси, а як індивідууми, ресурсний потенціал, який організація може використати в даний момент для вирішення проблем в певних сферах</p>
		<p>Культура особистості, яку уособлює егоїстичний Бог винаробства (Діоніс)</p>	<p>Організація існує для того, щоб допомагати індивідуумам в досягненні їх особистих цілей. Ця культура є доброю тоді, коли талант і навики окремих особистостей мають вирішальне значення для організації. Навчання відбувається шляхом набуття нового досвіду</p>

	Куїні Р., Рорбах Дж.	Ієрархічна	Розглядається як формалізоване та структуроване місце праці, де діяльністю людей керують процедури. Організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика. Домінує у великих організаціях та урядових органах
		Ринкова	Організація функціонує як ринок з орієнтацією на зовнішнє оточення. Основні цілі - конкурентоспроможність та продуктивність, які досягаються завдяки акцентуванню на зовнішні позиції та контроль
		Кланова	Характеризується спільними цінностями та цілями, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю. Організація тримається разом завдяки традиції та вірності; успіх визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей, заохочується бригадна робота, участь людей в бізнесі
		Адхократична	Основна її мета - адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких характерна невизначеність, двозначність чи перенасичення інформацією. Тут люди готові йти на ризик та жертвувати собою; ефективне лідерство полягає у вмінні передбачати, новаторстві та орієнтації на ризик. Важливою рисою є готовність до змін і сприйняття нових викликів часу і зовнішнього середовища
	Коул Д.	Бюрократична	Характеризується матеріальною мотивацією працівників та жорстким контролем. Самі працівники лінійні, пасивні і потребують маніпулювання та контролю
		Органічна	Для неї характерна раціоналізація виробництва, вузька спеціалізація, високий рівень згуртованості. Працівники стурбовані соціальними потребами і набувають почуття самоідентичності лише у взаємодії з іншими людьми
		Підприємницька	Працівники готові напружено працювати для досягнення мети заради самореалізації
		Партиципативна	Працівники цікавляться лише особистими цілями; стандартні управлінські підходи не спрацьовують. Взаємодоповнюваність членів команди та спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навиків та вмінь
	Харісон Р.	Орієнтована на владу	Організація є конкурентною, реагує швидше на особистісні якості, ніж на досвід
		Орієнтована на людину	Це узгоджена організація, яка не приймає контролю керівництва
		Орієнтована на задачу	Організація робить акцент на компетентність, є динамічною
		Орієнтована на ролі	Робить акцент на дотримання закону, законності та бюрократії

1	Шейн Е.	Культура влади	Влада зосереджена в руках кількох людей і ґрунтується на їх здібностях. Така культура, як правило, має тенденцію до підприємництва
		Рольова культура	Влада зрівноважена між лідером і бюрократичною структурою. Оточуюче середовище, як правило, стабільне, і ролі та правила строго визначені
		Культура досягнень	Робиться акцент на мотивації та відданості та високо цінуються дія, ентузіазм та ініціатива
		Підтримуюча	Люди вносять свій внесок в спільну справу з почуттям відданості та солідарності. Для взаємовідносин характерні довіра та взаємоповага
2	Уільямсон, Добсон, Уолтер	Орієнтація на владу	Організації намагаються панувати над середовищем, й ті, хто наділений владою, прагнуть підтримувати абсолютний контроль над підлеглими
		Рольова орієнтація	Організації підкреслюють відданість букві закону, законності та бюрократії. Важливими є ієрархія та статус
		Орієнтація на задачу	Організації роблять акцент на виконання задач. Основою авторитету є відповідні знання і компетенція
		Орієнтація на людей	Організація існує насамперед для того, щоб служити своїм членам. Передбачається, що окремі члени впливатимуть один на одного власним прикладом і допомогою
3	Погорадзе А.	Умов праці	Розглядається як сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних чинників, що визначають поведінку людини на виробництві: показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних та естетичних умов праці
		Засобів праці й трудового процесу	Цю культуру характеризують такі елементи як впровадження передових досягнень науки і техніки, якість технології та організації виробництва й праці
		Міжособистісних стосунків	Визначає характер соціально-психологічного клімату, наявність спільних цінностей та переконань
		Управління	Культурі притаманні адекватність методів ситуації, професіоналізм менеджерів і вищого керівництва
		Персональна культура працівників	Складається з двох частин: моральної культури та культури праці. Перша, у свою чергу, поділяється на внутрішню й зовнішню. Зовнішня культура проявляється у поведінці людини, її знаннях етикету та правил поведінки, у гарних манерах. Внутрішню культуру людини формує моральність, ціннісні орієнтації, переконання, вміння контролювати почуття. Культуру праці визначає рівень освіти та кваліфікації, дисциплінованість, ретельність та творчість
4	Вілдавський	Апатична	Характеризується слабкими зв'язками та великою кількістю вказівок і має тенденцію до апатії та фаталізму

		Змагальна, індивідуалістична	Характеризується слабкими зв'язками, вказівок мало і тому в колективі панує конкуренція. Важливішу роль відіграють стимули та механізми ринку
		Ієрархічна, колективістська	Характеризується міцними зв'язками, та є багато вказівок щодо поведінки персоналу, що породжує сильну організацію з чіткою структурою
		Егалітарна	Має міцні зв'язки та невелику кількість вказівок, тому в такій організації планування носить комунікативний характер, а взаємопорозуміння досягається шляхом спільних обговорень
5	Пригожин А.	Вертикальна (російська)	Характеризується слабким ступенем децентралізації та низьким ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях
		Горизонтальна (західна)	Характеризується високим ступенем децентралізації та високим ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях

Запропонована в таблиці типологія КК складена на основі опрацювання наукових джерел, відображених у табл. 4.11.

ТЕМА ЗАНЯТТЯ №6. ТИПИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Мета заняття: закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок щодо опрацювання різновидів типів корпоративної культури

Обладнання:

- завдання і методичні вказівки до виконання практичних завдань;
- тести;

План заняття

- 6.1. Типи організаційної культури за Дж. Сонефельдом
- 6.2. Типи організаційної культури за Р. Акоффом
- 6.3. Типи організаційної культури за М. Бурке

Методичні рекомендації

6.1. Типи організаційної культури за Дж. Сонефельдом

Подаємо розгорнуту характеристику виділених в табл. 5.8 типів корпоративної культури.

Типи організаційної культури за Дж. Сонефельдом

Культура „Бейсбольна команда" формується в умовах, коли зовнішнє середовище вимагає швидкого зворотного зв'язку та прийняття рішень, пов'язаних з високим ступенем ризику. Вона характерна для організацій, які працюють в динамічних галузях, що характеризуються значним ризиком. Майбутнє таких організацій визначається ступенем новизни продукту чи проекту, тому поціновується талант, новаторство, креативне мислення.

Культура „Клубна" характеризується вірністю та приналежністю працівників до групи, від яких очікується поступовий повільний прогрес. На кожному рівні ієрархії працівники протягом тривалого періоду часу набираються досвіду та знань. Така культура сприяє розвитку гнучкості всередині організації, проте в очах оточуючих вона закрита, інертна до змін. Стимулювання має внутрішній характер.

Культура „Академія" полягає в спеціалізації працівника, що викликає в нього відчуття впевненості в своїй необхідності для організації, проте така культура обмежує розвиток персоналу та взаємозв'язок між підрозділами організації. Цей тип культури ефективний в стабільному середовищі. Основою для винагороди є сумлінна праця та професіоналізм, інноваційність не стимулюється.

Культура „Фортеця" зазвичай виникає в кризовій для організації ситуації, коли мова йде про її виживання. Ця культура не може гарантувати працівникам збереження робочих місць чи професійне зростання в умовах пристосування до мінливого зовнішнього середовища, тому вона небезпечна для співробітників, але відкриває великі перспективи для впевнених менеджерів, оскільки працівники, які досягли успіху в таких умовах, мають можливість стати відомими особистостями в своїй галузі.

6.2. Типи організаційної культури за Р. Акоффом

Типи організаційної культури за Р. Акоффом

Р.Акофф досліджував культуру через призму відносин влади в групі чи організації, виділивши два параметри: ступінь залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх досягнення. На основі порівняння цих параметрів виділено чотири типи організаційної культури: корпоративна культура, яка характеризується низьким ступенем залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх досягнення. Це традиційно керована корпорація з централізованою структурою.

Консультативна культура, яка характеризується високим ступенем залучення працівників до постановки цілей та низьким ступенем залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення. Характерна для соціальних інституцій (лікувальні та навчальні заклади).

Партизанська культура, яка характеризується низьким ступенем залучення працівників до постановки цілей та високим ступенем залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення. Прикладом цього типу культури є творчі спілки, кооперативи, клуби та інші заклади культури.

Підприємницька культура, яка характеризується високим ступенем залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх досягнення.

Типи організаційної культури за Т. Ділом та А.Кеннеді

Ця модель запропонована в 1982 р. у книзі "Корпоративні культури. Звичаї і церемоніали корпоративного життя" і відображає думку авторів, що існує стільки ж різноманітних типів культури, скільки й організацій.

Для типології культури за параметри вибрано рівень ризику та відкість отримання зворотного зв'язку. Відповідно за цими критеріями і виділяють такі види культури:

- спекулятивна культура - культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку, ця культура є живильним середовищем для субкультури ділової людини. Робота в команді неважлива, ігнорується цінність співробітництва; заохочується суперництво.

- Культура торгівлі - культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку. Недоліком такої культури є домінування кількості над якістю, висока плінність кадрів, бажання тимчасового, але швидкого успіху. Поширена командна робота.

- Інвестиційна (інноваційна) культура - культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку з явно вираженою орієнтацією на майбутнє; велике значення має

досвід, хоча й нові ідеї не відкидаються. Прикладом є фінансові, нафтові, інвестиційні компанії.

- Адміністративна культура (процесуальна) - культура низького ризику та низького зворотного зв'язку, основна увага звертається на процес і процедури, а не на результат. Прикладом цього типу культури є банки, страхові компанії, державні і комунальні підприємства.

6.3. Типи організаційної культури за М. Бурке

Типи організаційної культури за М. Бурке (Франція)

В основі цієї класифікації лежать змінні параметри, а саме:

- взаємодія із зовнішнім середовищем;
- величина і структура організації;
- мотивація персоналу.

Відповідно до перелічених параметрів виділяють такі типи культури:

- культура „Оранжева” – бюрократична система, яка байдужа до змін зовнішнього середовища, із дуже слабкою мотивацією персоналу. Характерна для державних організацій. Спрямована на збереження діючого стану організації.

- Культура „Збирачі колосків” - взаємодія з внутрішнім середовищем носить випадковий характер. Вона характерна для малих та середніх підприємств і характеризується слабкою мотивацією персоналу, оскільки, як правило, ці підприємства перебувають у скрутному становищі.

- Культура „Город” - прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку; структура пірамідальна; мотивація низька. Це типова для французьких підприємств модель культури.

- Культура „Французький сад” - прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку; великі підприємства, де до людей ставляться як до гвинтиків, необхідних для функціонування системи. Прикладом може бути відома фірма IBM.

- Культура „Великі плантації” - постійно пристосовується до змін зовнішнього

середовища. Це переважно крупні підприємства з 3-4-х ієрархічними рівнями і високою мотивацією. Характерною ознакою є гнучкість персоналу, яка заохочується.

- Культура „Ліана" – характеризується орієнтацією кожного працівника на вимоги ринку, мінімальною кількістю керівників, високою мотивацією персоналу, високою відповідальністю на всіх рівнях.

- Модель „Косяк риб" – для неї характерна висока орієнтація на зміни ринку, гнучкість, маневреність; структура і поведінка організації змінюється залежно від змін ринку; високий рівень мотивації. Передбачає особливі вимоги до інтелектуальної гнучкості персоналу.

- Культура „Кочівна орхідея" – характеризується тим, що вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Це переважно неформальна організація, структура якої постійно змінюється, а мотивація персоналу відносно низька. Мета цього типу культури організації – запропонувати єдиний у своєму роді товар.

Корпоративна культура, що склалася, далеко не завжди сприяє ефективній роботі персоналу. Причина може полягати в тому, що культуру характеризує невисокий рівень довіри між працівниками і керівництвом, у відсутності у працівників прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, дотримуючись пасивної, вичікувальної позиції. Взагалі боязкість працівників проявляти ініціативу характерна для корпоративної культури більшості українських організацій.

Корпоративна культура може виступати як дієвий інструмент, що забезпечує настрій персоналу на високу продуктивність і високу якість в роботі. Формування і підтримка такої культури, яка підвищувала б віддачу від людей, що працюють в організації, сприяла підвищенню її ефективності і конкурентоспроможності, — це одне з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва.

ТЕМА ЗАНЯТТЯ №7. ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Мета заняття: закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок щодо опрацювання методів оцінювання ефективності корпоративної культури.

Обладнання:

- завдання і методичні вказівки до виконання практичних завдань;
- тести;

План заняття

7.1. Показники ефективності корпоративної культури

Методичні рекомендації

7.1. Показники ефективності корпоративної культури

Критерії ефективності різні для організацій з різними типами корпоративної культури, оскільки, неоднакові їхні домінуючі цінності, що відображено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Взаємозв'язок між типами культур і показниками ефективності

Типи культур	Базові цінності	Показники оцінки ефективності
Автократичний	Демократія, співробітництво, довіра, чесність. Робота в команді, повага, делегування повноважень.	Рентабельність, своєчасність, стабільність функціонування.
Ієрархічний	Механізми, правила, інструкції, авторитет влади, ієрархія, воля керівництва, сильне авторитарне керівництво, дисципліна і порядок	Надійність поставок, гнучкі календарні графіки, низькі витрати, рентабельність
Ринковий	Ініціатива і пошук нових підходів, орієнтація на ринок, індивідуалізм, прагнення до успіху, лідерства, концентрація на результат	Збільшення ринкового сегменту, фінансове зростання, лідерство на ринку. Зростання обсягів продажу
Інноваційний	Свобода думки і дії; напрям на успішне здійснення проєктів, інновацій, висока креативність. Самореалізація	Виробництво унікальних і нових продуктів чи послуг. Показники конкурентоспроможності як організації, так і її продукту. Загальний рівень інноваційності на підприємстві

Критеріями ефективності, які високо цінуються в автократичній і ієрархічній культурі, є – рентабельність, своєчасність, стабільність функціонування і передбачуваність.

Для організацій з домінуючим інноваційним або ринковим типом корпоративної культури важливими критеріями ефективності є: досягнення мети, випередження суперників в конкурентній боротьбі завдяки інновації, збільшення ринкової частки і фінансове зростання.

Прояв соціально-економічної ефективності корпоративної культури має мультиплікаційний характер. Впливаючи через цінності і норми на поведінку співробітників, корпоративна культура сприяє згуртованості персоналу організації, створенню сприятливого морально-психологічного клімату і творчої атмосфери в колективі. У результаті виробничі проблеми розв'язуються швидше, покращується імідж організації та зміцнюються її конкурентні позиції на ринку,

Третій аспект полягає у виборі системи показників, за якими оцінюють ефективність корпоративної культури, а також окреслюють види ефективності (економічна, соціальна, етична, правова тощо).

Розглядаючи цей аспект, варто звернутися до поняття "ефективність", "економічна ефективність", "соціальна ефективність" і через їхнє сутнісне значення розглядати їх у контексті корпоративної культури.

Ефективність (від латинського *effectivus* – діяльний, творчий) характеризує відносний ефект, результативність процесу, операцій, проекту, певних дій, що визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання.

Економічна ефективність – це поняття, що визначає суму одержаних позитивних результатів у процесі використання ресурсів і співвідношення суми їх витрат до одержаного економічного ефекту – обсягів виробництва товарів, реалізації продукції, одержання прибутків, підвищення якості продукції, економії всіх видів ресурсів, удосконалення виробництва, зростання інноваційної активності тощо.

Соціальна ефективність – характеризує ступінь задоволення соціальних потреб організації чи суспільства.

Якщо навіть виходити тільки зі значення слів "ефективність" і "культура", то в обох випадках знайдемо спільні риси, які є ядром суті – діяльність і творчість. Розглядаючи засадничі елементи культури в першому розділі, ми виділяли діяльнісний підхід, який трактує культуру як процес творчої діяльності. За діяльнісним під-

ходом до аналізу культури можна не тільки зрозуміти її як спосіб відтворення, регуляції й подальшого розвитку соціально-економічної сфери життєдіяльності суб'єктів господарювання, але й оцінити цю діяльність. Отже, можливість оцінювання корпоративної культури через діяльнісний аспект не викликає сумнівів. Залишається підібрати методи й показники оцінки. Оскільки маємо справу з категорією тонкоплановою, то простіше говорити про показники глибинного рівня, тобто, якісні.

Трудовий потенціал організації можна визначити як зважену суму кількох складників потенціалу, за такою формулою:

$$\text{ТП} = a \times X_1 + b \times X_2 + c \times X_3 + d \times X_4 - e \times X_5 - f \times X_6 - g \times X_7 \mp \dots \mp h \times X_i \quad (7.1)$$

де ТП – значення трудового потенціалу;

a, b, c, d, e, f, g, h ... вага кожного складника трудового потенціалу;

X1– кількість працівників з вищою освітою (або певної кваліфікації для робітників) за досліджуваний період;

X2– кількість внесених рацпропозицій за досліджуваний період;

X3– кількість патентів, винаходів;

X4– середня заробітна плата (дохід) працівників за досліджуваний період (за категоріями);

X5– кількість виробничих конфліктів за досліджуваний період;

X6– кількість виробничих травм за досліджуваний період;

X7– середній вік працівників;

Xi– інші складники трудового потенціалу (залежно від специфіки кожної конкретної організації, для якої визначається трудовий потенціал).

Розрахунок начення трудового потенціалу проводиться на певний період часу. Вага кожного складника трудового потенціалу оцінюється кваліфікованими експертами.

Запропонована формула розрахунку дозволяє оцінити зміну трудового потенціалу організації в часі (провівши повторний розрахунок через півроку, рік і т.п.). У випадку, якщо є можливість отримання інформації про інші організації, то можна

порівняти значення трудового потенціалу декількох організацій.

Оцінку ефективності можна розглядати як оцінку якості корпоративної культури. Це роблять за допомогою кваліметрії – науки про вимірювання якісних властивостей об'єкта. У цьому випадку об'єктом є корпоративна культура із своєю специфікою.

Технологія кваліметрії передбачає виділення властивостей досліджуваного об'єкта (КК), із наступним встановленням взаємозв'язків між ними та оцінювання цих властивостей за відповідними показниками. При цьому послуговуються різними методами оцінювання – диференціальним, комплексним, комбінованим, виходячи з різних міркувань і особливостей кожної організації.

Якісне оцінювання корпоративної культури кваліметричним способом відбувається поетапно: спочатку проводиться структуризація об'єкта якості КК, тобто вичленування його властивостей, потім вибирається система показників, які визначатимуть виділені властивості, далі визначається важливість виділених властивостей, тобто встановлюється вагомість кожної властивості, що дозволить відповідно її оцінити й, завершується цей процес розрахунком узагальненого показника якості корпоративної культури.

Крім якісних показників для оцінки ефективності КК треба використовувати показники, які мають кількісний характер. Їх доцільно згрупувати у відповідні блоки: показники економічної ефективності, показники інноваційної ефективності, показники соціальної ефективності.

I. Показники економічної ефективності, представлені загальновідомими показниками: рентабельність виробничої діяльності підприємства; рентабельність продажу; річний приріст продуктивності праці; конкурентоспроможність продукції, та інші.

II. Показники інноваційної ефективності – становлять другий блок, на основі якого можна оцінювати рівень корпоративної культури та її вплив на інноваційну активність організації. Сюди відносять такі показники: частка інноваційної продукції в загальному обсязі; відсоток персоналу, який займається інноваційною діяльністю; відсоток обладнання, що дає змогу застосовувати сучасні технології, та інші.

Показники I і II блоку широко застосовуються на практиці, тому ми не наводимо формул для їх розрахунку.

III. Показники соціальної ефективності є важливим блоком у системі показників ефективності, оскільки відображають вплив корпоративної культури на соціально-психологічні настрої персоналу.

Сюди відносять, насамперед, **коефіцієнт освітнього рівня персоналу**, що характеризує загальний рівень освіченості персоналу підприємства і розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{осв}} = \frac{\sum_{i=1}^k a_i \times \text{Ч}_{ij}}{\text{Ч}_j} \quad (7.2)$$

де, **$K_{\text{осв}}$** – коефіцієнт освітнього рівня персоналу;

a_i – бал, що відповідає i –му освітньому рівню;

Ч_{ij} – чисельність працівників з i –м освітнім рівнем у j –му році;

Ч_j – загальна чисельність працівників в j –му році;

k – кількість освітніх рівнів.

Кожному з рівнів освіти присвоюється відповідний бал. Наприклад, вища базова освіта + друга вища - 6 балів; вища освіта + навчання в рівнях другої освіти -5 балів; вища освіта - 4 бали.

Коефіцієнт стабільності персоналу підприємства тісно пов'язаний з показником плинності кадрів. Відомо, що висока плинність кадрів небажана, оскільки приводить до значних економічних втрат, зокрема, за рахунок зростання витрат на підбір, навчання і підвищення професійної підготовки персоналу, тому коефіцієнт стабільності (**$K_{\text{ст}}$**) розраховується із врахуванням коефіцієнта середньої плинності кадрів (**$K_{\text{пл}}$**) за формулою:

$$K_{\text{ст}} = 1 - K_{\text{пл}} \quad (7.3)$$

Свою чергою, коефіцієнт середньої плинності для аналізованого періоду визначається за такою формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{\text{пл},i} \times \text{Ч}_{ij}}{\text{Ч}_j} \quad (7.4)$$

де, **$K_{\text{пл},i}$** - коефіцієнт плинності працівників підприємства в i -му діапазоні стажу

роботи;

$Ч_{ij}$ - чисельність працівників i -го діапазону в j -му періоді;

$Ч_j$ - чисельність персоналу підприємства в j -му періоді;

m — кількість виділених діапазонів стажу роботи.

Коефіцієнт трудової дисципліни визначають за такою формулою:

$$K_d = \frac{1 - \sum_{i=1}^n D_i}{N} \quad (7.5)$$

де, K_d - коефіцієнт трудової дисципліни;

D_i - кількість порушень i -го виду;

n - кількість видів порушень трудової і технологічної дисципліни, які враховуються;

N - середньоспискова чисельність персоналу підприємства.

Для оцінювання коефіцієнта трудової дисципліни ведеться облік таких показників: кількість прогулів; кількість випадків запізнь на роботу; кількість випадків передчасного виходу з роботи (до закінчення робочого дня); кількість випадків порушень встановленого часу перерв на обід; кількість порушень громадського порядку; плинність персоналу; кількість рекламацій (кількість скарг клієнтів на погану якість послуг); кількість виходів з ладу технологічного устаткування через провину працівників і ін.

Коефіцієнт задоволення від роботи має комплексний характер.

Аналіз і оцінка даного параметру здійснюється на основі прагнення працівників покинути місце трудової діяльності. При цьому враховується не тільки бажання працівника покинути підприємство, але і його прагнення перейти в інший підрозділ усередині підприємства. Збір початкових даних здійснюється за допомогою анкетування. Оцінка коефіцієнта задоволення від роботи ($K_{зад.р.}$) проводиться за такою формулою:

$$K_{зад.р.} = \frac{\sum_{i=1}^n L_{ijф} \times Ч_{ij}}{\sum_{i=1}^n L_{ijmax} \times Ч_{ij}} \quad (7.6)$$

де, $L_{ijф.}$ - середня фактична чисельність працівників i -ї групи, які бажають звільнитися в j -му періоді;

$Ч_{ij}$ - чисельність працівників i -ї групи в j -му періоді;

$L_{ij max.}$ - максимально можлива чисельність бажаючих звільнитися працівників i -ї

групи в j -му періоді.

Для визначення величини максимально можливої чисельності працівників, які бажають звільнитися, враховується кількість працівників підприємства, які реально звільнилися, і кількість працівників, які перейшли на роботу в інший підрозділ.

Коефіцієнт конфліктності ґрунтується на аналізі класифікації організаційних конфліктів за рівнями: міжособовий, між особою і групою, внутрішньогруповий, міжгруповий, внутрішньоорганізаційний. Під час аналізу конфліктних ситуацій розглядаються ситуації, що відповідають таким умовам:

- конфліктом вважається будь-яка ситуація, яка є проявом психологічних, організаційних або виробничих причин і вносить дискомфорт у діяльність персоналу;
- конфліктна ситуація реєструється як окремий конфлікт незалежно від того, між якими рівнями супідрядності виробничої системи відбувся конфлікт (між управлінськими структурами, окремими працівниками, рівними за статусом підрозділами підприємства і т.д.);
- конфліктна ситуація носить чітко виражений характер.

Коефіцієнт конфліктності (**$K_{\text{конфл.}}$**) за певний період можна відзначити за формулою:

$$K_{\text{конфл.}} = \frac{\sum_{i=1}^k P_i \times n_i}{N} \quad (7.7)$$

де, P_i — важливість конфліктної ситуації i -го рівня конфліктності;

n_i - кількість конфліктів i -го рівня складності;

k - кількість рівнів конфліктності;

N — загальна кількість зафіксованих конфліктів на підприємстві.

Крім узагальнювальних показників, що характеризують безпосередньо економічну ефективність і рівень корпоративної культури підприємства, розраховуються показники, що визначають соціальний ефект заходів із удосконалення корпоративної культури.

Серед цієї групи показників можна виділити такі: зниження плинності кадрів; підвищення трудової дисципліни; зростання освітнього і професійного рівня співробітників; підвищення рівня оплати праці; збільшення числа претендентів на отримання місця роботи в

даній організації і т.п.

Крім того, до цієї групи відносять показники, які характеризують рівень задоволення персоналу своєю діяльністю, рівень покращення соціально- психологічного клімату, рівень організаційної прив'язаності, рівень активності персоналу, рівень розвитку персоналу тощо.

Задоволення від роботи можна визначити за допомогою як множини об'єктивних показників, зокрема: величина оплати праці, величина премій, бонусів тощо, так і суб'єктивних показників, отриманих методом анкетування. Загалом, це інтегральний показник якісного характеру.

Інтегральним показником є також рівень покращення соціально- психологічного клімату в організації, який визначається на основі анкетного опитування персоналу організації за відповідно встановленою шкалою (наприклад, десятибальною).

Рівень трудової та виконавської дисципліни, як інтегральний показник, характеризує ступінь виконання персоналом своїх посадових і суспільних зобов'язань, дотримання режиму праці й відпочинку, норм і правил поведінки, прийнятих на підприємстві. Позитивне значення цього показника може становити 75-100%.

Рівень організаційної "відданості" визначається на основі анкетного опитування персоналу щодо його бажання працювати в організації, відданості загальній меті, довіри до керівництва тощо. Бажане значення може коливатися в діапазоні 75-100%.

Рівень активності персоналу належить також до інтегральних показників і характеризує креативність працівників, їх освітній рівень і працездатність. Визначається за допомогою анкетування й тестування, може коливатися в діапазоні 75-100%.

Рівень розвитку персоналу є ще одним інтегральним показником, який визначають на основі оцінювальних тестів і який характеризує кваліфікаційно-професійний стан працівників, стан комп'ютерної грамотності, комунікабельності, етичності поведінки та інтелекту, визначеного за допомогою карти знань.

Для повноти картини показники соціальної ефективності корпоративної культури треба доповнити показниками ефективності корпоративного іміджу. Цю групу показників складають рейтинг підприємства, рівень ділової репутації, рівень інвестиційної привабливості та інші. Зокрема, рейтинг підприємства як інтегральний показник засвідчує місце

підприємства (чи результатів його діяльності) у загальних зведеннях ділових експертних центрів.

Рівень ділової репутації свідчить про враження, яке справляє ця організація на ділові й суспільні кола. А рівень інвестиційної привабливості підприємства характеризується крізь призму його конкурентоспроможності на основі оцінки фінансового стану за допомогою коефіцієнтів абсолютної, поточної і загальної ліквідності та фінансової незалежності.

Вплив рівня корпоративної культури на підвищення ефективності роботи підприємства оцінюють за допомогою зростання ефективності управління персоналом підприємства загалом.

Ефективність системи управління персоналом визначається ступенем досягнення поставленої мети. Причому ця мета повинна відображати не тільки вирішення економічних проблем (ефективність, якість і т.д.), але і чинники мотивації, соціального клімату та інші компоненти корпоративної культури.

II. ПІДГОТОВКА ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ РІВНЯ СФОРМОВАНOSTI ДИСЦИПЛІНАРНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Що є предметом досліджень в навчальній програмі «Корпоративна культура»?
2. Які наукові дисципліни формують зміст навчальної програми «Корпоративна культура»?
3. Що таке корпоративна культура і які особливості її формування?
4. Назвіть типи корпоративної культури.
5. Яка роль корпоративного навчання в залученні персоналу до корпоративної культури?
6. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи розробки та впровадження програм корпоративного розвитку?
8. Назвіть основні підходи до визначення сутності організаційної та корпоративної

культури.

10. Визначте особливості системного підходу до аналізу корпоративної культури.
11. Яке значення корпоративної культури для розвитку організацій?
12. Розкрийте основні умови формування корпоративної культури.
13. Охарактеризуйте основні концепції корпоративної культури. Визначте їх переваги та недоліки для аналізу сутності корпоративної культури.
14. Яка структура корпоративної культури?
15. Назвіть рівні корпоративної культури та дайте їм характеристику.
16. Які критерії оцінки корпоративної культури?
18. Розкрийте зміст поняття «знаково-символічна система корпоративної культури».
19. Охарактеризуйте особливості функціонування знаково-символічної системи та основні елементи знаково-символічної системи на прикладі конкретної організації.
20. Які функції менеджерів по персоналу в процесі формування і розвитку знаково-символічної системи корпоративної культури?
21. Охарактеризуйте матрицю налаштування компонентів корпоративної культури.
22. Обґрунтуйте відмінність у підходах до дослідження корпоративної культури відомих Вам вчених.
23. Які основні проблеми формування та постановки системи внутрішньофірмового навчання персоналу?
24. Назвіть особливості організації праці персоналу в організаціях з різними корпоративними культурами.
25. Назвіть особливості мотивації персоналу в організаціях з різними корпоративними культурами.
26. Назвіть особливості оцінки персоналу в організаціях з різними корпоративними культурами.
27. Охарактеризуйте облік вимог корпоративної культури при підборі персоналу.
28. Охарактеризуйте вплив корпоративної культури на адаптацію працівників.
29. Охарактеризуйте взаємозв'язок корпоративної культури і стимулювання праці.
30. У чому полягає облік корпоративної культури при розвитку персоналу.

31. Яка роль корпоративної культури як основи трудових переміщень.
32. У чому полягає вплив корпоративної культури на процес вивільнення персоналу.
33. Охарактеризуйте особливості корпоративна культура як інструменту регулювання соціально – психологічних відносин.
34. Охарактеризуйте особливості обліку вимог корпоративної культури при плануванні чисельності та структури персоналу.
35. Охарактеризуйте основні проблеми формування корпоративна культура в рамках процесів зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції організації.
36. Розкрийте зміст і функції механізмів формування корпоративної культури.
37. Виділіть основні особливості методів підтримки і методів зміни корпоративної культури.
38. Назвіть дослідників, які описали механізми залежності між зміною культури і зміною в поведінці співробітників організації.
39. У чому полягають принципи і методи управління корпоративною культурою?
40. Визначте причини незадовільного стану корпоративної культури та можливі шляхи їх подолання.
41. Як співвідносяться між собою поняття стратегії підприємства та її корпоративної культури?
42. Охарактеризуйте основні етапи управління корпоративної культури.
43. Якими методами здійснюється діагностика недоліків і аналіз ознак благополуччя в колективі?
44. Розкрийте роль соціальних технологій у формуванні та розвитку корпоративної культури.
45. Яка роль керівника у створенні корпоративної культури?
46. У чому схожість і відмінності в технологіях розробки та освоєння корпоративної культури?
47. Розкрийте зміст процесу рефреймінга в сучасних організаціях.
48. Охарактеризуйте основні етапи брендингу організації.

Приклади тестів:

1. Корпоративна культура – це:
 - a) система ділових принципів, норм поведінки, які склалися в організації;
 - b) традиції та ритуали, які приймаються більшістю співробітників;
 - c) система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників;
 - d) норми поведінки більшості співробітників.

2. Перші згадки про корпоративну культуру і спроби розробити її концепцію як гільки організаційно-управлінської науки відносять до:
 - a) 20-х – 30-х років минулого століття;
 - b) 30-х – 40-х років минулого століття;
 - c) 50-х — 60-х років минулого століття;
 - d) 90-х років минулого століття.

3. Структура корпоративної культури є:
 - a) багаторівневою;
 - b) однорівневою;
 - c) дворівневою;
 - d) трирівневою.

4. На третьому рівні корпоративної культури знаходяться:
 - a) зовнішні прояви: емблема, гімн, ритуали і свята, стиль поведінки і т.д.;
 - b) здоровий спосіб життя;
 - c) сенс життя і діяльності;
 - d) зовнішні прояви.

5. Цінності й інші елементи 1-го рівня визначають:
 - a) особистість людини, мотивують її діяльність, зокрема обумовлюють трудову поведінку;
 - b) місію організації;
 - c) матеріальне і соціокультурне середовище;
 - d) особистість людини.

6. Система факторів, з якими пов'язана корпоративна культура включає:
 - a) час, корпоративну культуру, цілі управління;
 - b) зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, питання організації та управління, час, корпоративну культуру, цілі управління, людину, її особистість;
 - c) зовнішнє середовище, внутрішнє середовище;
 - d) питання організації та управління.

7. Зовнішнє середовище, у якому діє організація включає:

а) культуру, демографію, політику і право, соціальні відносини, інформацію й освіту, економіку, технологію;

б) політику і право;

в) конкурентів;

г) культуру і соціальні відносини.

8. Другий рівень корпоративної культури об'єднує:

а) задекларовану корпоративну місію, а також ділові принципи;

б) сенс життя і діяльності;

в) фізичну культуру співробітників, їх здоровий спосіб життя;

г) корпоративну місію.

9. Корпоративна культура - це система з:

а) вертикальними і горизонтальними зв'язками;

б) діагональними зв'язками;

в) вертикальними і горизонтальними, прямими і зворотними зв'язками елементів;

г) прямими і зворотними зв'язками елементів.

10. Система взаємозалежних факторів корпоративної культури включає:

а) 3 фактора;

б) 7 факторів;

в) кілька факторів;

г) 5 факторів.

11. Спонування, причина поведінки або вчинку, причина діяльності -це:

а) мотив;

б) потреба;

в) цінності;

г) дії.

12. Мотив та причина може бути:

а) внутрішньою (властивість особистості) або зовнішньою;

б) свідомою і несвідомою;

в) свідомою, несвідомою, внутрішньою (властивість особистості), зовнішньою;

г) вагомою і не вагомою.

13. Одна з найбільш продуманих класифікацій Г. Мюррея виділяє:

а) 14 цінностей;

б) 5 цінностей;

в) 6 цінностей;

г) 16 цінностей.

14. Автор особистісних теорій Абрахам Маслоу виділяє:

а) два види потреб;

б) п'ять типів потреб;

в) кілька видів потреб та цінностей;

d) три види цінностей.

15. К.Альдерфер виділяє три ієрархічно розташовані групи потреб:

- a) росту, зв'язку, існування;
- b) росту, самоствердження, існування;
- c) родини, колег, начальників;
- d) соціальні не соціальні та поваги.

III. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ РІВНЯ ЗНАНЬ І НАВИЧОК СТУДЕНТІВ ПРИ ВИКОНАННІ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

Головним критерієм початкового моменту в оцінці є орієнтація на бажаний результат, а кінцевим критерієм результативності є досягнення бажаного результату.

При оцінці знань, вмінь, набуття практичних навичок необхідно приймати до уваги повноту, глибину, міцність, швидкість і якість мислення, свідомість та інші якості характеристики.

Важливим критерієм оцінки є набуття вміння практично вирішувати професійні завдання, формувати обґрунтовані висновки, розробляти необхідні пропозиції.

Рівень знань на практичних заняттях оцінюється:

- “відмінно” – коли студент дає обґрунтовані теоретично і практично вірні відповіді на запитання, самостійно виконує практичні завдання з глибоким аналізом і власними пропозиціями, що є основою для прийняття вірних управлінських рішень, демонструє знання навчальної, методичної, наукової літератури, законодавчих і нормативних актів, був присутній на лекціях та практичних заняттях, має конспект з лекцій і повністю виконані практичні завдання;

- “добре” – коли студент засвоїв знання згідно вимог з навчальної програми дисципліни, але ним допущені незначні помилки при викладенні теоретичних знань, допущені деякі прорахунки в рішенні практичних завдань, коли за допомогою викладача студент швидко орієнтується і знаходить вірні відповіді, відвідував всі лекції та виконав практичні завдання;

- “задовільно” – коли студент дає неправильну відповідь на одне запитання, або дає недостатньо повні відповіді на всі питання, допускає прорахунки в рішенні практичних завдань. Наявність конспекту та самостійно виконаних завдань;

- “незадовільно” – коли студент дає неправильні відповіді на 2_3 питання, допускає грубі помилки в розв'язанні практичних завдань, не має конспекту і виконує завдання з порушенням строку.

- “незадовільно” – коли студент дає неправильні відповіді на 2_3 питання, допускає грубі помилки в розв'язанні практичних завдань, не має конспекту і виконує завдання з порушенням строку.

Критерії оцінки рівня знань при здачі екзамену

Рівень знань на екзамені оцінюється:

- “відмінно” – на глибоке і повне оволодіння змістом навчального матеріалу з дисципліни, вміння застосовувати теоретичні при розв’язанні практичних завдань, логічно формувати обґрунтування можливих рішень;

- “добре” – якщо студент повно засвоїв навчальний матеріал, добре орієнтується у вивченому матеріалі, вірно застосовує набуті знання в розв’язанні практичних завдань, самостійно формулює обґрунтовані висновки, але вони мають певні неточності;

- “задовільно” – якщо студент виявляє знання та розуміння основних питань навчального матеріалу, але викладає його неповно і непослідовно, допускає прорахунки при виконанні практичних завдань і не вміє обґрунтувати висновки та внести свої пропозиції;

- “незадовільно” – якщо студент має розрізнені, безсистемні знання, не може виділити головні та другорядні твердження, допускає помилки у визначенні понять і не може примінити теоретичні знання при вирішенні практичних завдань.

При виставленні підсумкової оцінки студенту мають бути враховані результати виконання навчальної програми за відповідний період. Остаточна оцінка рівня знань з іспиту вписується в відомість обліку успішності та в залікову книжку.

Комплексна контрольна робота з дисципліни має на меті перевірити вміння та навички студентів з володіння теоретичними засадами, методами та інструментами організації та здійснення контролю на підприємстві, в організації, установі зі сторони податкових органів, контрольно-ревізійних органів, банківських установ, які вивчаються протягом курсу навчання дисципліни.

Максимальна кількість балів по білету – 100, які розподіляються між завданнями наступним чином:

Завдання	Оцінка відповіді, бали
Тести (теоретична частина)	60
Практична частина	
1 завдання	20
2 завдання	20
Всього	100

Якість виконання завдань визначається коефіцієнтом засвоєння K_z – відношення кількості правильно виконаних істотних операцій (відповідей) до загальної.

Співвідношення традиційної чотирьохбальної шкали оцінок із коефіцієнтом засвоєння приймається таким чином:

“відмінно”	-	$K_z = 90-100$ балів;
“добре”	-	$K_z = 74 - 89$ балів;
“задовільно”	-	$K_z = 60-73$ балів;
“незадовільно”	-	$K_z = 0 - 59$ балів;

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Вачевський М. В. Маркетингова культура у підприємстві: Навчальний посібник / Вачевський М. В., Примаченко Н. М., Баб'як М.М. — Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 128 с.
2. Корпоративная культура и управление изменениями/ Подред. Е. Харитоновой. — М.: Harvard Business Review, 2006. — 192 с.
3. Маркетинг для магістрів: Навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. СМ. Ілляшенка. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. — 928 с.
4. Маркетинг: бакалаврський курс: Навчальний посібник / За загальною редакцією д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. — 976 с.
5. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін.. — К.: Видавництво «Хімдежест», 2008. — 720 с.
6. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л. В. Балабанової. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К.: Знання, 2004. — 354 с.
7. Маркетинговий менеджмент: Курс лекцій / Укладач О. А. Біловодська. — Суми: Вид-во СумДУ, 2008. — 123 с.
8. Организационная культура. И. В. Грошев. / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 288 с.
9. Соціологія: Короткий енциклопедичний словник / Уклад. В. І. Волович, В. І. Тарасенко, М. В. Захарченко та ін.; / Під заг. ред. В. І. Воловича. — К.: Укр. центр духовн. культури, 1998. — 736 с.
10. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник. / Хаєт Г. Л., Л. Г. Хаєт, С. В. Ковалевський, О. А. Медведева, В. І. Кулшчук. — Київ: Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.
11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002.
12. Шершньова З. Е. Стратегічне управління. / Шершньова З. Е., Оборська С. В. — К.: КНЕУ, 1999. — 409 с.
13. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических

отношениях. Монография. / В.В. Андронов –М.: Экономика, 2004, –236с.

14. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг; [пер. с англ.]. – К.: Знання-Прес, 2006. – 876 с.

15. Буткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навч. посіб./ Т.В. Буткевич – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.

16. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятия: Монография/ В.А. Василенко -К.: Центр учеб лит., 2005. –648 с.

17. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: Навчальний посібник / В.В. Вітлінський – К.: ХНЕУ, 2003. – 408 с.

18. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура. Монографія. / Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. // [За заг. ред. А.Е. Воронкової]. – Дрогобич: Вимір, 2006. –367 с.

19. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування Наукове видання. / Н.Л. Гавкалова – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.

20. Гавкалова Н.Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова Н.С. – Харків: Вид. ХНЕЦ, 2006. – 252 с.

21. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. / В.М. Гриньова, О.Є. Попов-Харків: вид-во ХДЕУ, 2003. –324 с.

22. Джеральд Гринберг. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон; [пер. с англ. О.В. Бредихина, В.Д. Соколова]. — М.: Вершина, 2004. — 912 с.

23. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. / П. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.

24. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер; пер. с англ. О. Пелянского. – М.: СПб, 2006. – 422 с.

25. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління. Монографія / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко; – К.: Знання, 2007. – 287 с.

26. Задихайло Д.В. Корпоративне управління. Навч. посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г.В. Назарова. — Харків: Еспада, 2003. — 687 с.
27. Захарченко В.И., Меркулов Н.Н. Корпоративная культура и высокотехнологическое производство / В. И. Захарченко, Н.Н. Меркулов. – Одесса. ОЮИ ХНУВД. –2008 г. – 83 с.
28. Захарчин Г.М., Теребух А.А., Лісовська Л.С. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект. Монографія./ Г.М. Захарчин, А.А. Теребух, Л.С. Лісовська – Львів. Видавництво Національного університету«Львівська політехніка», 2009. –437 с.
29. Іванюта С.М., Іванюта В.Ф. Підприємництво та бізнес-культура. Навчальний посібник /С.М. Іванюта, В.Ф. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
30. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов М.: Из – во “Альфа – Пресс”, 2005. – 352 с.
31. Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладыко И.Ю. и др. Управление крупным предприятием: Монография./ Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладыко И.Ю. и др. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
32. Кормич Л.І., Багацький В.В. Культурологія (історія і теорія світової культури ХХ ст.); Навчальний посібник / Л.І. Кормич, В.В.Багацький. Харків, “Одісей”, 2004. –304 с.
33. Корпоративна культура: Навч. посібник / [під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. –Київ: Центр навч. літератури, 2003. –403 с.
34. Котлер Філіп, Лі. Ненсі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Філіп Котлер, Лі. Ненсі; [пер. з англ.. С. Яринич]. –К.: Стандарт, 2005. –302 с.
35. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. –2-ге вид. вип.. і доп. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: "Академвидав", 2007. – 464 с. (Серія Альма-матер).
36. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. /І.О. Кулініч. – К.: Знання, 2008.– 292 с.
37. Культурологія. Навчальний посібник. / [за ред. Грищенко Т.Б.]. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 392 с.

38. Ладанюк А.П. Основи системного аналізу: Навчальний посібник. / А.П. Ладанюк -Вінниця: „Нова книга”, 2004. –176 с.
39. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник / Г.В. Ложкін, Н.І. Пов якель. -К.: ВД “Професіонал”. 2006. –416 с.
40. Матковський С.О. Статистика підприємств: навчальний посібник /За ред. С.О. Матковського / С.О. Матковський, О.С. Гринькевич, О.З. Сорочак, Л.І. Крамченко, І.В. Прокопович-Павлюк. –Львів: Світ, 2007. –440 с.
41. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури Ф; [пер. с англ.]. – М.: "Дело", 1992. – 702 с.
42. Мних О.Б. Маркетинг у формуванні ринкової вартості машинобудівного підприємства: теорія і практика: Монографія / О.Б. Мних. – Львів Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 428 с.
43. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): Навчальний посібник / М.В. Нагаєв. –К.: Центр навчальної літератури, 2004. –198 с.
44. Орбан-Лембрик Л.Є. Основи психології управління: Монографія. / Орбан-Лембрик Л.Є. – Івано-Франківськ: Плай, 2002. – 426 с.
45. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навч. посібник/ Ю.І. Палеха. — К.: Вид. Європейського університету. 2002 — 337 с
46. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. / Ю.Ф. Пачковський – К.: Каравела, 2006. – 408 с.
47. Петрович Й.М. Організація виробництва: підручник. / Й.М. Петрович Й.М., Г.М.Захарчин. – Львів: "Магнолія плюс", 2004. – 400 с.
48. Подольська Є.А., Лихвар В.Д., Іванова К.А. Культурологія: навчальний посібник / Є.А. Подольська, В.Д. Лихвар, К.А. Іванова. [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. –Київ: Центр навчальної літератури. 2005. – 392 с.
49. Рудінська О.В. Менеджмент / О.В. Рудінська, С.А. Яроміч, І.О. Молотова. – К.: Ельга "Ніка-Центр", 2002. – 335 с.
50. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: навч. посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. Краматорськ, ДДМА. 2004 –384 с.
51. Савицька Г.В Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. 2-

ге вид., випр. і доп. / Г.В. Савицька. –К. Знання,2005. –662 с. (Вища освіта ХХІ століття).

52. Ситник Й.С. Менеджмент організацій. Навчальний посібник / Й.С. Ситник. – Львів: "Тріада плюс". 2008. – 456 с.

53. Соловійова Р.П. "Корпоративна культура" / Корпоративна культура ХХІ століття: [36 наукових праць] / Р.П. Соловійова, Є.Ю. Беляєв. [під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. Краматорськ. ДДМА, 2005. –100 с.

54. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно–методические материалы / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА. 2007. – 395 с.

55. Соціологія культури: навч. посіб. / О.М. Семашко, В.М. Пічі, О.І. Погорілий [та ін.]. –К.: Л. 2002.

56. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер. 2001. – 352 с.

57. Старовойт І.С. Збіг і своєрідність західноєвропейської та української ментальностей: філософсько-історичний аналіз / І.С. Старовойт. Тернопіль. Астон.–1997. 205 с.

58. Сурмин Ю. П., Туленков Н. В. Теория социальных технологий: учеб. пособие / Ю.П. Сурмин, Н.В. Туленков. – К.: МАУП. 2004. – 608 с.

59. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник]. / Нац. ун-т „Львівська політехніка”.–3-е вид. доповн. і перероб. –Л.: 2007. –384 с.

60. Ткач Т.В.Освітній менеджмент: соціально-психологічні фактори //Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. –2003. –№1. С. 335-338.

61. Управління людськими ресурсами: філософські засади / [Навч. посібник під ред. д.ф.н.. проф. В.Г. Воронкової]. –К.: ВД “Професіонал”, 2006. –576 с.

62. Фещур Р.В. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти. Навчальний посібник / Р.В. Фещур, А.Ф Барвінський [за наук. ред. Р.В. Фещура. – 2-ге видання оновлене і доповнене]. Львів: "Інтелект-Захід", 2003. – 576 с.

63. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Підручник / Ф.І. Хміль. – Київ: "Академвидав", 2003. – 608 с. (Альма-матер).

64. Ходаківський Є.І. Авторитаризм, синергетика руйнувань і позитивних змін / Є.І. Ходаківський, І.Г. Грабар, Ю.С. Цал-Цалко. – Житомир, 2007. – 206 с.
65. Хоронжий А.Г. Основи соціального управління: Навч. посіб. / А.Г. Хоронжий– Л.: Магнолія Плюс. – 2006. – 220 с.
66. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование / Э.Х. Шейн. [пер. с англ. под ред. В.А. Спивака]. –СПб : Питер, 2002. –336 с. Ил. –(Серия “Теория и практика менеджмента”).
67. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Монография / Г.В. Щекин. — К.: МАУП. 2000. —576 с.
68. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон. – Харьков: Гомуни-тарный центр. 2005. – 458 с.
69. Энциклопедический словарь по культурологии / [под общ. ред. А.А. Радуги-на]. –М.: Центр. 1997. –477 с.
70. Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесне-вич. – Л.: БК, 2001. – 624 с.

ДОДАТОК 1

Методика діагностики корпоративної культури OCAI

Методика оцінювання корпоративної культури (OCAI) передбачає ґрунтовну діагностику важливих її аспектів для ідентифікації існуючої культури організації, а також досить чіткому визначенні культури, до якої члени організації намагаються прийти, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища.

Інструкції для застосування інструмента осаі

Інструмент оцінки корпоративної культури призначений для оцінки 6 ключових вимірів корпоративної культури. Провівши оцінку за допомогою цього інструменту, можна одержати повну картину як працює організація і якими цінностями вона характеризується. На запропоновані питання не існує ні правильних, ні невірних відповідей, так само, як немає правильної і неправильної культури. Для точності діагнозу культури відповіді на питання повинні бути об'єктивні.

У відповідях на питання пропонується дати оцінку досліджуваної організації. Щоб конкретизувати свою оцінку Ви напевно побажаєте визначити її межі. Це можуть бути підрозділ, яким керує Ваш керівник, стратегічна одиниця бізнесу, до якої Ви належите. Оскільки методика найбільш придатна для детермінованих способів зміни культури, Ви повинні зосередити увагу саме на тій культурній одиниці, що є метою зміни. Наприклад, недоцільно описати культуру всієї організації 'Ford Motor Company'. Це компанія занадто велика і складна. Бізнес- центр, що займається дизайном нової продукції, зовсім не подібний на завод штампованих виробів чи центр допомоги покупцю. Тому, відповідаючи на питання, треба брати до уваги тільки ту організацію, на яку вплине задумана Вами стратегічна зміна.

Кожне із 6 запитань, які включені у інструмент оцінки організаційної культури, припускає чотири альтернативи відповідей. Розподіліть бали оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, що найбільшою мірою відповідає Вашій організації. Найбільшу кількість балів давайте тій альтернативі, що найбільше підходить

Вашій організації. Наприклад, якщо при відповіді на перше питання ви думаєте, що альтернатива А дуже нагадує Вашу організацію, альтернативи В і С для неї однаково характерні, тоді як альтернатива D навряд чи узагалі властива Вашій організації, то дайте 55 балів альтернативі А, а по 20 балів альтернативам В і С, і тільки 5 балів альтернативі D. Обов'язково переконаєтеся в тому, що при відповіді на кожне питання сума проставлених балів дорівнюватиме 100.

Зверніть увагу, що в інструменті оцінки, представленому в таблиці 1, стовпчики для відповідей мають заголовок «Тепер і Бажано». Це означає, що Ви оцінюєте свою організацію такою, якою вона є на даний час і якою на Вашу думку, вона повинна стати за 5 років, щоб перебувати на вершині успіху. У таблиці 2 показано, якими можуть бути підсумки Вашої рейтингової оцінки.

Таблиця 1

Засіб оцінки корпоративної культури – поточний та бажаний стан

1. Найважливіші характеристики		Тепер	Бажано
	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона нагадує велику родину. Люди мають багато спільного		
	Організація дуже динамічна і підприємницька Люди готові жертвувати собою і йти на ризик		
	Організація орієнтована на результат. Головна турбота - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
	Усього	100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації		Тепер	Бажано
	Загальний стиль лідерства в організації є приклад моніторингу, прагнення допомогти, навчити.		
	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику		
	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації плавного ведення справ у руслі рентабельності		
	Усього	100	100
3. Стиль менеджменту		Тепер	Бажано
	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням колективної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень		

	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, самобутності та свободи		
	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентноздатності і заохоченням до здобутків		
	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах		
	Усього	100	100
4. Цілісність організації		Тепер	Бажано
	Організацію зв'язують воедино відданість справі і взаємна довіра. Високий рівень відповідальності.		
	Організацію зв'язують воедино прихильність новаторству й прагнення до удосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.		
	Організацію об'єднує в єдине ціле акцент на досягнення мети і виконанні задачі. Загальноприйняті теми — агресивність і перемога		
	Організацію об'єднують формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації.		
	Усього	100	100
5. Стратегічні цілі		Тепер	Бажано
	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть		
	Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і вишукування нових можливостей.		
	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку.		
	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Домінує рентабельність, контроль і ритмічність всіх операцій		
	Усього	100	100
6. Критерії успіху		Тепер	Бажано
	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, групової роботи, мотивації найманих робітників справою і турботою про людей		
	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною чи новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.		
	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випереджуванні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.		
	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, гнучкі плани - графіки і низькі виробничі витрати		
	Усього	100	100

Розрахунок оцінки за методикою ОСАІ

Тепер		Бажано	
A	55	A	35
B	20	D	30
C	20	C	25
D	5	D	10
Усього	100	Усього	100

Розрахунок оцінки організаційної культури за методикою ОСАІ вимагає нескладної арифметики і послідовного виконання декількох кроків. Робочий бланк рейтингової оцінки представлений у таблиці 3.

Перший крок включає підсумовування балів усіх відповідей А в графі «Тепер», а потім отриману суму потрібно розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку для альтернатив А. Аналогічні обчислення повторюються для альтернатив В, С та D.

Другий крок включає додавання балів усіх відповідей А в графі «Бажано» і розподілі суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка для альтернативи А, але для стовпчика «Бажано». Аналогічні обчислення необхідні для відповідей альтернатив В, С та D.

Таблиця 3

Приклад рейтингових оцінок організаційної культури

Бали оцінки «ТЕПЕР»							
1A		1B		1C		1D	
2A		2B		2C		2D	
3A		3B		3C		3D	
4A		4B		4C		4D	
5A		5B		5C		5D	
6A		6B		6C		6D	
Сума (усього)		Сума (усього)		Сума (усього)		Сума (усього)	
Середня (сума, поділена на 6)		Середня (сума, поділена на 6)		Середня (сума, поділена на 6)		Середня (сума, поділена на 6)	
Бали оцінки «БАЖАНО»							
1A		1B		1C		1D	
2 A		2B		2C		2D	
3A		3B		3C		3D	
4A		4B		4C		4D	

5A		5B		5C		5D	
6A		6B		6C		6D	
Сума (усього)		Сума (усього)		Сума (усього)		Сума (усього)	
Середня (сума, поділена на 6)		Середня (сума, поділена на 6)		Середня (сума, поділена на 6)		Середня (сума, поділена на 6)	

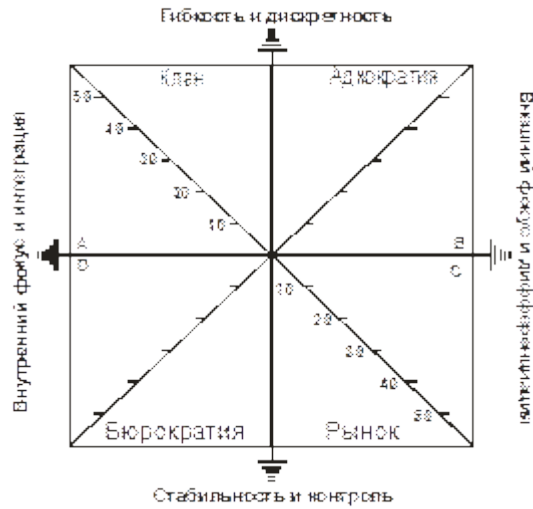
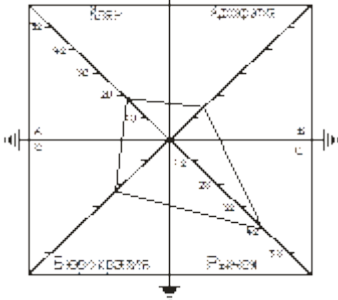
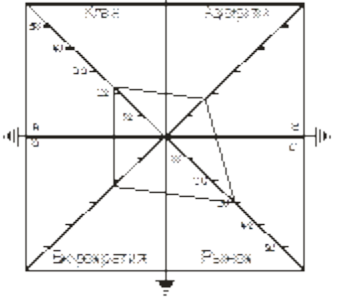
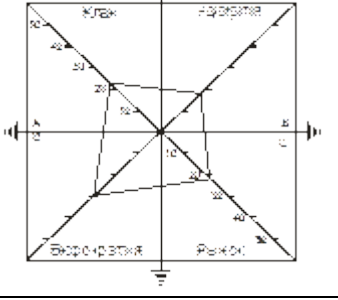
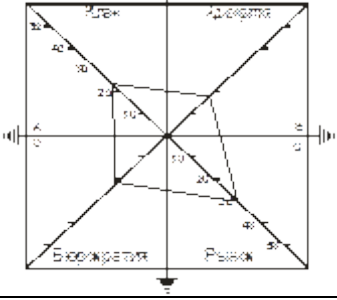
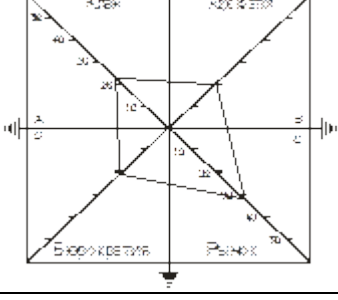
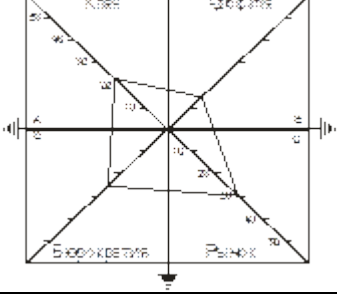
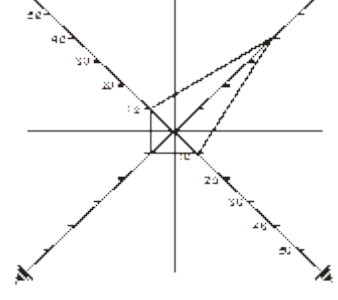
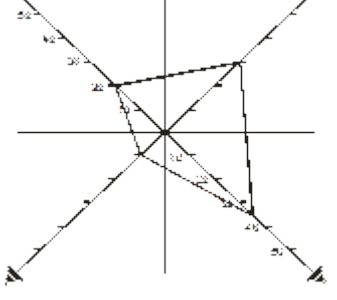


Рис.1.1. Шаблон рамочной конструкции конкурирующих ценностей

Сільське господарство / Лісова промисловість / Рибальство	Не класифікуємі
Фінанси / Страхування / Нерухомість	Виробничі підприємства

 <p>A radar chart with four axes: 'Клан' (top-left), 'Адміністрація' (top-right), 'Рынок' (bottom-right), and 'Бюрократія' (bottom-left). The axes are marked with values 10, 20, 30, 40, 50. A central point is marked '1.2'. A dashed line connects the points on each axis, showing a peak in 'Адміністрація' and 'Рынок'.</p>	 <p>A radar chart with four axes: 'Клан' (top-left), 'Адміністрація' (top-right), 'Рынок' (bottom-right), and 'Бюрократія' (bottom-left). The axes are marked with values 10, 20, 30, 40, 50. A central point is marked '1.2'. A dashed line connects the points on each axis, showing a peak in 'Адміністрація' and 'Рынок'.</p>
<p>Гірничодобувна промисловість</p>	<p>Будівництво</p>
 <p>A radar chart with four axes: 'Клан' (top-left), 'Адміністрація' (top-right), 'Рынок' (bottom-right), and 'Бюрократія' (bottom-left). The axes are marked with values 10, 20, 30, 40, 50. A central point is marked '1.2'. A dashed line connects the points on each axis, showing a peak in 'Адміністрація' and 'Рынок'.</p>	 <p>A radar chart with four axes: 'Клан' (top-left), 'Адміністрація' (top-right), 'Рынок' (bottom-right), and 'Бюрократія' (bottom-left). The axes are marked with values 10, 20, 30, 40, 50. A central point is marked '1.2'. A dashed line connects the points on each axis, showing a peak in 'Адміністрація' and 'Рынок'.</p>
<p>Громадська адміністрація</p>	<p>Сфера послуг</p>
 <p>A radar chart with four axes: 'Клан' (top-left), 'Адміністрація' (top-right), 'Рынок' (bottom-right), and 'Бюрократія' (bottom-left). The axes are marked with values 10, 20, 30, 40, 50. A central point is marked '1.2'. A dashed line connects the points on each axis, showing a peak in 'Адміністрація' and 'Рынок'.</p>	 <p>A radar chart with four axes: 'Клан' (top-left), 'Адміністрація' (top-right), 'Рынок' (bottom-right), and 'Бюрократія' (bottom-left). The axes are marked with values 10, 20, 30, 40, 50. A central point is marked '1.2'. A dashed line connects the points on each axis, showing a peak in 'Адміністрація' and 'Рынок'.</p>
<p>Роздрібна та оптова торгівля</p>	<p>Транспорт / Зв'язок / Електрика, газ і медицина</p>
 <p>A radar chart with four axes: 'Клан' (top-left), 'Адміністрація' (top-right), 'Рынок' (bottom-right), and 'Бюрократія' (bottom-left). The axes are marked with values 10, 20, 30, 40, 50. A central point is marked '1.2'. A dashed line connects the points on each axis, showing a peak in 'Адміністрація' and 'Рынок'.</p>	 <p>A radar chart with four axes: 'Клан' (top-left), 'Адміністрація' (top-right), 'Рынок' (bottom-right), and 'Бюрократія' (bottom-left). The axes are marked with values 10, 20, 30, 40, 50. A central point is marked '1.2'. A dashed line connects the points on each axis, showing a peak in 'Адміністрація' and 'Рынок'.</p>
<p>Виробник індустрії високих технологій</p>	<p>Швидкозростаюча фінансова організація</p>

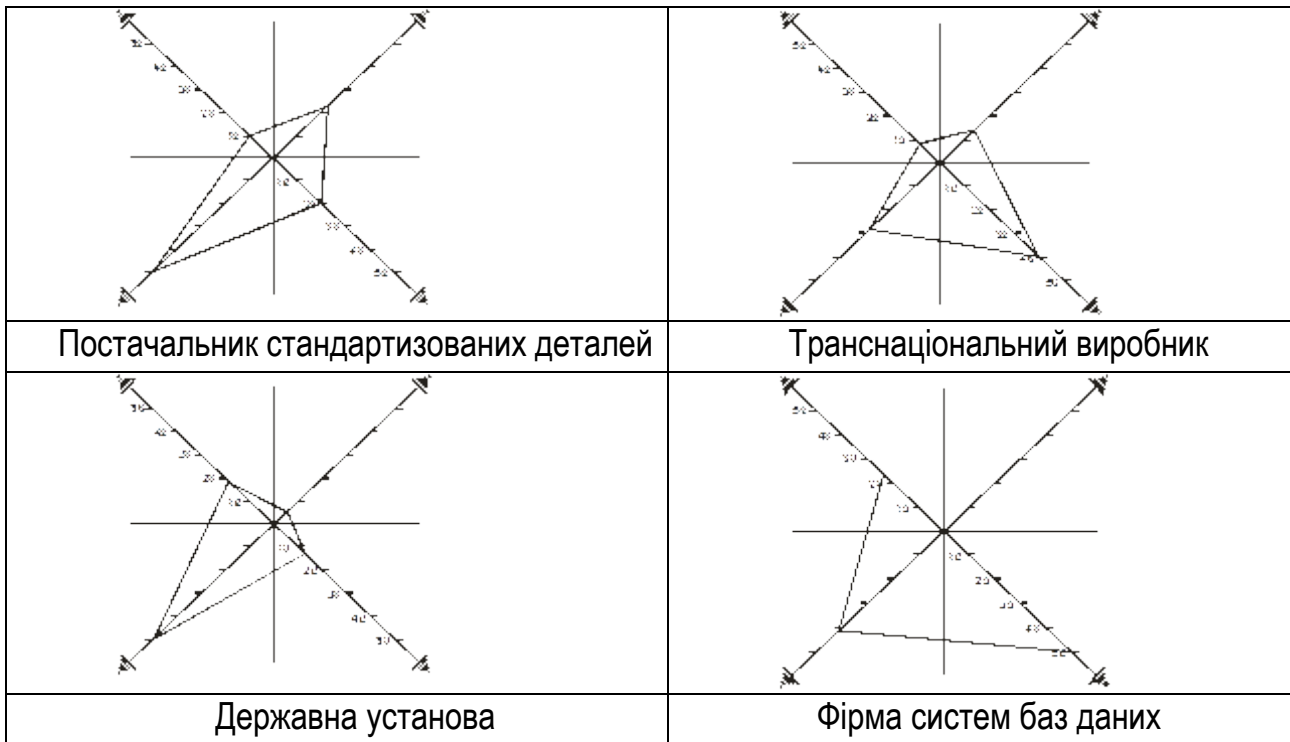


Рис.1.2. Приклади усереднених профілів культури для різних груп організацій і галузей промисловості

ТЕЗАУРУС

Авторитарна культура - характеризується наявністю норм прямого регулювання і жорсткого контролю.

Адаптація працівника – процес його пристосування до змісту і умов трудової діяльності та безпосередньої соціальної середовищі, вдосконалення ділових та особистих якостей працівника. Адаптація працівника може бути професійною, психофізіологічною, соціально-психологічною.

Адаптивна (підприємницька) культура – фокус знаходиться в зовнішньому середовищі, велике значення має гнучкість і адаптивність корпорації до вимог ринку.

Антикризове корпоративне управління – стосується господарських товариств корпоративного типу, розглядається незалежно від величини підприємств та галузевої належності, оскільки для такого управління є загальні базові чинники, які можна застосувати в усіх випадках.

Антикризове регулювання здійснюється на рівні державних органів і передбачає формування законодавчо-нормативної бази, а також здійснення антикризових процедур державними органами загальної та спеціальної компетенції (наприклад, Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій України).

Антикризове управління – це сукупність форм і методів реалізації ряду пов'язаних заходів, які мають загальну логіку, проте розробляються і здійснюються для окремих конкретних підприємств. При цьому таке управління має розроблятися на рівні окремих підприємств у рамках чинних законодавчих та нормативних документів.

Апарат управління – сукупність працівників управління (керівників, спеціалістів, інших службовців) організації, які виконують функції з управління нею чи іншими організаціями.

Архетипи керівників – керівники, які мають дані для виконання тієї чи іншої управлінської ролі. Розрізняють чотири основні архетипи: лідер, адміністратор, плановик, підприємець. Лідер уміє спілкуватися з людьми, здатний оцінити потенціал кожної людини й зацікавити її в повному його використанні. Адміністратор здатний виявити місце збою в роботі та вжити необхідних заходів для його усунення. Плановик прагне оп-

тимізувати майбутню діяльність організації, концентруючи ресурси у вирішальних сферах діяльності організації для досягнення поставлених цілей. Підприємець намагається змінити динаміку розвитку організації, шукає нові напрямки діяльності й можливості розширення номенклатури продукції, сміливо експериментує, не боючись ризикувати, ставить нові, складніші завдання.

Атестація державних службовців – оцінка рівня професійної підготовки й відповідності державних службовців посаді, яку вони обіймають, а також вирішення питання про присвоєння службовцю кваліфікаційного розряду.

Базові уявлення – рівень оргкультури, який визначає сприйняття групою навколишнього, їх думки, справи, почуття. Їх особливістю є апріорність, ультимативність, а в сукупності вони утворюють так звану «культурну парадигму організації».

Безперервна освіта – безперервна система навчання, яка охоплює загальноосвітню та професійну школи, середні спеціальні й вищі навчальні заклади, перепідготовку й підвищення кваліфікації кадрів, самоосвіту. Система безперервної освіти передбачає необхідність створення можливостей для задоволення потреби людини в навчанні протягом усього її життя в поєднанні з конкретною трудовою діяльністю.

Бенчмаркінг (англ. Benchmarking) — це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. Безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями.

"Білі комірці" – у країнах Західної Європи, Японії та США працівники, які займаються розумовою працею. Використовуються також терміни "сині комірці" – працівники фізичної праці, "коричневі комірці" – працівники сфери обслуговування, "сірі комірці" – працівники галузей соціальної інфраструктури, "рожеві комірці" – секретарки, друкарки, телефоністки та ін. Бюрократична культура націлена на досягнення стратегічних цілей організації і послідовні дії у стабільному середовищі.

Визначники ефективності – якісні або кількісні критерії оцінки вхідних ресурсів, заходів, результатів першого, другого та третього рівнів, що використовуються для від-

стежування прогресу в досягненні сподіваних результатів

Витрати на утримання апарату управління – витрати коштів на утримання органів державного управління, апаратів управління організацією, які включають заробітну плату, відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження, службові роз'їзди та утримання легкового автотранспорту; канцелярські, друкарські, поштово-телеграфні й телефонні затрати; затрати на утримання та експлуатацію будівель, приміщень, інвентарю, комп'ютерів і оргтехніки, на підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації управлінського персоналу та інші затрати, пов'язані з роботою апарату управління.

Відбір кадрів на вакантну посаду – виокремлення з числа претендентів на вакантну посаду керівника чи спеціаліста з управління за допомогою оцінки ділових якостей кандидатів. При цьому застосовують спеціальні методики, які враховують систему ділових і особистих характеристик, що охоплюють такі групи якостей:

1) суспільно-громадянська зрілість (здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним; уміння прислуховуватися до критики, бути самокритичним; брати активну участь у суспільній діяльності; мати високий рівень політичної освіченості);

2) ставлення до праці (почуття особистої відповідальності за доручену справу; чуйне й уважне ставлення до людей; працелюбність; особиста дисциплінованість, вимогливість до дотримання дисципліни та ін.; рівень естетики роботи);

3) рівень знань і досвіду роботи (наявність кваліфікації, що відповідає обійманій посаді; знання об'єктивних основ управління виробництвом; знання передових методів керівництва; стаж роботи в організації, зокрема на керівній посаді);

4) організаторські здібності (уміння організувати систему управління та свою працю; володіння передовими методами керівництва; уміння проводити ділові наради; здатність до самооцінки власних можливостей і праці; здатність до оцінки можливостей і праці інших людей);

5) уміння працювати з людьми (уміння працювати з підлеглими й керівниками різних організацій, створювати згуртований колектив, підбирати, розставляти й закріплювати кадри);

6) уміння працювати з документами та інформацією (уміння коротко та чітко фор-

мулювати цілі, складати ділові листи, накази, розпорядження; чітко формулювати доручення, видавати завдання; знання можливостей сучасної техніки управління та вміння використовувати її у своїй праці; уміння читати документи);

7) уміння своєчасно приймати та реалізовувати рішення (здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; уміння швидко орієнтуватись у складній обстановці й вирішувати конфліктні ситуації; додержання психогієни, уміння володіти собою; впевненість у собі);

8) здатність бачити й підтримувати передове (уміння бачити нове, розпізнавати й підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; уміння нейтралізувати скептиків, консерваторів, ретроградів і авантюристів; ініціативність; сміливість і рішучість у підтримці та впровадженні нововведень; здатність іти на обґрунтований ризик);

9) морально-етичні риси характеру (чесність, добросовісність, порядність, принциповість, урівноваженість, стриманість, ввічливість, наполегливість, товариськість, привабливість, скромність, простота, охайність і акуратність зовнішнього вигляду). У кожному конкретному випадку з цього списку вибирають (за допомогою експертів) позиції, найважливіші для конкретної посади й організації, додаючи специфічні якості, які повинен мати претендент на конкретну посаду. Відбираючи найважливіші якості для визначення вимог до кандидата на ту чи іншу посаду, слід відрізняти якості, які необхідні для вступу на роботу, і ті, яких можна швидко набути, освоївшись із роботою після призначення на посаду. Після цього експерти визначають наявність цих якостей у кандидатів на вакантну посаду. Кандидат, якому найбільшою мірою притаманні всі необхідні для вакантної посади якості, займає цю посаду.

Відділ навчання – функціональний підрозділ організації, який організовує та здійснює навчально-методичне керівництво виробничим навчанням працівників, перепідготовку й підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та інших службовців. Відповідно до цих завдань відділ освіти розробляє річні й перспективні плани підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організацій; комплектує навчальні групи кадрів, підбирає викладачів та інструкторів; створює необхідні умови для навчання без відриву від виробництва; організовує методичну роботу з викладачами й інструкторами виробничого навчання, роботу з направлення працівників на навчання до вузів, ін-

ститутів (факультетів) підвищення кваліфікації, розробку навчальних планів, програм та іншої навчально-методичної документації для учнів, методичні семінари, консультації, лекції й доповіді щодо підвищення педагогічної кваліфікації викладачів та інструкторів виробничого навчання, підготовку трудових угод з викладачами й інструкторами виробничого навчання, підготовку складу кваліфікаційної комісії, її роботи й участі у проведенні кваліфікаційних екзаменів, атестацію керівників, спеціалістів і робітників, практику студентів і учнів, облік складання встановленої звітності з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Відділ організації виробництва та управління – функціональний підрозділ організації, завданням якого є забезпечення здійснення досліджень у галузі вдосконалення організації виробництва та управління, розробка на їх базі організаційно-практичних заходів з підвищення ефективності виробництва та управління. Цей відділ аналізує виробничу структуру управління, що склалася в організації, проектує та впроваджує нову виробничу структуру та структуру управління організації, розробляє штатний розпис організації та узгоджує штатні розписи її структурних підрозділів, розробляє й реалізує рекомендації щодо розвитку стилю й методів керівництва, організовує розробку регламентаційної діяльності апарату управління організації та її структурних підрозділів, а також відповідної документації: положень про підрозділи й посадові особи, посадових інструкцій, стандартів організації, організаційно-управлінських норм і нормативів, методичних рекомендацій.

Відділ організації праці та заробітної плати – функціональний підрозділ організації, який здійснює нормування й організацію праці, тарифікацію трудових процесів, розробку систем оплати праці, організацію і планування праці та заробітної плати з урахуванням умов і режимів праці та відпочинку; управління всіма видами трудової мотивації, до яких належать високий рівень заробітної плати, сприятливі умови для кар'єри, надання необхідної самостійності в роботі, створення умов для реалізації власних ідей, зацікавленість у своїй роботі, забезпечення необхідної самостійності для керівного складу та спеціалістів, створення в разі потреби гнучкіших робочих графіків, забезпечення обстановки, в якій визнаються заслуги працівника, створення здорового психологічного клімату на роботі, забезпечення впевненості працівника в тому, що він не втратить свого

робочого місця, добре матеріальне забезпечення у старості, пристойний стиль управління, забезпечення задоволеності своєю працею, створення можливостей для самореалізації працівника як особистості, забезпечення присутності елемента змагання в праці; розробку та вдосконалення системи оцінки праці персоналу; формування колективного договору та організація контролю за його виконанням; контроль за виконанням КЗпП у сфері нормування й оплати праці, правил внутрішнього розпорядку; організація роботи з атестації робочих місць; розробка графіків роботи організації (одно-, дво- та тризмінного режиму) та узгодження графіків роботи структурних підрозділів; аналіз техніко-економічних показників структурних підрозділів; складання статистичної звітності за трудовими показниками.

Відділ управління персоналом – функціональний підрозділ організації, в якому зосереджено більшу частину функцій з управління персоналом. Як правило, такий відділ створюють у малих і середніх організаціях. Відділ управління персоналом визначає потребу у працівниках різних спеціальностей; здійснює маркетинг персоналу; складає банки даних за всіма посадами та професіями; контролює раціональне використання персоналу; складає документи з приймання, переміщення та звільнення працівників; оформлює всі види відпусток і листки непрацездатності; готує матеріали на нагороду та заохочення, оформлення та призначення пенсій; готує накази про виплату співробітникам усіх передбачених відповідними положеннями винагород; складає встановлену статистичну звітність; веде всю встановлену кадрову документацію; готує для керівництва організації та вищих органів необхідні матеріали й документи з управління персоналом; формує резерв (підбір, відбір, комплексне соціолого-психологічне дослідження й вивчення резерву, надання рекомендацій з його подальшого використання; складання банку даних резерву; соціально-психологічна освіта); вивчає і аналізує рівень професійних знань персоналу, визначає потреби підвищення його кваліфікації, підготовки й перепідготовки; на основі проведеного дослідження організує заходи з навчання персоналу, планування його ділової кар'єри; керує соціально-побутовим забезпеченням персоналу; формує здоровий морально-психологічний клімат у колективі.

Відомство – установа, яка керує певною галуззю чи сферою діяльності та є складовою системи органів державного управління.

Внутрішньо корпоративна структура управління – базується на ряді ув'язаних між собою положень, які стосуються тих чи інших відносин учасників і різних сторін господарського життя корпорації. Вона може значно відрізнятись у корпораціях, бути організаційно оформленою, регламентувати більше чи менше сторін діяльності фірми. В практиці внутрішньо корпоративна структура управління є традиційною: збори, рада акціонерного товариства, виконавчий орган. Проте функції і компетенція цих органів визначаються шляхом розробки і затвердження ряду офіційних положень, які мають юридичну силу всередині фірми.

Демократична культура характеризується довірчими і м'якими відносинами між керівником і підлеглими.

Глибинне інтерв'ю — використовується зазвичай як засіб встановлення контакту з персоналом організації і збору якісної інформації, яку практично неможливо отримати ні з документів, ні методом анкетування.

Диференціація – створення в організації таких умов для співробітників, при якій їх якості розкриваються з максимальною користю для організації.

Дієвість – співвідношення між результатами першого рівня (або ресурсами, необхідними для їхнього досягнення) та результатами другого рівня; міра, якою результати першого рівня впливають на результати другого та третього рівнів (див. ОРМ)

Домінуюча культура – сукупність цінностей, вірувань, традицій і звичаїв, якими керується більшість членів суспільства.

Етапи ділової кар'єри – відрізки трудового життя працівника на шляху до досягнення своїх цілей. Попередній етап передбачає навчання у школі, середню та вищу освіту; він триває до 25 років. Далі настає етап становлення, що триває приблизно 5 років (у віці від 25 до 30 років). На етапі просування службовими щаблями (у віці від 30 до 45 років) відбувається процес підвищення кваліфікації, соціального становлення. Етап збереження характеризується діями із закріплення досягнутих результатів; він триває у віці від 45 до 60 років. Настає пік удосконалення кваліфікації, відбувається її підвищення в результаті активної діяльності та спеціального навчання. Етап завершення триває у віці від 60 до 65 років. Людина починає думати про пенсію, готуватися до неї. Відбуваються активні пошуки гідної заміни, здійснюється навчання кандидата на посаду, що звіль-

няється.

Ефективність – співвідношення між вхідними ресурсами, необхідними для досягнення результатів першого рівня (фізичними та фінансовими ресурсами, витратами) та самими цими результатами; міра доступності ресурсів та адекватності їхнього застосування для реалізації тих заходів під які їх було виділено Звичаї – це схвалювані суспільством масові взірці дій, які рекомендується виконувати.

Знак фірмовий – символ, малюнок, відмітний колір чи позначення, що ідентифікують продукт із його виробником і продавцем.

Знаково-символічна система – форма, через яку здійснюється виробництво і відтворення культури організації, її постійне функціонування. Знаково-символічна система включає: міфологію, обряди і ритуали, героїв організації, організаційні табу, мова спілкування, гасла.

Ідеальний тип – теоретична конструкція, схема, яка спочатку створюється в уяві дослідника, а потім співвідноситься з емпіричною реальністю. Категорія запропонована М. Вебером.

Ідентифікація – соціально-психологічний процес ототожнення індивідом себе з певною людиною, соціальною групою чи спільнотою, що допомагає індивіду оволодівати різними видами соціальної діяльності, набувати певні соціальні статуси і ролі, засвоювати і перетворювати норми і цінності.

Ідеологія – система філософських поглядів та ідей, які відображають ставлення їх членів до дійсності, один до одного, способи засвоєння цієї дійсності і її перетворення, відповідно до ідеалів цього суспільного руху, стійка, спадкоємна і виконує соціальну функцію, виробляючи певному суспільному рухові тип мислення, поведінки і програми соціальної дії.

Імідж – образ менеджера (фірми в цілому), що виникає при сприйнятті його (її) діяльності і оцінюється щодо пануючих в суспільстві інтересів і цінностей.

Імідж організації – її образ, що складається у клієнтів, партнерів, громадськості. Основу іміджу організації становлять існуючий стиль внутрішніх і зовнішніх ділових та міжособистісних відносин персоналу і офіційна атрибутика - назва, емблема, товарний знак.

Індивід – це окрема людина, одиничний представник людського роду.

Інновація – цей термін включає в себе два поняття: відкриття і винахід. Відкриття – це сприйняття багатьма людьми нових, раніше невідомих аспектів реальності. Відкриття примножує знання, воно завжди додає до культури щось нове. Винахід – це нова комбінація вже відомих елементів, наприклад, комбінація парового двигуна і візка привела до винаходу паротяга.

Інститути соціалізації – установи, які впливають на процес соціалізації, спрямовують його. Вони розвивають особистість, розширюють її знання про світ, її розуміння того, якою є бажана і небажана соціальна поведінка.

Інституціоналізація – це заміна спонтанної й експериментальної поведінки на передбачувану поведінку, яка очікується, моделюється, регулюється. Існує також трохи ширше розуміння цього терміна, суть якого полягає у тому, що в певний історичний період ті країни, які раніше були менш економічно розвинуті, можуть почати інтенсивний розвиток своєї економіки, форсуючи зміну технологічного укладу.

Інтеграція – створення ефективних ділових відносин серед підрозділів і співробітників даної організації, спрямоване на збільшення міри участі співробітників у вирішенні проблем організації та пошуку ефективних способів її роботи.

Інтерналізація – поширення формалізованих знань та їх переробка на рівні свідомості окремого індивідуума.

Кейс-технологія - навчальна технологія у відкритій та дистанційній освіті, при якій навчально-методичні матеріали чітко структуровані, комплектуються в спеціальній набір ("кейс"), а потім надаються студенту для самостійного вивчення з періодичними консультаціями у викладачів-консультантів (координаторів, тьюторів) у створених для цього центрах дистанційного навчання (ЦДН).

Кількісні визначники – кількісні критерії, у тому числі статистичні дані.

Комбінація – трансформація неформалізованого знання в формалізоване за рахунок включення екстерналізованих концепцій в існуючу систему знань.

Компроміс – угода, досягнута шляхом взаємних поступок.

Консенсус – досягнення згоди щодо спірних питань.

Комунікація – це процес, за допомогою якого люди передають один одному ін-

формацію, ідеї, думки.

Консенсус - (термін, запроваджений О. Контом) – узгодженість дій основних соціальних спільнот та інститутів суспільства.

Контркультура – це різновид субкультури, який не просто відрізняється від домінуючої культури, але протистоїть їй, принципово не сприймаючи пануючих у суспільстві цінностей.

Конформізм – некритичне сприйняття і наслідування пануючих думок, норм, традицій, принципів і стереотипів масової свідомості.

Корпоративна культура – це сукупність моделей поведінки, які придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішній інтеграції, що показали свою ефективність і поділяються більшістю членів організації.

Культура державної служби – це рівень державного розвитку системи управління, в якому професіоналізм, компетентність, моральні принципи державних службовців мають піднімати цей рівень, створювати умови для ефективного її впливу на реальне життя громадян.

Культурний релятивізм – це переконаність індивіда у тому, що оцінка окремого елемента культури (звичаю, норми, цінності) можлива тільки в межах тієї культури, з якої він походить.

Культурні універсали – це певні елементи, обов'язково присутні у кожній соціальній культурі (елементи властиві всім видам культури): мова, спорт, танці, звичай прикрашати тіло, освіта, ритуали похоронів та весіль, звичай дарувати подарунки та ін.

Лідерство – здатність переконувати інших у необхідності наполегливо працювати задля досягнення бажаних результатів

Масова поведінка – це спонтанні і нетривалі суспільні дії, відносно великої кількості людей, які перебувають у невизначеній ситуації.

Менеджмент – міждисциплінарна наука, яка поєднує економічний, соціальний, політичний, організаційний, правовий, психологічний та інші підходи до управління. Ставить за мету сформулювати і застосувати на практиці загальні принципи управління, придатні для будь-якої організації.

Метод – це спосіб, сукупність прийомів і процедур практичного і теоретичного

пізнання дійсності, технологічний принцип вивчення об'єкта.

Організація — це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети.

Організаційна культура - це система базових цінностей і уявлень, суспільно прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, що розділяються членами організації, що направляють поведінку персоналу і задають орієнтири структурі організації, системі управління, процесу праці, що сприяє зв'язуванню організації в єдине ціле.

Предмет корпоративного управління – корпоративне підприємство та форми і методи державного регулювання корпоративного сектору і державної власності у ньому:

а) організація – це система свідомо координованої діяльності двох і більше людей на основі спільної мети, інтересів, форм діяльності тощо;

б) корпорація (від пізньолатинського *corporatio*) означає договірні об'єднання організацій на основі налагодження вузькогалузевих зв'язків, поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів із централізованим регулюванням, координацією діяльності кожного з учасників та субординацією їх взаємодії. При цьому стратегія і тактика, вид діяльності, мета та способи її досягнення у цих організацій можуть відрізнятися, мати різні напрямки і перетинатися тільки у вузькому аспекті – взаємодія на ринку.

Результат – Результат першого рівня – короткотермінова розвиткова зміна стану, яка є логічним наслідком заходів проекту (тобто, пов'язана з ними причинно-наслідковим зв'язком), що, як правило, виявляється одразу після реалізації певних заходів. Результат другого рівня – середньотерміновий результат, що є логічним наслідком досягнення сукупності результатів першого рівня, який реально виявляється в межах часових рамок проекту або програми. Результат третього рівня – довготерміновий розвитковий результат, що є логічним наслідком досягнення сукупності результатів першого і другого рівня

Результат операційний – наслідок адміністративної та управлінської діяльності агентства, його програм та проектів

Результат розвитковий – результат першого, другого або третього рівня, одержаний внаслідок інвестування ресурсів (фінансових, технічних та людських)

Реінжиніринг (reengineering) – комплексна процедура, яка передбачає розробку

нових ділових процесів у фірмі або підприємстві шляхом радикального перепроєктування (реінжинірингу) існуючих процесів, зазвичай на основі інтенсивного використання у нових процесах електронних систем, зміни умов ведення бізнесу, що у свою чергу дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг.

Розвиток – позитивні зміни, у тому числі соціальні, з допомогою яких громада набуває більш комплексного характеру, збагачується інституціями, підвищує свої колективні можливості, зміцнює свій потенціал до вирішення проблем і змінює якість своєї організації.

Спонтанна соціабельність – частина соціального капіталу, здатність громадян утворювати нові об'єднання і спільно працювати в цих нових об'єднаннях, згідно із заздалегідь обумовленим завданням.

Сталість – збереження вигод, створених внаслідок реалізації проекту, особливо після припинення фінансування згідно з проектом.

Уповноважування – нарощування у різний спосіб впливу та можливостей, необхідних для подолання бідності (а не отримання повноважень від кого-небудь іншого в буквальному розумінні).

Управління – здатність забезпечувати виконання певної роботи і досягати результатів з допомогою інших людей.

Ціль бенчмаркетингу – підвищення ефективності власної діяльності і завоювання конкурентних переваг. Предметом бенчмаркетингу є технологія, виробничі процеси, методи організації виробництва і збуту продукції.

Якісні визначники – оцінки та висновки, зроблені на підставі суб'єктивного аналізу.

Якість управління – комплекс характеристик, що відображають потребу та можливість високої соціально-економічної ефективності управління.

Замковий Олександр Іванович

ФІНАНСОВА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування

Видано в редакції автора

Підписано до друку 29.05.18. Формат 30x42/4

Папір офсетний. Ризографія. Ум. друк. арк. 9,9.

Обл.- вид. арк. 9,9. Тираж 15 пр. Зам. №

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

49005, м. Дніпро, просп. Д.Яворницького, 19.