

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМТВА ТА ФАКТОРИ
ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ»

Виконала:	студентка групи ЕкмМ-21с <i>Мудра Юлія Сергіївна</i>	_____
Науковий керівник:	доцент кафедри менеджменту, к.е.н. <i>Чопко Наталія Степанівна</i>	_____
Рецензент:	Генеральний директор ПрАТ «Самбірський приладобудівний завод «Омега» <i>Мошуманський Петро Михайлович</i>	_____

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри менеджменту

_____ проф. Кундицький О. О.

« _____ » _____ 2022 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу магістра
Мудрої Юлії Сергіївни

1. Тема роботи: «*Організаційна культура фірм та фактори її забезпечення*», затверджена на Вченій раді факультету від «15» грудня 2021 р., протокол № 5.

2. Термін подання завершеної роботи: 01 грудня 2021 року.

3. Вихідні дані до роботи:

1. Кицак Т.Г. ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810> (дата звернення: 23.07.2022).
2. Корпоративна культура : навч. посіб. / ред. Г. М. Захарчин. Львів : НУ «ЛП», 2011. URL: <http://nebotan.info/civilization.php> (дата звернення: 16.06.2022).
3. Марченко О., Томаневич Л. Теорія організації: навч. посіб. Львів, 2015. URL: https://pidru4niki.com/81774/menedzhment/teoriya_organizatsiyi (дата звернення: 13.06.2022).
4. Національна ментальність та її вплив на формування організаційної культури. URL: <http://referat-ok.com.ua/work/organizacijna-kultura-2/> (дата звернення: 15.08.2022).
5. Смирнова В. Р. Організаційна культура. 2014. URL: https://stud.com.ua/65590/menedzhment/organizatsiyana_kultura (дата звернення: 19.07.2022).

4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження організаційної культури фірм та факторів її забезпечення

Розділ 2. Аналіз особливостей американського, японського та українського підходу до формування організаційної культури

Розділ 3. Напрями удосконалення організаційної культури українських фірм і факторів її забезпечення

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

- рисунки, таблиці
- фінансова звітність ПрАТ «Самбірський приладобудівний завод «Омега»

6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц. Чопко Н.С.		
Розділ 2	доц. Чопко Н.С., Мошуманський П.М.		
Розділ 3	доц. Чопко Н.С.		

7. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, Підпис
1.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	до 15.12.2021 р.	
2.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	до 01.03.2022 р.	
3.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	до 01.07.2022 р.	
4.	Напрацювання та розробка рекомендаційних заходів та пропозицій. Написання третього розділу роботи	до 01.09.2022 р.	
5.	Оформлення вступу та висновків	до 10.09.2022 р.	
6.	Подання роботи на перевірку на ознаки академічного плагіату	до 31.09.2022 р.	
7.	Доопрацювання роботи відповідно до зауважень наукового керівника, рецензента та результатів перевірки на плагіат	до 31.11.2022 р.	
8.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	до 01.12.2022 р.	

Студент _____

Мудра Ю.С.

Науковий керівник _____

Чопко Н.С.

АНОТАЦІЯ

МУДРА Юлія Сергіївна

Організаційна культура фірм та фактори її забезпечення

Львівський національний університет імені Івана Франка

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра розглянуто поняття організаційної культури, її завдання і типи, чинники впливу на процес її формування, значення корпоративних цінностей та вплив культури на організаційну ефективність. У другому розділі досліджені підходи до формування корпоративної культури в таких компаніях, як «Netflix», «Toyota Motor Corporation» та Приватне акціонерне товариство «Самбірський приладобудівний завод «Омега». У третьому розділі зазначені проблеми і шляхи підвищення ефективності організаційної культури українських фірм.

Кваліфікаційна робота викладена на 102 сторінках, містить 3 розділи, 14 рисунків, 9 таблиць, 42 позиції у списку використаних джерел та 2 додатки.

Ключові слова: організаційна культура, корпоративна культура, типи організаційної культури, чинники організаційної культури, корпоративні цінності, корпоративна етика, удосконалення організаційної культури

ANNOTATION

MUDRA Yuliia

Organizational culture of companies and factors of its providing

Ivan Franko National University of Lviv

The concept of organizational culture, its tasks and types, factors that have influence on the process of its formation, the importance of corporate values and the influence of culture on organizational effectiveness are considered in the first part of the thesis. The approaches to the formation of corporate culture in such companies as «Netflix», «Toyota Motor Corporation» and Private Joint Stock Company «Sambir instrument-making factory «Omega» is examined in the second part. The third part indicates the problems and ways of increasing the effectiveness of the organizational culture of Ukrainian companies.

Thesis is set out on 102 pages. It contains 3 sections, 14 figures, 9 tables, 42 items of sources used and 2 appendixes.

Key words: organizational culture, corporate culture, types of organizational culture, factors of organizational culture, corporate values, corporate ethics, improvement of organizational culture

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ФІРМ ТА ФАКТОРІВ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	6
1.1. Суть та завдання організаційної культури, її основні типи.....	6
1.2. Чинники, які впливають на формування корпоративної культури.....	15
1.3. Цінності як основоположний елемент організаційної культури.....	26
1.4. Вплив корпоративної культури на організаційну ефективність.....	33
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ АМЕРИКАНСЬКОГО, ЯПОНСЬКОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	44
2.1. Аналіз принципів побудови корпоративної культури американської продюсерської компанії «Netflix».....	44
2.2. Характеристика відмінних рис корпоративної культури японської автомобільної компанії «Toyota Motor Corporation».....	52
2.3. Оцінка функціонуючої організаційної культури Приватного акціонерного товариства «Самбірський приладобудівний завод «Омега»	62
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УКРАЇНСЬКИХ ФІРМ І ФАКТОРІВ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	70
3.1. Основні проблеми формування ефективної корпоративної культури в Україні.....	70
3.2. Шляхи підвищення ефективності організаційної культури українських фірм.....	83
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні трансформаційні процеси характеризується високим рівнем мінливості й неоднозначності, що ускладнює розвиток підприємництва та вимагає формування нових компетенцій, які б відповідали вимогам часу та були ціннісно-орієнтованими. При цьому постає питання їх пошуку і втілення в управлінні підприємством через формування організаційної культури.

Актуальність питань дослідження організаційної культури та її структурних елементів зумовлена тим, що саме вона забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їхню ініціативу, виховує відповідальність, покращує комунікаційні процеси й психологічний клімат на підприємстві. Крім цього, вона охоплює розробку організаційних засад роботи з персоналом на основі формування нових компетенцій, забезпечує ефективний розвиток кадрового потенціалу відповідно до трансформаційних змін і, в результаті, впливає на остаточну результативність та конкурентоспроможність компанії.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – теоретичне дослідження організаційної культури фірм та факторів її забезпечення, аналіз американського, японського й українського підходу до її формування з практичної точки зору на основі реальних суб'єктів господарювання, а також виявлення основних проблем і пошук шляхів підвищення її ефективності на вітчизняних підприємствах.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- розглянути сутність та завдання організаційної культури;
- розкрити і охарактеризувати основні типи організаційної культури;
- вивчити чинники, які впливають на формування корпоративної культури;
- з'ясувати значення цінностей як основоположного елементу організаційної культури;
- дослідити вплив корпоративної культури на організаційну ефективність;

- проаналізувати принципи побудови корпоративної культури американської продюсерської компанії «Netflix»;
- охарактеризувати відмінні риси корпоративної культури японської автомобільної компанії «Toyota Motor Corporation»;
- оцінити функціонуючу організаційну культуру Приватного акціонерного товариства «Самбірський приладобудівний завод «Омега»;
- визначити основні проблеми формування ефективної корпоративної культури в Україні;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності організаційної культури українських фірм.

Об'єктами дослідження обрано продюсерську компанію «Netflix», автомобільну компанію «Toyota Motor Corporation» і ПрАТ «Самбірський приладобудівний завод «Омега», а *предметом дослідження* – корпоративну культуру даних організацій.

Джерельна база. Вагомий внесок у розробку концепції корпоративної культури зробили такі зарубіжні вчені, як П. Друкер, Е. Шейн, Дж. Грейсон, В. Оучі, Г. Хаєт. Серед вітчизняних вчених – А. Бурлакова, В. Стадник, Р. Пушкар, Н. Гриценко, О. Балака, Г. Захарчин та інші.

У процесі дослідження застосовано такі *методи*, як теоретичні (табличні і графічні методи, аналіз наукової літератури, методи класифікації, групування та систематизації) та емпіричні (аналіз, спостереження, опис, порівняння, вимірювання, узагальнення).

Практична значущість. Отримані результати дали змогу проаналізувати і оцінити особливості американського, японського та українського підходів до процесу формування організаційної культури, виявити його слабкі та сильні сторони на вітчизняних підприємствах для подальшого підвищення ефективності, і можуть бути використані для створення корпоративної програми розвитку організаційної культури.

Апробація результатів. Відповідно до тематики кваліфікаційної роботи опубліковано тези «Необхідність зміни організаційної культури в умовах війни»,

що апробовано на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід», 10 листопада 2022 року, м. Харків.

Структура роботи. Магістерська робота викладена на 102 сторінках і складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить список використаних джерел з 42 найменуваннями, 9 таблиць, 14 рисунків та 2 додатки.

Перший розділ складається з чотирьох параграфів, у яких розкрито поняття організаційної культури, її завдання і основні типи, визначено чинники впливу на процес її формування, основоположне значення корпоративних цінностей та досліджено вплив корпоративної культури на організаційну ефективність. Другий розділ містить три параграфи. Зокрема, у ньому проаналізовані принципи побудови корпоративної культури американської продюсерської компанії «Netflix», охарактеризовані відмінні риси корпоративної культури японської автомобільної компанії «Toyota Motor Corporation» та оцінена функціонуюча організаційна культура Приватного акціонерного товариства «Самбірський приладобудівний завод «Омега». У двох параграфах третього розділу визначені основні проблеми формування ефективної корпоративної культури в Україні і запропоновані шляхи підвищення ефективності організаційної культури українських фірм.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ФІРМ ТА ФАКТОРІВ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1.1. Суть та завдання організаційної культури, її основні типи

У сучасних умовах мінливого зовнішнього середовища підприємство повинне бути максимально адаптивним та гнучким, чого важко досягнути лише шляхом змін, ініційованих керівництвом. Чималою мірою це залежить від організаційної культури, адже саме вона забезпечує концентрацію політики та ідеології життєдіяльності організації, системи її основних пріоритетів і цінностей, методів стимулювання та розподілу влади.

Організаційна (корпоративна) культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил її адаптації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників [17].

Метою корпоративної культури на підприємстві є забезпечення його високої прибутковості за рахунок підвищення ефективності виробничого менеджменту та якісного покращення діяльності підприємства в цілому.

Корпоративна культура визначає напрям розвитку організації у сфері кадрового управління. Вона є абсолютно унікальною та неповторною, на кожному окремому підприємстві їй притаманні особливі ознаки.

Процес досягнення позитивних результатів діяльності підприємства із використанням особливостей організаційної культури являє собою чітку послідовність дій, яка призводить до змін в усіх структурних елементах підприємства. Інакше кажучи, коли підприємство виступає як система управління, яка складається із певних бізнес-процесів, це призводить до формування певних цінностей, які згодом трансформуються у прибуток.

Ефективність організаційної культури проявляється в особливій манері поведінки працівників підприємства, яка формується у процесі постановки та досягнення стратегічних та поточних цілей. Високий рівень культури персоналу

спроможний вирішувати найскладніші задачі розвитку підприємства та забезпечувати довгострокові відносини з партнерами і клієнтами.

До основних елементів корпоративної культури можна віднести: підприємницькі цінності, корпоративні заходи (традиції), корпоративна етика (кодекс), корпоративна філософія, стиль керівництва (рис. 1.1). Варто зазначити, що дані структурні елементи не є сталими, тобто можуть змінювати свій склад в залежності від специфіки певного підприємства, виду його діяльності та принципів управління.

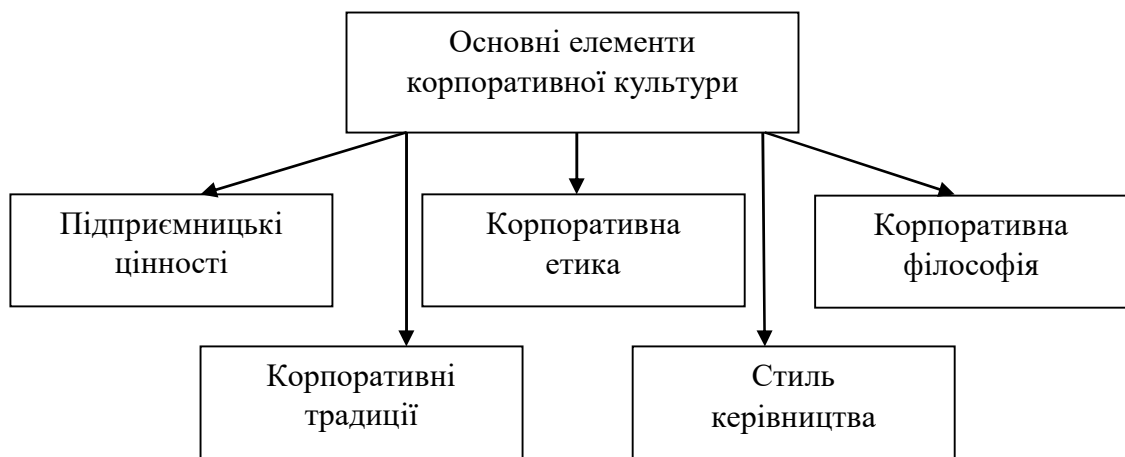


Рис. 1.1. Основні елементи корпоративної культури

Підприємницькі цінності – це встановлені керівництвом загальні уявлення про досконалість у різних проявах і сферах діяльності організації, які воно поділяє [31].

Корпоративні заходи – це заходи, які проводяться від імені компанії за участі її працівників. Сюди відносять вручення премій, корпоративні вечірки, презентації тощо. Корпоративні заходи спрямують створенню атмосфери єдності колективу та взаєморозуміння. Саме з їх допомогою можна здійснити діагностику психологічного клімату, мотивувати працівників, отримати нові ідеї для подальшого розвитку бізнесу.

Корпоративна етика – це сформовані норми і принципи поведінки, яких повинен дотримуватись трудовий колектив підприємства. Він має значний вплив

на ділову репутацію фірми, оскільки регулює всі аспекти поведінки працівників та допомагає підтримувати зв'язки із партнерами та споживачами [7].

Корпоративна філософія – це світогляд, який поділяють усі працівники підприємства. Вона включає усі сфери діяльності і детально описує принципи та пріоритети, якими керуються менеджери при управлінні компанією [7].

Стиль керівництва в свою чергу характеризується як стійка система способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив й вміння організувати спільну діяльність для досягнення значущих цілей. Він формується у відповідності до підприємницьких цінностей та особливостей виду діяльності.

У взаємодії між собою елементи організаційної культури формують корпоративний дух, який включає в себе психологічний клімат підприємства та виконує дві основні функції: внутрішньої інтеграції (взаємодія працівників між собою) і зовнішньої адаптації (адаптація працівників до зовнішнього середовища).

На сьогодні успішні підприємства відносяться до корпоративної культури як до вагомого засобу управління бізнесом та як до інструменту для створення серйозних конкурентних переваг на сучасному ринку. Саме тому в нинішньому бізнесі організаційна культура виступає важливою умовою конкурентоспроможної роботи підприємства, фундаментом його динамічного росту, гарантом прагнення до підвищення ефективності. Визначені чіткі принципи корпоративної культури сприяють реалізації місії, цілей, завдань і стратегії фірми, забезпечують її прозоре та ефективне управління.

Принципи корпоративної культури можна поділити на загальні та спеціальні. До загальних принципів формування корпоративної культури відносять [28]:

- 1) всеохопність – передбачає формування корпоративної культури з охопленням нею усіх систем, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства;
- 2) обов'язковість – керівництво підприємства повинне здійснювати контроль за дотриманням усіх норм і правил корпоративної культури;

- 3) координація – корпоративна культура повинна забезпечувати порядок у діяльності підприємства, а також координувати поведінку працівників на підприємстві і поза його межами;
- 4) винагорода – керівництво підприємства повинне забезпечити рівномірну та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються норм корпоративної культури;
- 5) вимірність – забезпечення набору певних якісних та кількісних характеристик для оцінки рівня корпоративної культури та її впливу на фінансові, економічні та інші показники діяльності підприємства;
- 6) відкритість до удосконалення – орієнтація корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток з урахуванням науково-технічного прогресу.

До спеціальних принципів відносять [28]:

- 1) індивідуальність – передбачає врахування індивідуальних особливостей підприємства у кожній сфері його діяльності;
- 2) вільний прояв – означає ненав'язливість корпоративної культури, її виникнення під впливом різноманітних ситуацій, формування залежно від виду діяльності, яким займається підприємство;
- 3) чіткість – керівництво підприємства повинне чітко вміти сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, її норм та цілей, яких воно хоче досягнути з її допомогою;
- 4) узгодженість – передбачає відповідність корпоративної культури підприємства до його місії, цілей та стратегічних напрямків;
- 5) зразковість – корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності підприємства та сприяти зміцненню його позицій на ринку.

Джерела формування організаційної культури включають: систему особистих цінностей засновників підприємства; методи, форми і структуру організації діяльності; уявлення про оптимальну і допустиму модель поведінки працівників у колективі. Процес запровадження на підприємстві ефективно діючої організаційної культури зводять до п'яти етапів (рис. 1.2).

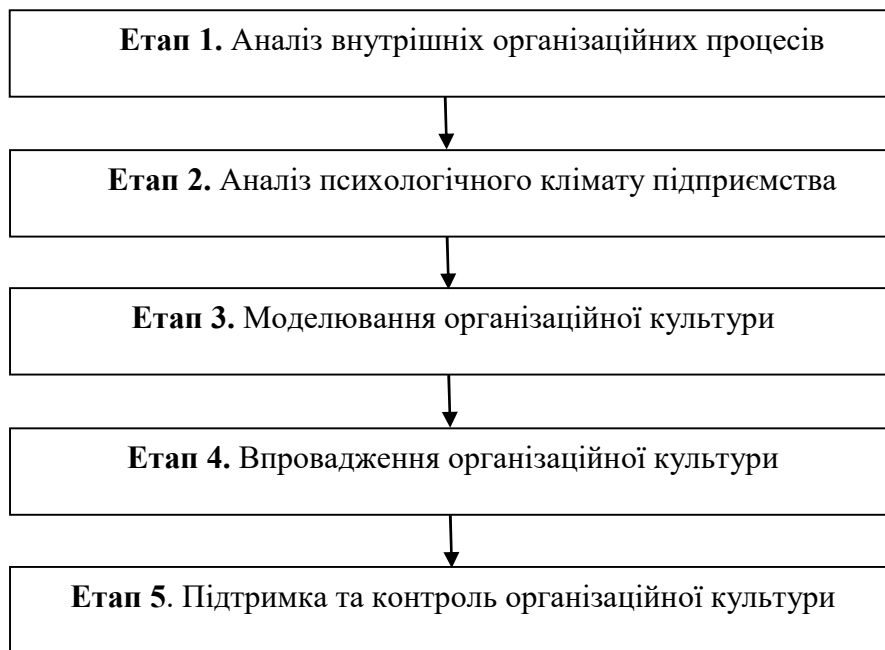


Рис. 1.2. **Етапи запровадження організаційної культури** [14]

На першому етапі здійснюється аналіз стратегій розвитку підприємства, стилю керівництва та прийняття рішень, наявності та поточного стану елементів корпоративної культури, виявляють проблеми та невирішені завдання тощо. В результаті цього здійснюється пошук рекомендацій щодо вирішення виявлених проблемних питань, розроблення концепції корпоративної культури.

Другий етап характеризується анкетуванням, проведенням індивідуальних інтерв'ю та іншими видами досліджень колективу підприємства. Наприкінці розробляються рекомендації щодо усунення конфліктів та інших міжособистісних проблем працівників підприємства.

На третьому етапі здійснюється формалізація кожного з елементів корпоративної культури, а саме: власна історія, місія, стратегічне бачення, фірмовий стиль, етичний кодекс, філософія та традиції. В результаті формуються основні положення організаційної культури конкретного підприємства.

На етапі впровадження проводиться інформування працівників щодо особливостей корпоративної культури, пояснення їм доцільності та ефекту від даного процесу. За оптимального вибору моделі корпоративної культури очікується її прийняття та всебічна підтримка трудовим колективом.

Кінцевий етап характеризується розробкою методики оцінки та контролю за впровадженням корпоративної культури, визначенням відповідальних осіб та їх обов'язків. Результатом завершального етапу є досягнення максимального ефекту від впровадження організаційної культури як методу мотивації працівників.

У процесі визначення важливих для організації культурних цінностей менеджери повинні враховувати стан зовнішнього середовища, а також стратегію і цілі підприємства. Розрізняють чотири типи корпоративних культур, у яких по-різному співвідносяться цінності, стратегія та риси зовнішнього середовища [31]. Вони відрізняються за двома показниками:

- 1) відповідність ступеню гнучкості та рівню адаптивності, що задаються зовнішнім середовищем;
- 2) внутрішня чи зовнішня стратегічна націленість компанії.

Відповідно до цих показників сформовано чотири типи корпоративної культури: адаптивна, орієнтована на результати, кланова і бюрократична.

Адаптивна культура виникає в середовищі, яке вимагає від підприємства швидкої реакції і прийняття рішень у ситуаціях з підвищеним ризиком. У такій культурі акцент робиться на розвиток цінностей, що сприяють якомога швидшому виявленню, інтерпретації та трансляванню сигналів зовнішнього середовища у нову корпоративну поведінку працівників. У компаніях із такою культурою співробітникам надається право самостійно приймати рішення і виконувати дії відповідно до потреб, що виникають.

Культура, орієнтована на результат, є характерною для організацій, діяльність яких проходить в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та різких змін і полягає в обслуговуванні постійних клієнтів. Для таких компаній головна орієнтація – на результат, тому основними цінностями в такій культурі є конкурентоспроможність, особиста ініціатива працівників, їх готовність багато працювати. Прагнення до успіху і досягнення високих цілей – цементуюча основа подібних організацій.

Кланова культура характеризується внутрішньою спрямованістю. Основна увага в ній приділена залученню працівників до процесу прискореної відповідності

їх діяльності змінам у зовнішньому середовищі. Основні цінності цієї культури – задоволення основних потреб працівників, сприятливий психологічний клімат, атмосфера турботи та сімейних відносин. В організаціях із таким типом культури високо цінується кооперація, враховуються інтереси як клієнтів, так і співробітників, не акцентується увага на відмінностях у статусі працівників.

Бюрократичну культуру відрізняє внутрішня спрямованість та орієнтація на стабільність зовнішнього середовища. Найбільше у цій культурі цінуються дотримання корпоративних правил і заощадливість, заохочується методичний, раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах діяльності. Однак варто зазначити, що більшість компаній сьогодні працюють в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, що вимагає гнучкості й швидких внутрішніх організаційних змін. Саме тому на сьогодні більшість організацій відходять від цього типу корпоративної культури.

Американський вчений Джеффри Зонненфельд в свою чергу також виділив чотири типи корпоративної культури [13]:

1. Культура «бейсбольна команда»

Цей тип культури формується в умовах, коли зовнішнє середовище вимагає від підприємства швидкого зворотного зв'язку та прийняття рішень, пов'язаних з високим ступенем ризику у зв'язку з конкуренцією. Вона характерна для організацій, які працюють в динамічних галузях, які характеризуються значним рівнем небезпеки. Майбутнє таких організацій визначається ступенем інноваційності продукції чи послуг, тому тут поціновується талант, новаторство, креативне мислення працівників.

2. Культура «клубна»

Даний тип характеризується вірністю та приналежністю кожного із працівників до групи, від яких очікуваним є поступовий та 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 зовнішнього середовища вона закрита, інертна до змін. Стимулювання на підприємстві має внутрішній характер.

3. Культура «академія»

Ця культура полягає в спеціалізації кожного окремого працівника, що викликає в нього відчуття впевненості в своїй необхідності для організації, проте з іншого боку така культура обмежує розвиток персоналу та взаємозв'язок між структурними підрозділами організації. Цей тип культури виступає ефективним за умови стабільного середовища. Основними критеріями для винагороди є сумлінна праця та професіоналізм, інноваційність на такому підприємстві не стимулюється.

4. Культура «фортеця»

Такий тип зазвичай виникає в кризовій для організації ситуації з високим рівнем ризику, коли мова йде про її виживання. Ця культура не гарантує працівникам збереження робочих місць чи професійне зростання в умовах адаптації до мінливого зовнішнього середовища, тому вона не є безпечною для співробітників. Проте вона відкриває великі перспективи для впевнених менеджерів, оскільки працівники, які змогли досягти успіху в таких умовах, мають можливість стати затребуваними спеціалістами в своїй галузі.

Професор Пенсильванського університету Р. Акофф досліджував корпоративну культуру через призму ієрархічності в групі чи організації, виділивши два параметри: ступінь залучення працівників до постановки цілей та до вибору інструментів для їх досягнення. В результаті порівняння цих параметрів ним виділено чотири типи організаційної культури [31]:

1) Корпоративна культура, яка характеризується низьким ступенем залучення працівників до постановки цілей та до вибору інструментів для їх досягнення. Це традиційно керована корпорація з централізованою структурою управління.

2) Консультативна культура, яка характеризується високим ступенем залучення працівників до постановки цілей та низьким ступенем залучення працівників до вибору інструментів для їх досягнення. Характерний даний тип для соціальних інституцій (медичні та навчальні заклади).

3) Партизанська культура – характеризується низьким ступенем залучення працівників до постановки цілей та високим ступенем залучення працівників до

вибору інструментів для їх досягнення. Прикладом цього типу культури є творчі спілки та кооперативи.

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

Одна з найбільш відомих типологій корпоративних культур була розроблена японським інженером і підприємцем Соїтіро Хондою [20]. Кожному типу він присвоїв ім'я відповідного давньогрецького божества: культура Зевса, культура Аполлона, культура Афіни та культура Діоніса.

Культура Зевса (культура влади) характеризується особистою владою, джерелом якої є володіння ресурсами. Організації, які використовують таку культуру, мають жорстку ієрархічну структуру і високий рівень централізації управління. Тут не береться до уваги ініціатива робітників, керівництвом здійснюється підсилений контроль за їх діяльністю. Успіх такої культури залежить від своєчасного виявлення проблем, що дозволяє швидко приймати і реалізовувати рішення, тому вона властива для молодих комерційних структур.

Культура Аполлона (рольова культура) – це бюрократична культура, яка заснована на системі певних правил. Їй характерне чітке розподілення обов'язків і відповідальності між керівниками та підлеглими, за своєю суттю вона є негнучкою і перешкоджає нововведенням, тому є малоефективною в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особисті якості керівника. Цей тип культури характерний для великих корпорацій і державних організацій.

Культура Афіни (культура задачі) пристосована до управління в екстремальних ситуаціях і в умовах, які постійно змінюються, тому основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблем. Для неї характерне співробітництво, колективна розробка ідей і спільні цінності. Влада заснована на знаннях, компетентності, професіоналізмі та володінні інформацією. Це перехідний тип організаційної культури, який є властивим проектним або венчурним організаціям.

Культура Діоніса (культура особистості) пов'язана з емоціями і заснована на творчих цінностях, які об'єднують працівників не для вирішення службових задач, а для досягнення їх індивідуальних цілей. Рішення тут приймаються на основі узгодження, тому влада носить виключно координаційний характер.

Як правило, на стадії зародження та під час кризи в організації переважає культура влади, стадії прискороного росту властива рольова культура, а стадії стабільного зростання – культура задачі або культура особистості.

У сучасних умовах глобалізації та інформатизації суспільства, коли здійснюється стрімкий перехід до нових умов праці та менеджменту, виникає нова корпоративна культура, яка стає органічним та невід'ємним елементом нових форм організації. У глобальних і віртуальних організаціях процес праці на робочому місці здійснюється в умовах розосередженості працівників і віртуального характеру праці. Основною ланкою, яка об'єднує віддалених одне від одного людей і підрозділів у єдине ціле, стають загальні корпоративні правила та цінності. Міжособистісні зв'язки, що виникають на цій основі, породжують у працівників почуття приналежності до спільної діяльності, виступають орієнтиром індивідуальної поведінки, забезпечують єдину спрямованість віддалених від компанії працівників і досягнення спільних цілей. Саме тому в умовах мінливого середовища надзвичайно важливим є створення і підтримка міцної адаптивної організаційної культури.

1.2. Чинники, які впливають на формування корпоративної культури

Організаційна культура є продуктом прямої взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Для того, аби запропонувати ефективні способи формування організаційної культури та забезпечити оптимальний механізм її функціонування, необхідно окреслити чинники, що безпосередньо на неї впливають.

Під чинниками впливу маються на увазі ті рушійні сили, які впливають на формування корпоративної культури і забезпечують її найбільшу ефективність. Їх визначення вимагає відповідної класифікації та виокремлення серед них тих, які мають пріоритетне значення з огляду на їхню вагу. На практиці можна виділити цілий ряд чинників, що здійснюють найбільший вплив на формування організаційної культури (рис.1.3) [6].

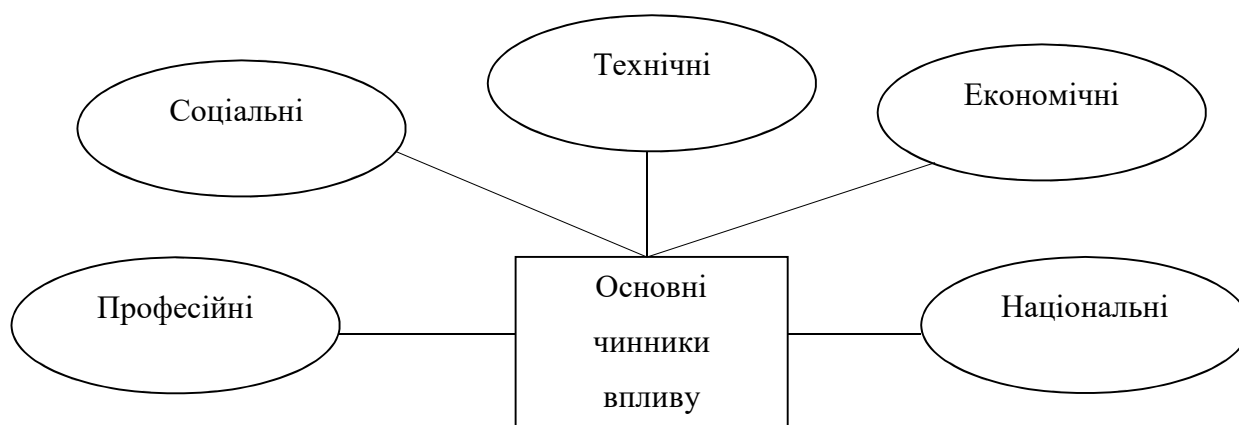


Рис. 1.3. Основні чинники впливу на формування організаційної культури [6]

Соціальні чинники – це умови навколишнього суспільства, що включають рівень життя населення, соціальної інфраструктури, ставлення до підприємства з боку клієнтів, партнерів та постачальників. Важливість цих чинників зумовлена їх впливом на формування ціннісних орієнтацій суспільства, громадської думки, наявну та потенційну кількість робочої сили, її кваліфікаційні характеристики.

Технічні чинники – рівень розвитку техніки і технології, який визначає вимоги до кваліфікації, рівня освіти, характеру взаємодії кадрів високотехнологічних виробництв, що використовуються на підприємстві. Ця група чинників також впливає на вибір форми організації праці, її технологічні особливості, організаційну структуру.

Економічні чинники визначають фінансовий стан організації, який зумовлює мотиваційну політику підприємства, що в свою чергу визначає рівень заробітної плати, ставлення до праці, рівень плинності кадрів. Високий рівень плинності

кадрів веде до розмивання корпоративної культури, а низький рівень заробітної плати демотивує працівників та погіршує психологічний клімат у колективі. Загальний стан економіки країни, рівень її розвитку, інфляція і безробіття формують відповідну культуру.

Професійні чинники накладають відбиток на характер взаємовідносин працівників, ціннісні орієнтації, вимагають певних моральних якостей. Галузеві особливості та характер праці обумовлюють орієнтацію на певні цінності, що сприяють виживанню організації на ринку і надають сенс її існуванню.

Національні чинники характеризуються впливом національної культури на культуру організації. Тут беруться до уваги властиві кожній нації особливості поведінки, особливий менталітет, традиції, обумовлені історичним розвитком, особливостями клімату, географічним положенням. Вплив цього чинника є дуже суттєвим, оскільки його найскладніше уникнути.

Загалом усі перераховані групи факторів є неоднорідними, а їх вплив на формування корпоративної культури не є сталою величиною. Для їх систематизації та узгодження використовують загальноприйнятий поділ на чинники внутрішнього і зовнішнього середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на формування корпоративної культури [13]

Чинники внутрішнього середовища	Чинники внутрішнього середовища
Глобалізація	Стадія життєвого циклу підприємства
Політичний чинник	Психологічна готовність до змін
Економічні процеси	Внутрішній стан підприємства
Екологічний стан	Структура потреб персоналу
Інноваційні процеси	Ціннісна орієнтація підприємства
Соціокультурний чинник	Стиль керівництва
Законодавство, правове поле	Традиції, міфи, історія підприємства

Зовнішнє середовище містить все, що знаходиться за межами підприємства, але може впливати на всі сфери його діяльності, а внутрішнє стосується

особливостей самого підприємства і формується залежно від його місії, цілей та стратегії [13].

На сьогодні глобалізація є показником перехідних процесів та якісних змін в суспільстві, а також індикатором зміни ціннісних поглядів, соціальних стереотипів та загострення багатьох проблем. Глобалізаційні процеси активно поширюються на всі сфери та напрямки життєдіяльності суспільства, охоплюючи всі країни з різним рівнем розвитку, традиціями та ідеологією. Найчіткіше вони проявляються через економічний чинник, істотно впливаючи на сферу економіки. Глобалізація значним чином загострює міжнародну конкуренцію та формує нову культуру у взаємовідносинах структурних підрозділів корпорації, а саме - інтеркультуру.

В період поширення глобалізаційних процесів істотно змінюються принципи формування організаційної культури. Такими принципами виступають: взаємодовіра і взаємоповага, соціально-гуманістична солідарність, пріоритет загальнолюдських цінностей, екологічність.

Політичний чинник також є важливим при формування корпоративної культури підприємств, але його вплив, на відміну від глобалізації, простежується на рівні кожної окремої держави. Проявляється він через політичну культуру – важливий фактор, який формується відповідно до існуючих соціально-економічних відносин кожної країни.

Важливе значення для формування організаційної культури має політичний курс держави, який орієнтує підприємства на інноваційний курс розвитку, забезпечуючи їм відповідну фінансову допомогу. Від державної політики також залежить інноваційна привабливість компаній, імідж в очах світової спільноти та можливість проводити соціально-орієнтовану політику. Політичний чинник доповнюється економічним, який в свою чергу відображає сучасний стан економіки та її основні тенденції.

Чинник інноваційності має еволюційний характер, оскільки стимулює процес розвитку економіки і вимагає оптимізації матеріальної складової культури, переорієнтації персоналу на активне сприйняття інноваційних ідей і креативних рішень. Його вплив відбувається завдяки інтелектуалізації праці, наслідком якої є

формування цінностей підприємства і визнання особливої ролі знань, які є визначальними при становленні інтелектуального потенціалу та нарощуванні інноваційної динаміки.

Екологічний чинник також має особливе значення, оскільки призводить до зміни відносин із довкіллям, стимулює гармонізацію співіснування людини та навколишнього середовища. Культура екологічності направлена не на експлуатацію природи, а на її відновлення, зміну пріоритетів у шкалі споживання і відмову від нагромадження нових речей на користь збереження ресурсів.

Специфіка впливу правового чинника обумовлена двома категоріями: філософською, що безпосередньо проявляється через свободу і відповідальність, та інституціональною, яка виражена у нормах, правилах, певних формах регуляції поведінки людей. Головне завдання права полягає в тому, щоб чітко окреслити всі вимоги до взаємовідносин керівництва і підлеглих. Це зокрема норми, що стосуються централізації та концентрації власності і капіталу, розподілу майна, форм інвестування, охорони власності та мінімізації ризику. Культура права повинна ґрунтуватись на загальнолюдських цінностях і запобігати обмеженню інтересів учасників правовідносин, а також сприяти гармонізації інтересів засновників і найманих працівників, об'єднаних єдиною місією.

Позитивний вплив правового фактору полягає в нарощенні діяльності компаній у напрямку соціально-орієнтованої економіки. Соціальна відповідальність підприємств засвідчує про позитивну динаміку соціокультурного чинника в межах всієї держави, що посилює дію усіх зазначених чинників на формування і розвиток організаційної культури.

Для об'єктивної оцінки впливу чинників зовнішнього середовища важливо визначити властивості самого зовнішнього середовища. Сюди можна віднести такі:

- 1) складність, оскільки це середовище формує декілька чинників із взаємозв'язками та певним ступенем впливу одного чинника на інший;
- 2) невизначеність, яка впливає на методику прогнозування поведінки чинників і, відповідно, на формування організаційної культури;

- 3) динамічність, що характеризує рухливість чинників та різну швидкість їх впливу.

З огляду на зазначені властивості зовнішнього середовища, вище керівництво зобов'язане швидко та ефективно реагувати на його зміни, оскільки кожне підприємство є відкритою системою, яке залежить від взаємного обміну ресурсами із зовнішнім світом, одночасно впливаючи на нього.

Чинники внутрішнього середовища доповнюють перелік факторів впливу на формування організаційної культури. До найвпливовіших сил у цій групі можна віднести наступні:

- 1) внутрішній стан підприємства – стабільність, динамічність, ділова активність;
- 2) стадія життєвого циклу, на якій перебуває підприємство у період формування організаційної культури;
- 3) психологічна готовність персоналу до змін внаслідок впровадження певної моделі організаційної культури;
- 4) структура потреб персоналу, яка стимулює розвиток мотиваційної системи на підприємстві;
- 5) ціннісні орієнтації поведінки працівників, які характеризують мотиви їх діяльності;
- 6) існуючі на підприємстві традиції, ритуали, історія, міфи, система лідерства.

Внутрішні чинники характеризуються більшою суб'єктивністю, проте створюють кращі можливості для координації процесу формування корпоративної культури. Кожен фактор має своє поле та силу впливу і відбивається на основних показниках діяльності підприємства, зокрема на продуктивності праці.

Серед чинників внутрішнього характеру важливим є життєвий цикл підприємства, від якого залежить механізм функціонування організаційної культури. На стадії зародження і становлення процес формування корпоративної культури буде протікати паралельно із усіма іншими необхідними для роботи підприємства елементами: організаційною структурою, функціональними

зв'язками, інформаційними потоками, виробничою програмою, кадровою політикою. На цій стадії важливо координувати становлення організаційної культури відповідно до загальної стратегії і цілей підприємства.

На стадії зростання і збільшення ділової активності підприємству необхідно підлаштовувати механізм корпоративної культури під схему нарощування динаміки розвитку. У цьому випадку корпоративна культура вимагає посиленої уваги до тих елементів, які мають мотиваційний важіль і розвивають у вищого керівництва стратегічне бачення цілей та завдань.

На стадії занепаду необхідним є використання всього потенціалу організаційної культури для полегшення виходу із кризової ситуації і зменшення опору в управлінні змінами. Тут варто наголосити на особливості самої корпоративної культури, яка на початку життєвого циклу підприємства залежить від психологічної готовності персоналу до змін, а вже на завершальній стадії життєвого циклу сама трансформується у психологічний чинник зменшення опору до змін.

Серед інших факторів внутрішнього середовища варто також виділити корпоративний сторітеллінг – інструмент менеджменту, який використовується для розуміння, інтерпретації та розповсюдження цінностей, норм, правил і принципів організаційної культури через використання корпоративних історій, міфів, легенд і героїв [31]. Сюди відносять розповіді про минулі дії керівництва, взаємодію працівників або про певні події, які цілеспрямовано впливають на колектив організації і можуть виступати неформальним методом навчання персоналу.

Корпоративної історією є розповідь, яка виражає певні принципи або цінності компанії і містить чотири обов'язкові елементи, які забезпечують необхідний вплив на слухача:

- послання (мораль, висновок; вимагає чіткого, ясного і однозначного формулювання);
- конфлікт (порушення рівноваги; проблема, яка потребує вирішення);

- герої (персонажі, з якими слухач асоціює себе або які викликають у нього певні емоції, ставлення до колективу, компанії в цілому, ситуації і мотивують своїм прикладом);
- сюжет (ситуація, в яку потенційно може потрапити слухач або ситуація, яка характеризує компанію з певного боку, тобто показує її відповідальність, турботу про працівників чи клієнтів, інноваційність, успішність, готовність до змін).

Героями корпоративних історій можуть бути засновники, керівники, менеджери чи будь-які працівники організації, які змогли впоратися з нестандартною проблемою або просто зуміли проявити себе в певній ситуації. Загалом сторітеллінг використовується для управління організаційною культурою, забезпечує внутрішній PR, а також виконує декілька основних завдань (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні завдання сторітеллінгу в організації

Корпоративні історії можуть бути досить різноманітними, а їх вибір залежить від багатьох факторів – послань, які вони в собі несуть, ситуацій, які вони описують, типів героїв, які в них фігурують, а також від аудиторії, на якій вони фокусуються.

Окрім поділу чинників формування корпоративної культури на чинники внутрішнього і зовнішнього характеру використовують також інші класифікаційні ознаки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Класифікація чинників, що впливають на формування
корпоративної культури [10]**

Класифікаційна ознака	Чинники впливу
Джерело виникнення	Об'єктивні Суб'єктивні
Можливість впливу	Керовані Некеровані
Характер виникнення	Формовані Неформовані
Напрямок впливу	Прямі Непрямі
Результат впливу	Ефективні Неефективні
Рівень витрат	Високовитратні Середньовитратні Низьковитратні
Характер прояву у часі	Постійні Короткочасні
Рівень передбачуваності	Закономірні Випадкові

Об'єктивні чинники впливу виникають незалежно від волевиявлення, суб'єктивні – безпосередньо залежні від сприйняття ситуації і уявлень з боку кожного учасника процесу формування організаційної культури.

Керовані чинники можуть бути посилені або послаблені цілеспрямованими діями; іноді простим викладом фактів або певної позиції можливо змінити зміст чинника (наприклад, організаційна структура, основні принципи корпоративної кадрової політики). Некеровані чинники можуть бути наслідком незнання про їх

існування чи частиною глобального процесу, на який неможливо впливати і контролювати.

Формовані чинники розробляються та створюються для впливу на параметри організаційної культури в заданому напрямі. Наприклад, створення особливого соціально-психологічного клімату в колективі для формування почуття причетності, спільності інтересів, підтримки. Неформовані чинники виникають стихійно, без планування і прогнозування реакції персоналу.

Прямі чинники безпосередньо формують параметри і зміст елементів організаційної культури (статут організації, стиль керівництва, організаційна структура, стандарти якості, система стимулювання). Вплив непрямих чинників є опосередкованим (діяльність служби PR, реклама, вимоги до дотримання стандартів, поведінка керівників).

Ефективними чинниками є ті, результати впливу яких перевищують відповідні витрати. Неефективні чинники – ті, результати впливу яких рівні або істотно нижчі за витрати.

Високовитратні чинники вимагають високих витрат для приведення їх в дію, зниження їх впливу, проектування або формування, і не завжди є виправданими. Оцінка чинника як високовитратного робиться на підставі передбачуваної ефективності його дії і витрат на його застосування. Сюди можна віднести будівництво житла для працівників, подолання наслідків кризи, проведення масштабних соціологічних досліджень, проведення рекламної кампанії. Середньовитратні чинники вимагають середніх витрат для приведення їх в дію, зниження їх впливу, проектування або формування, і приносять певний позитивний результат. До них можна включити організацію спеціального навчання, тренінгів, тестування, проведення експрес-опитувань, ділових ігор, свят. Низьковитратні чинники вимагають низьких витрат і включають створення етичного кодексу організації, наказів, розпоряджень, оголошень тощо.

Постійні чинники характеризуються постійним впливом і можуть обумовлюватися особливостями самого підприємства або носити глобальний характер (умови праці, законодавство). Вплив короткочасних чинників може бути

разовим, але істотним для діяльності, принципів, цінностей, норм і структури організації. Наприклад, криза.

Закономірні чинники відображають загальний розвиток соціальних процесів і явищ, можуть бути прогнозованими. Випадкові чинники в свою чергу є неочікуваними, без видимих передумов появи.

Виділяють також фактори, які можуть гальмувати зміни в організаційній культурі, а саме: зайва формалізація, не чітко сформовані критерії успіху компанії, домінуюча конкурентна позиція на ринку, відсутність ефективної системи набору і розвитку кадрів, невелика різноманітність завдань, відсутність ротації кадрів.

Один із спеціалістів у дослідженні організаційної культури, американський теоретик Едгар Шейн, виділив п'ять первинних та п'ять вторинних факторів, які визначають формування корпоративної культури. Відповідно до його концепції, до первинних факторів належать [3]:

- 1) точки концентрації вищого керівництва;
- 2) реакція керівництва на кризові ситуації, які виникають в організації;
- 3) ставлення до роботи і стиль поведінки керівництва;
- 4) критеріальна база заощадження працівників;
- 5) критеріальна база відбору, призначення, звільнення з організації;

До вторинних факторів включається:

- 1) організаційна структура організації;
- 2) система передачі інформації та організаційні процедури;
- 3) оформлення приміщення, в якому розташована організація та її зовнішній дизайн;
- 4) історії й міфи про важливі події та осіб, які відігравали і відіграють ключову роль у житті організації;
- 5) формалізовані положення про філософію і суть існування організації.

Отже, наявність багатьох чинників із різним характером та вектором впливу засвідчує про неможливість створення типової уніфікованої моделі організаційної культури чи розроблення типової стратегії її становлення та розвитку.

1.3. Цінності як основоположний елемент організаційної культури

Підприємницькі цінності – це встановлені керівництвом загальні уявлення про досконалість у різних проявах і сферах діяльності організації, які воно поділяє [31].

Працівники й клієнти віддають перевагу підприємствам, чії цінності збігаються з їх власними. Це перетворює завдання встановлення цінностей на важливий фактор стимулювання продажів і залучення кращих працівників. За даними одного з досліджень, покоління мілленіалів у США погоджується на зниження заробітної плати на 7 600 доларів у рік за умови наявності міцної корпоративної культури, можливості кар'єрного зростання та інших чинників, які поліпшують загальну якість життя [36]. Крім цього, правильно окреслені цінності допомагають підприємству визначитися з напрямом руху і забезпечити собі стійку репутацію. Вони задають тон взаємодії з клієнтами, допомагають продавати продукцію й приймати важливі рішення.

Цінності компанії повинні бути конкретними, дієвими та сталими. Саме на них будуються взаємовідносини колективу з керівництвом і між собою, вони підтримують корпоративний дух і мотивують. Виділяють 4 типи цінностей, яких необхідно дотримуватись кожній компанії (рис. 1.5) [35].

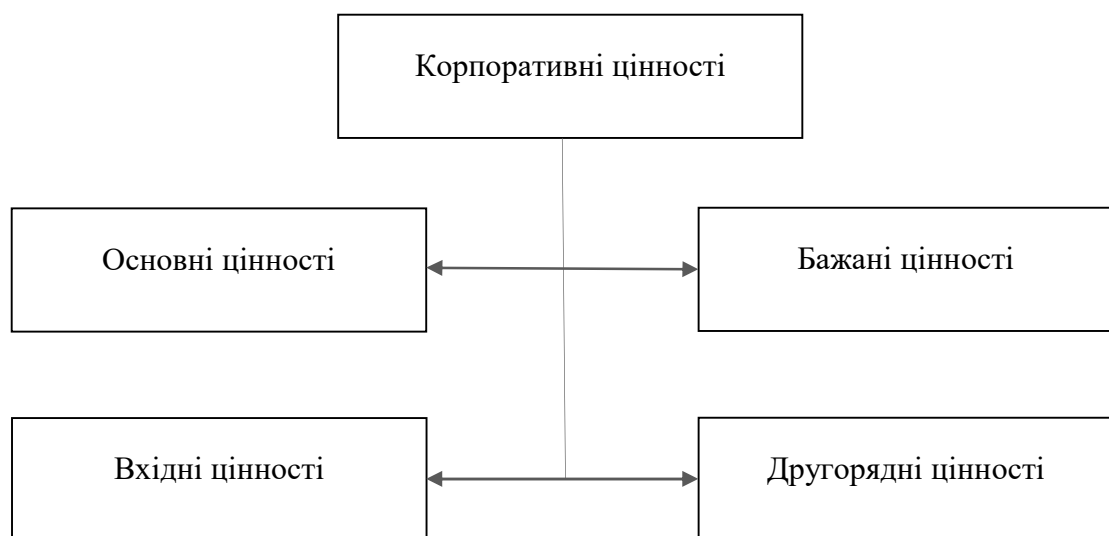


Рис. 1.5. Типи корпоративних цінностей [35]

Основні цінності – чіткі сформульовані цінності, які регулюють всі процеси, що відбуваються всередині компанії. Такі цінності визначають напрями формування стратегії та корпоративного іміджу і забезпечують спадковість підходів до їх реалізації. Важлива особливість такого типу цінностей – вони принципово важливі для засновників компанії.

Бажані цінності – цінності, в основі яких лежить перспектива. Це те, до чого компанія прагне, ким вона хоче стати в майбутньому.

Цінності для входу в компанію – цінності, основне завдання яких полягає у тому, щоб допомогти у прийнятті на роботу нових працівників. Саме вони формують ряд вимог до особистих якостей персоналу підприємства.

Другорядні цінності – це унікальні цінності підприємства, які відрізняють його від конкурентів. Сюди можна віднести екологічність продукції, рівність між керівниками і підлеглими, робота «поза правилами» тощо.

Дослідження показують, що такі раніше загальновизнані цінності, як «слухняність», «дисципліна», «централізація», «ієрархія», «кар'єризм», «влада», «достаток» втрачають своє значення. Одночасно зростає значення таких цінностей, як «колектив», «самовизначення», «творчість», «розкриття особистості», «спроможність йти на поступки», «децентралізація», «передбачуваність поведінки», «надійність», «стабільність», «професійні якості».

Правильно окреслені цінності допомагають компанії визначитися з напрямом руху і забезпечити собі стійку репутацію. Вони задають тон взаємодії з клієнтами, допомагають збільшити обсяги продажу й приймати важливі рішення. Крім цього, корпоративні цінності дають можливість керівнику дещо знизити контроль за персоналом, а в результаті приділяти більше часу стратегічним завданням.

Слід обирати такі цінності, яких можна дотримуватись незалежно від економічних умов, зовнішніх стимулів чи конкуренції. Важливо, щоб вони не суперечили одне одному і були взаємодоповнюючими, а також підтримувались керівництвом та відповідали корпоративному кодексові.

Для впровадження на підприємстві корпоративних цінностей керівництву необхідно розробити ідеологічну концепцію бізнесу із зазначеннями місії, правил

та норм поведінки, корпоративної філософії. Наступним етапом є розробка програми впровадження цінностей в роботу компанії. Це може бути створення презентацій, розробка корпоративного стилю, спеціальної символіки тощо.

Поширення цінностей повинне відбуватись за принципом ієрархії – від вищих ланок управління до нижчих. У процесі впровадження керівництву необхідно здійснювати безперервний моніторинг та оцінку ситуації. Також варто застосовувати принцип участі – залучати колектив до обговорення та висловлення своїх пропозицій. Це забезпечить адаптацію працівників до нових ціннісних орієнтацій. Для побудови нових корпоративних цінностей можна використовувати кризові ситуації та явища, які будуть спонукати до пошуку нових ідей та впровадження нових принципів роботи підприємства [35].

Г. Хаєт сформував наступні трудові цінності: тривала відпустка, участь в управлінні, соціальна підтримка, визнання, надійне майбутнє, реалізація ідей, можливість прояву творчих здібностей [34].

Серед цінностей, які б працівники хотіли бачити у своїх керівників, варто виділити:

- 1) людські якості: почуття власної гідності, повага до людей, воля в досягненні мети, чесність, терплячість, креативність, природність поведінки за будь-яких умов, комунікабельність, уміння спілкуватися з людьми;
- 2) професійні якості: відданість справі, виконавча дисципліна, високий професіоналізм, уміння чітко ставити завдання, інноваційність, творчість, прагнення до самовдосконалення.

Найважливіша цінність, яку хотіли би бачити підлеглі у свого керівника – це довіра. Один із найвідоміших менеджерів світу Джек Уелч з компанії «General Electric» визначив, що керівникові довіряють, якщо він має наступні якості: незалежність у судженнях, творчість, вміння приймати рішення самостійно і вести за собою людей – з одного боку, а з другого – постійно чітко виконує завдання, додержується єдиних правил гри. Як показують дослідження, в компаніях, де працівники довіряють керівникові, прибутки акціонерів у середньому майже втричі

більші, аніж там, де довіра до керівника недостатня. Деякі спеціалісти вважають, що довіра в організації – це трирівневе поняття (рис. 1.6) [1].

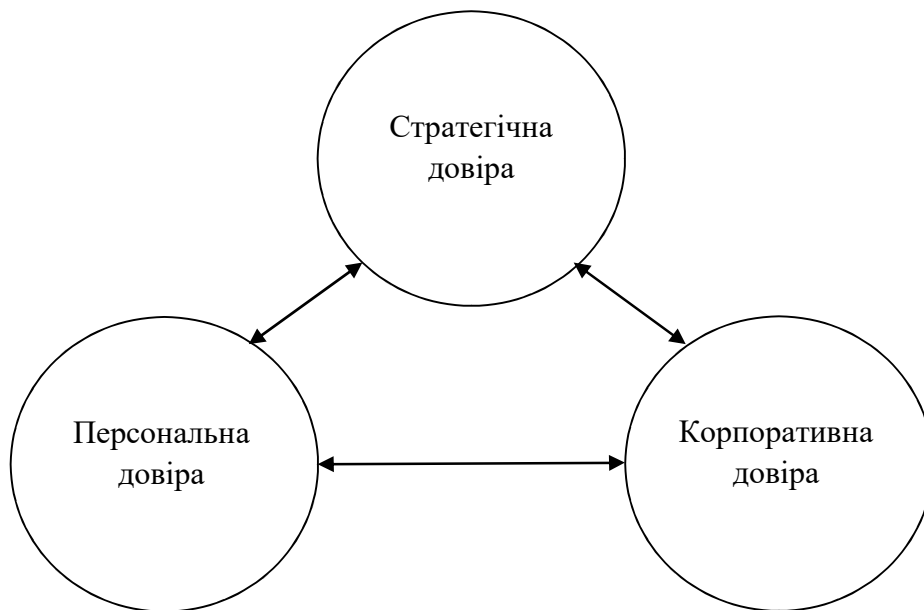


Рис. 1.6. Рівні довіри працівників в організації [1]

Перший рівень – це стратегічна довіра, коли працівники вірять у те, що керівництво має чітке бачення майбутнього, приймає правильні рішення і веде організацію до успіху. Другий рівень – це персональна довіра, коли працівники довіряють своїм безпосереднім керівникам, які їх розуміють і підтримують, а цілі організації ставлять вище від особистих. Третій рівень – це корпоративна довіра, коли працівники не тільки довіряють керівництву персонально, а й вірять у цінності організації.

Організаційні цінності забезпечують її цілісність, оскільки виражають особливе значення певних матеріальних і духовних благ для її ефективного функціонування. Важливими для цього процесу є як цінності-цілі, що носять у собі стратегічні цілі існування організації, так і цінності-засоби, до яких відносять певні якості персоналу (наприклад, дисциплінованість, ініціативність) і характеристики внутрішнього середовища (наприклад, корпоративний кодекс, командний дух), які допомагають у досягненні поставлених завдань [32].

Цінності-цілі відображені у місії організації і є найважливішим елементом організаційної культури. Зазвичай вони формуються на початкових етапах утворення організації під безпосереднім впливом керівництва з урахуванням його здібностей, рівня компетентності, стилю керівництва і навіть особливостей його характеру. Такі цінності сприяють формуванню єдності у колективі і створенню оптимального психологічного клімату. При вдалому застосуванні цінності-цілі орієнтують працівників у невизначених ситуаціях, а також створюють необхідні можливості для ефективнішого управління організацією. Таким чином вони є основою корпоративної культури підприємства за умови їх розвитку і впровадження у свідомість працівників в комплексі з іншими елементами.

Цінності-засоби – це цінності, що забезпечують досягнення поставленої мети організації і можуть як цілеспрямовано впроваджуватися в процес її діяльності, так і утворюватися стихійно – на основі досвіду трудового колективу або випадково, за збігом обставин. Їх зміст, а також ступінь прийняття працівниками організації може істотним чином впливати на досягнення її цілей. Тобто обов'язковим є комплексне функціонування та погодження цінностей-засобів із цінностями-цілями. До складу цінностей-засобів відносять принципи роботи підприємства, які допомагають вищому керівництву орієнтуватися у виборі форм поведінки в процесі діяльності і такі якості персоналу, як ставлення до праці, рівень знань, організаторські здібності, морально-етичні риси характеру, досвід роботи, комунікаційні здібності, здатність до інноваційної діяльності.

Загалом перелік підприємницьких цінностей розділяють на основні і супутні, тобто вони є ієрархічною системою. До принципів формування єдиної системи цінностей організації відносять [27]:

- принцип системності – зумовлює розгляд культури, що формується в організації, як системи взаємозв'язаних елементів;
- принцип комплексності – полягає в розгляді культури з урахуванням впливу на неї правових, психологічних, організаційних, соціальних, економічних та інших чинників;

- принцип націоналістичності – передбачає при формуванні культури врахування національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону, країни, в якій розташована і здійснює свою діяльність організація;
- принцип історичності – характеризується необхідністю відповідності системи цінностей організації і практики міжособистісних стосунків працівників засадничим сучасним людським цінностям, а також обліком їх динаміки за часовими проміжками;
- принцип науковості – зумовлює необхідність використання обґрунтованих методів при формуванні корпоративної культури;
- принцип ціннісної орієнтації – забезпечує базову орієнтуючу роль системи цінностей для усіх працівників організації;
- принцип сценаріїв – передбачає наявність рекомендацій, актів, наказів і документів, що регулюють стосунки і дії персоналу організації, пропонують їм певний характер і стиль поведінки;
- принцип ефективності – характеризується необхідністю цілеспрямованої дії на елементи корпоративної культури з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу і підвищення за рахунок цього ефективності діяльності організації;
- принцип особистої відданості – принцип, що включає виконавчу готовність, здатність виконувати директиви точно в строк та інші якості працівників підприємства.

Цінності є певним базисом корпоративної культури, оскільки компанії із власним особливим підходом виводить бізнес з рівня простої комерції на абсолютно новий. Таким чином їх продукція чи послуги стають можливістю виробника донести своє бачення світу, а споживачі можуть вибрати з альтернативних варіантів той, цінності якого йому найбільше підходять.

Усі корпоративні цінності реально проявляються на поверхневому рівні організаційної культури у вигляді символів високого і низького профілю. Символи високого профілю створені з метою формування певного іміджу організації і орієнтуються на її споживачів і партнерів, до них відносяться логотипи, гасла,

місія, уніформа тощо. Символи низького профілю в свою чергу створені для конкретного відображення діяльності і включають: фізичні форми (розташування приміщення і його інтер'єр, стиль одягу, обладнання, офісна їдальня, технічні засоби), процедури (обряди, ритуали, звичаї, традиції) та комунікації (історії, міфи, легенди).

Задекларовані керівництвом цінності повинні контролюватись та впроваджуватись всіма системами управління людськими ресурсами організації. Для визначення того, наскільки вони співпадають із тими цінностями, які підтримуються працівниками в повсякденній діяльності, можна проаналізувати їх видимі сигнали і прояви, а також провести опитування, анкетування, аналіз окремих випадків, спостереження за поведінкою працівників. Джерелами інформації при цьому будуть виступати формальні документи організації, внутрішні видання, веб-сайт, результати інтерв'ю, анкети тощо.

Для укорінення та закріплення цінностей в організації виділяють наступні засоби [13]:

- продуманий розподіл ролей працівників, їх навчання та інструктаж;
- критерії для розподілу винагород та зміни статусу працівників;
- критерії для прийому на роботу, просування, отримання завдань і доручень;
- реагування керівництва на важливі події та кризові ситуації.

Іншими засобами для закріплення цінностей є: введення в дію через заплановані заходи, наприклад, формування груп контролю якості, впровадження систем мотивації для підкріплення бажаної поведінки, винагородження хорошої командної роботи; використання системи цінностей при перегляді показників роботи і постановці цілей для окремих працівників або проектних команд; відображення цінностей у програмах підвищення кваліфікації та управлінського розвитку.

Процес інтеграції цінностей у корпоративну культуру компанії виконує наступні завдання:

- 1) підвищення привабливості компанії у цільовій аудиторії;

- 2) побудова системи управління, яка не вимагає постійного контролю і зайвої регламентації;
- 3) формування такої культури, за якої працівники починають мислити і керуватися в ухваленні рішень цінностями компанії.

Отже, ціннісне управління – це процес, що фокусує діяльність компанії на задоволенні загальних поведінкових очікувань, які забезпечують підвищення результатів від її діяльності.

При раціональному використанні в організації ціннісного управління можна отримати ряд переваг: підвищення ефективності організаційної діяльності; підвищення задоволеності клієнтів результативністю і якістю роботи; підвищення задоволеності працівників умовами і результатами праці; встановлення оптимального рівня довіри між керівництвом і підлеглими; встановлення оптимального рівня єдності працівників; збереження і залучення в організацію працівників з високим рівнем професіоналізму тощо [4].

Варто зазначити, що сучасне підприємництво не може обмежуватися лише економічними цілями. Суспільство розвивається, коли воно забезпечує не лише високі економічні результати, а й досягає певних соціальних ідей. Саме розвиток корпоративної культури та цінностей на підприємстві забезпечує цей процес, всесторонньо підтримуючи його діяльність, мотивуючи працівників і забезпечуючи створення стабільного, непохитного корпоративного бачення. Ціннісні орієнтації підприємства формують його зсередини, розвиваючи потенціал і підтримуючи високу конкурентоздатність.

1.4. Вплив корпоративної культури на організаційну ефективність

В умовах сьогодення корпоративна культура виступає одним із найважливіших факторів, що впливають на потенціал, конкурентну спроможність і розвиток компанії. Прийнятий корпоративний кодекс, етика та підходи до розробки й ухвалення рішень безпосередньо визначають стиль організаційної

поведінки кожного працівника, а отже, виступають рушійною силою або своєрідним обмежувачем ефективності компанії в цілому.

Практика багатьох успішних міжнародних організацій зокрема засвідчує вагомому роль корпоративної культури у досягненні високої результативності діяльності компанії. Аналіз та оцінка ефективності організаційної культури вимагає проведення комплексних досліджень і є доволі складним завданням в системі менеджменту (рис.1.7) [8].

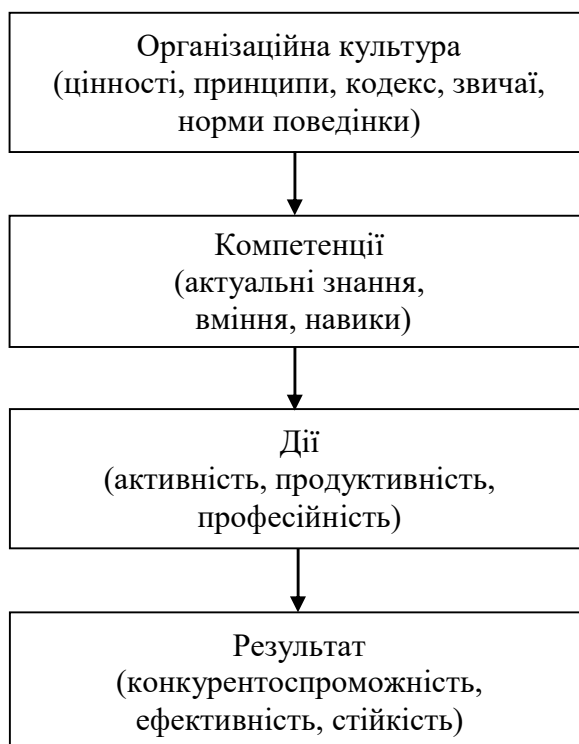


Рис. 1.7. Вплив організаційної культури на результативність компанії [8]

Отже, організаційна культура сприяє розвитку певних компетенцій, які реалізуються в конкретних діях, що приносять результат.

Компетенції – це комплекс взаємопов’язаних професійних знань, навичок і вмінь персоналу компанії, що виражаються в унікальній технології управління, створення і реалізації продукції. Компетенції розділяють на два великі блоки: ринкові і організаційно-управлінські (організаційні).

Ринкові компетенції – це сукупність навичок і умінь, що сприяють перетворенню зовнішнього середовища. До них відносяться зокрема ті, які

дозволяють реалізувати обрану конкурентну стратегію, наприклад, у разі реалізації стратегії:

- лідерства за витратами - вміння мінімізувати витрати в рамках кожного з основних і допоміжних бізнес-процесів;
- диференціації - вміння створювати і продавати продукт з широким спектром функціональних характеристик та властивостей; вміння забезпечити доступ до продукту і широкий асортимент;
- фокусування на певному сегменті споживачів - досконале знання клієнта, його потреб, мотивів, цінностей; підтримка постійного зворотного зв'язку з клієнтом і швидке реагування на його запити;
- технологічного лідерства - вміння створювати інноваційний продукт і безперервно вдосконалювати технологію виробництва.

Організаційно-управлінські компетенції – це сукупність вмінь і навичок, що сприяють впливу і перетворення внутрішнього середовища. Вони є необхідними для будь-якої компанії, оскільки забезпечують її керованість, тобто збереження як цілісної системи при одночасному досягненні поставлених цілей в будь-яких умовах існування.

Ринкові та організаційні компетенції обумовлюють один одного і зазвичай виступають в комплексі. Чим складнішим є зовнішнє середовище, тим більш розвиненими й досконалими вони повинні бути. Для того, аби зберегти ефективність в нових, складніших умовах функціонування, компанія повинна трансформуватися, навчитися чіткіше і швидше координувати свою внутрішню роботу.

У книзі «Жива компанія» А. де Гіус, фахівець в області планування та організаційних змін, виділив чотири основні організаційні компетенції, які забезпечують досягнення високого рівня гнучкості компанії [16]. Вони дозволяють адаптувати і гармонізувати стиль поведінки організації відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Сюди відносяться:

- 1) чутливість до навколишнього середовища (постійне відстеження змін);
- 2) згуртованість колективу (внутрішня інтеграція);

- 3) терпимість до внутрішніх змін (активізація творчої діяльності і впровадження її результатів);
- 4) консервативне фінансування (використання власних коштів, підтримка фінансової стійкості).

Існує також ряд підходів, що визначають вплив організаційної культури на компанію [2]. Одним із них є модель Сате, у якій вплив культури на життя організації розглядається через сім основних процесів: кооперація між індивідами і частинами організації, ухвалення рішень, контроль, комунікації, приналежність організації, сприйняття організаційного середовища, виправдання своєї поведінки.

Перші три процеси відповідають за поверхневий рівень організаційної культури, а саме за організаційну поведінку, а наступні чотири – за другий, нижній рівень, що має певну «ціннісну» основу. Згідно із даним підходом, від того, як протікають названі процеси, залежить ефективність функціонування компанії.

Кооперацію як зразок поведінки в організації неможливо встановити лише за допомогою формальних управлінських заходів, оскільки вона залежить від того, яка корпоративна філософія переважає: індивідуалістська або колективістська. Вплив культури на ухвалення рішень реалізується через цінності, що формують у працівників організації стійкий набір базових припущень і стилю поведінки. Сутність процесу контролю полягає в стимулюванні дій у напрямі досягнення поставленої мети, цілей і завдань. У системі менеджменту виділяють три механізми контролю: ринок, адміністрування і клановість. Ринковий механізм контролю покладається в основному на ціни і платежі, що стимулюють необхідні зміни в організації. Адміністративний механізм контролю побудований на формальному авторитеті та полягає в зміні організаційних правил і процедур за допомогою відповідних директив. Клановий механізм контролю ґрунтується на віруваннях, що розділяють в компанії, і її цінностях. Саме вплив цих механізмів зумовлює дії працівників при ухваленні рішень.

Вплив організаційної культури на комунікації не є сталим і залежить від ступеня їх відкритості. Що стосується приналежності, працівник відчуває себе приналежним організації тоді, коли він ототожнює себе з нею та відчуває певний

емоційний зв'язок. Ефективно діюча корпоративна культура сприяє цьому процесу і активізує дії працівників у прагненні бути частиною компанії. Сприйняття індивідом організаційного середовища зумовлене особистим досвідом та його інтерпретацією. Корпоративна культура допомагає також працівникам в осмисленні своїх дій, що забезпечує виправдання їх поведінці. В організаціях, де цінується ризик, працівники будуть іти на нього, знаючи, що у разі невдачі вони не будуть покараними, а зможуть використати цей досвід як урок на майбутнє. Таким чином зміни в організаційній культурі можуть відбуватись за допомогою зміни поведінкового стилю.

Одним із існуючих підходів, що визначають вплив організаційної культури на компанію, є також модель американського соціолога Т. Парсонса. Вона розроблена на основі переліку певних функцій, які будь-яка соціальна система, у тому числі організація, повинна виконувати для власного виживання і досягнення успіху. Дана модель носить назву «AGIL», кожна літера якої відповідає за певну функцію – адаптація, досягнення цілей, інтеграція та легітимність. Сутність моделі полягає в тому, що для свого процвітання і виживання на ринку будь-яка організація повинна бути здатною адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються, досягати поставлених нею цілей і завдань, інтегрувати свої частини в єдину систему та бути визнаною людьми і іншими організаціями, тобто бути легітимною. Цей підхід виходить з того, що цінності корпоративної культури є найбільш важливими засобами для виконання названих функцій. Якщо переконання, що розділяються в організації, та існуючі цінності допомагають їй адаптуватися, досягати цілей, бути об'єднаною і доводити свою корисність зовнішньому середовищу, то відповідно така організаційна культура ефективно впливатиме на її успішність.

Наступна модель, розроблена Р. Квіном і Дж. Рорбахом, носить назву «конкуруючі цінності і організаційна ефективність», у якій пояснюється вплив певних груп цінностей на ефективність організації. Цей підхід включає наступні три виміри:

- 1) інтеграція – диференціація: має відношення до проектування робіт і організації в цілому. Даний вимір вказує на міру опору у бік контролю (віддається перевага стабільності, порядку і передбачуваності) або у бік гнучкості (віддається перевага нововведенням, адаптації і змінам);
- 2) внутрішній фокус – зовнішній фокус: відображає переважання інтересу в організації до облаштування її внутрішніх справ (координація і задоволеність працівників) або до зміцнення свого положення в зовнішньому середовищі;
- 3) засоби/інструменти – результати/показники: цей вимір даної моделі демонструє відмінність в концентрації уваги, з одного боку, на виконання процедур і процесів (планування, встановлення цілей), а з іншого – на остаточні результати і їх показники (продуктивність, ефективність).

Модель Квіна – Порбаха описує цінності організаційної культури у зв'язку з кожним окремим підходом до визначення ефективності і зіставляє їх перспективність. Цей підхід може використовуватися як ефективний інструмент організаційної діагностики, оскільки є багатовимірним і враховує усі аспекти ціннісних орієнтацій.

Американський вчений Даніель Денісон, професор міжнародного Університету розвитку менеджменту, розробив свою модель вивчення організаційної культури та її впливу на показники фінансової успішності та ефективності організації. Він розглядає чотири напрями оцінки корпоративної культури: зовнішній фокус/внутрішній фокус і стабільність/гнучкість. Із поєднання цих характеристик випливають параметри для оцінки культури, а саме: залучення, узгодженість, адаптивність та місія [33].

Показник залучення позначає рівень відповідальності працівників всієї компанії за загальну справу, орієнтацію компанії на людський потенціал і має три ключові риси: надання повноважень (вимірює ступінь залучення працівників у те, чим вони займаються, чи вважають вони себе до цього причетними, добре проінформованими про всі деталі), орієнтація на роботу в команді (визначає, чи заохочується командна робота в компанії, чи цінують працівники кооперацію і чи

вважають вони один одного однаково відповідальними за досягнення спільних цілей) та можливості розвитку (показник дає зрозуміти, чи вважають працівники, що компанія вкладається у розвиток їх компетенцій).

Узгодженість визначає цінності та системи, що лежать в основі створення корпоративної культури. Три фактори, що визначають узгодженість: залучення до цінностей (показник ідентифікує, чи поділяють працівники цінності компанії, чи ідентифікують вони себе з компанією, чи формуються навколо них певні очікування у зв'язку з роботою в цій компанії), здатність до консенсусу (даний критерій визначає здатність компанії йти на поступки та шукати компроміс, можливість вирішувати питання у конструктивній манері при виявленні розбіжностей) та інтеграція (показник демонструє, чи працівники різних відділів компанії поділяють однакові цінності та норми).

Адаптивність трансформує запити довкілля компанії у необхідні дії, які вона повинна виконати для успішності ведення бізнесу. Показники, що визначають адаптивність: здатність до змін (показник визначає здатність до розпізнавання тенденцій середовища, прагнення до інновацій), увага до клієнтів (критерій відповідає за здатність компанії ідентифікувати потреби клієнта, готовність працівників відповідати на їх потреби, що постійно змінюються) і навчання в організації (критерій показує, чи є навчання важливою частиною робочого процесу, чи створюються умови для виправданого ризику та розвитку інновацій, а також чи відбувається обмін знаннями всередині організації).

Місія в свою чергу визначає основний напрямок розвитку компанії. Виділяються три основні показники, що визначають місію: стратегічний напрямок, цілі та завдання і корпоративне бачення.

Впродовж періоду створення та тестування моделі Денісона були знайдені кореляції з такими показниками ефективності, як рентабельність інвестицій (ROI), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність активів (ROA), якість продукції, її інноваційність, задоволення запитів споживача та працівників компанії, збільшення частки ринку та зростання продажів.

Стабільність компанії, яка демонструється високими показниками в секторах «місія» та «узгодженість», говорить про високу прибутковість компанії, про високі показники ROI, ROA, ROE. Добре розвинені показники адаптивності та залучення свідчать про застосування інновацій у роботі компанії та високий рівень задоволеності запитів клієнта. Показники, що відображають зовнішній фокус організації (адаптивність та місія), корелюють з рівнем загального зростання, тоді як висока залученість та узгодженість (внутрішній фокус) говорять про високу якість та задоволеність очікувань працівників.

Оцінити вплив корпоративної культури на організаційну ефективність можна також по мірі прояву деяких явищ і процесів, таких як рівень плинності кадрів, ступінь керованості колективом, рівень конфліктності. Виділяють ряд показників, які знаходяться під прямою дією культури організації, а саме: терміни трудової адаптації, кількість працівників, що успішно пройшли процес трудової адаптації, рівень якості продукції, відсоток браку, кількість винаходів, рівень продуктивності праці.

В основі організаційної культури лежать такі елементи, як: цінності, норми поведінки, традиції, колективний досвід, традиції та філософія. Ці категорії несуть виключно якісний характер, тому кількісна оцінка ефективності організаційної культури значно ускладнена. Виділяють також спектр причин, з яких кількісна оцінка ефективності організаційної культури є проблематичною [25]:

- управління організацією є різновидом творчої праці, яка важко піддається обліку через різноманітні суб'єктивні фактори;
- оцінку ефективності організаційної культури значно ускладнює часовий фактор, оскільки її формування і закріплення є тривалим процесом;
- реалізація заходів із формування організаційної культури пов'язана із соціально-психологічними результатами, які є значно складнішими для оцінки, ніж економічні;
- успішні результати діяльності організації можуть бути не лише наслідком ефективної організаційної культури, тому складно виокремити саме її вплив на результативність діяльності загалом.

Рівень розвитку організаційної культури не є єдиним фактором високих фінансових результатів, проте ефективно діючі культури значно активніше сприяють формуванню позитивного іміджу компанії. Таким чином відбувається зростання продажів і, відповідно, фінансових показників діяльності. Отже, одним із індикаторів впливу організаційної культури на ефективність компанії є її ділова репутація та імідж, які відображають його зовнішній прояв.

Ще один індикатор впливу пов'язаний із підвищенням ефективності роботи працівників. В організаціях, яким властивий високий рівень узгодження серед працівників щодо їх базових переконань і цінностей, присутній сприятливий соціально-психологічний клімат, що позитивно впливає на якість праці. Зрештою це сприяє підвищенню загальної ефективності організації.

Важливим індикатором є також тип корпоративної культури, що безпосередньо впливає на показники ефективності організації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок між типами корпоративної культури та показниками організаційної ефективності [13]

Тип корпоративної культури	Базові цінності	Показники ефективності
Демократичний	Співробітництво, робота в команді, чесність, демократія, довіра, повага, делегування повноважень	Рентабельність, своєчасність, стабільність функціонування
Ієрархічний	Правила, інструкції, авторитет влади, авторитарність, воля керівництва, дисципліна, порядок	Надійність поставок, гнучкі календарні графіки, низькі витрати, рентабельність
Ринковий	Ініціатива, пошук нових ідей, орієнтація на ринок, індивідуалізм, прагнення до успіху, концентрація на результат	Збільшення ринкового сегменту, лідерство на ринку, фінансове зростання, зростання обсягів продажу
Інноваційний	Свобода думок і дій, напрям на успішне виконання завдань, креативність, самореалізація	Унікальність, інноваційність, конкурентна спроможність, фінансове зростання

Також з позиції впливу феномену корпоративної культури на організаційну діяльність виділяють наступні три напрями [33]:

- 1) раціонально-прагматичний, відповідно до якого корпоративну культуру можна використовувати як фактор підвищення конкурентної спроможності підприємства;
- 2) феноменологічний, відповідно до якого корпоративна культура є самою сутністю організації, тому немає очевидного зв'язку між нею й ефективністю організації. Враховуючи деяку невизначеність поняття корпоративної культури, можна зробити висновок про принципову неоднозначність вивчення будь-якого її впливу на діяльність організації;
- 3) ситуаційно-системний, за яким корпоративну культуру вважають ключовим фактором у забезпеченні успішного розвитку організації, проте лише в сукупності з іншими факторами.

Отже, вплив організаційної культури на ділову активність організації має досить різноплановий характер і може проявлятися через організаційні процеси, структуру та систему відносин.

Висновки до розділу 1

Організаційна культура є сукупністю ідей, цінностей і норм поведінки, що формуються в ході спільної діяльності і сприяють досягненню поставлених цілей, підвищенню ефективності та якісному покращенню певної організації. Вона містить декілька елементів, серед яких виділяють наступні: підприємницькі цінності, корпоративні заходи, корпоративна етика, корпоративна філософія, стиль керівництва. Розрізняють також певні типи організаційної культури залежно від таких чинників, як стратегічна націленість організації, ступінь гнучкості, рівень адаптивності, інструменти для досягнення поставлених цілей тощо.

На формування організаційної культури впливає цілий ряд чинників, а саме: соціальні, технічні, економічні, професійні, національні. Виділяють також фактори

зовнішнього та внутрішнього середовища організації, які впливають на всі сфери її діяльності.

Одним із основоположних елементів корпоративної культури є підприємницькі цінності, серед яких виділяють основні, бажані, вхідні та другорядні цінності. Усі вони допомагають в розробці ідеологічної концепції бізнесу і мають значний вплив на рівень довіри в компанії.

Доведеним є також значний вплив організаційної культури на результативність та ефективність організації. Виділяють ряд моделей, що визначають вплив корпоративної культури на організаційну діяльність і розглядають його через перелік певних процесів та функцій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ АМЕРИКАНСЬКОГО, ЯПОНСЬКОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1. Аналіз принципів побудови корпоративної культури американської продюсерської компанії «Netflix»

За період свого існування компанія Netflix кілька разів кардинально перебудовувала свою бізнес-модель і внаслідок цього значно змінювала умови конкуренції та виживання на ринку. Один із важливих факторів її тривалого функціонування – унікальна корпоративна культура.

Перший принцип функціонування корпоративної культури Netflix – концентрація талантів. Компанія намагається наймати в команду не просто добрих чи середніх фахівців – вони намагаються взяти найкращих. Для цього вони не дотримуються чіткої політики щодо оплати праці. Якщо керівництво помітило хорошого спеціаліста в іншій фірмі, йому будуть готові платити набагато вище, ніж може запропонувати ринок. Компанія вважає, що утримання, наприклад, чотирьох середніх спеціалістів обходиться дорожче, ніж наймати одного, але висококваліфікованого професіонала. Особливо враховуючи той факт, що їм потрібні креативні працівники, які постійно генеруватимуть незвичайні ідеї.

Щороку зарплати у компанії перераховуються залежно від ситуації на ринку праці. Якщо раптом попит на якусь професію стрімко виріс, то фахівці Netflix, які працюють у цій галузі, повинні отримати суттєву надбавку: інакше їх можуть забрати конкуренти. Іноді це призводить до того, що зарплата людини за один рік може збільшитися на 50%. Netflix також дозволяє співробітникам самостійно вибирати, як вони хочуть отримувати зарплату – акціями чи грошима.

Також у своїй культурі керівництво компанії керується принципом відвертості. Під цим поняттям мається на увазі чесний фідбек, без спроб приховати щось від працівника. Якщо член команди вважає ідею невдалою або, навпаки, дуже

гарною, він не повинен мовчати. Брати до уваги думку іншої людини чи ні – другорядне питання, головне бути з нею ознайомленим. Цей принцип зберігається навіть при звільненнях. Керівники компанії впевнені, що людина не повинна залишати штат, не знаючи причин. Це дозволить йому в майбутньому звернути увагу на деякі моменти, щоб не допустити помилок на новому робочому місці. Для коректної подачі зворотного зв'язку (фідбеку) компанія Netflix навіть використовує спеціальну модель «4А» (рис.2.1) [41].

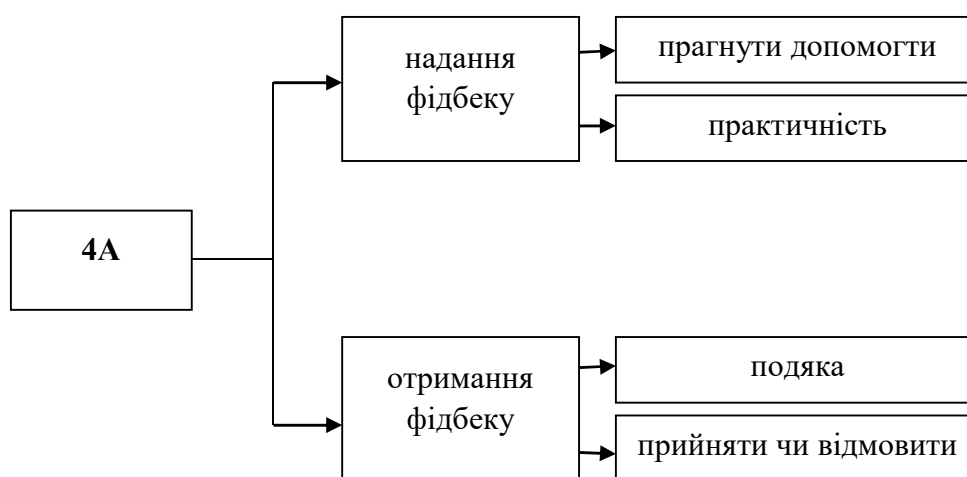


Рис. 2.1. Модель формування зворотнього зв'язку «4А» компанії Netflix [41]

Кожен елемент даної моделі має власне значення:

1. Прагнути допомогти (aim for assist) – ваш зворотний зв'язок має допомагати як самій людині, так і компанії загалом;
2. Практичність (actionable) – сфокусуйте свою пораду на конкретній деталі, яку, на вашу думку, варто змінити;
3. Подяка (appreciate) – при отриманні фідбеку подякуйте члену команди, оцініть і проаналізуйте думку, яка відрізняється від вашої;
4. Прийняти чи відмовити (accept or discard) – незважаючи на попередній пункт, працівники не зобов'язані дотримуватися почутих порад. Приймати чи відмовитися від них – особистий вибір кожного.

Netflix закликає своїх працівників діяти, не чекаючи на схвалення начальства – якщо ви хочете створити будь-який проект або представити нову ідею в рамках компанії, то ви не повинні чекати на ствердження. Керівництво дотримується

думки, що мета співробітника не в тому, щоб догодити управлінцю, а в тому, щоб вивести компанію на новий рівень. Усі мають властивість помилятися, тому працівник повинен робити вибір самостійно, але при цьому брати повну відповідальність за свої рішення та бути готовим відповідати за результат.

Кредо працівників Netflix: «Ми – не родина, ми – команда» [26]. Керівництво вважає, що працювати потрібно там, де ти зможеш принести максимальну користь, але при цьому зможеш отримати нові знання та цінний досвід. Якщо працівник досяг максимуму або відчуває, що ентузіазму для творчих ідей вже немає, то він повинен звільнити місце тому, хто більше його потребує. Компанія обрала для себе образ спортивної команди, де кожен гравець працює для спільної перемоги.

Ще одне відоме переконання компанії: «Ідеальні менеджери вміють давати результат, створюючи правильний контекст для талановитих людей, а не контролюючи їх». На думку її представників змагатися з гігантами на ринку, у яких накопичені десятиліття досвіду створення якісного контенту, можна тільки наймаючи найталановитіших людей та надаючи їм безпрецедентну свободу. Загалом корпоративна філософія компанії офіційно складається з п'яти основних елементів (рис.2.2) [41].

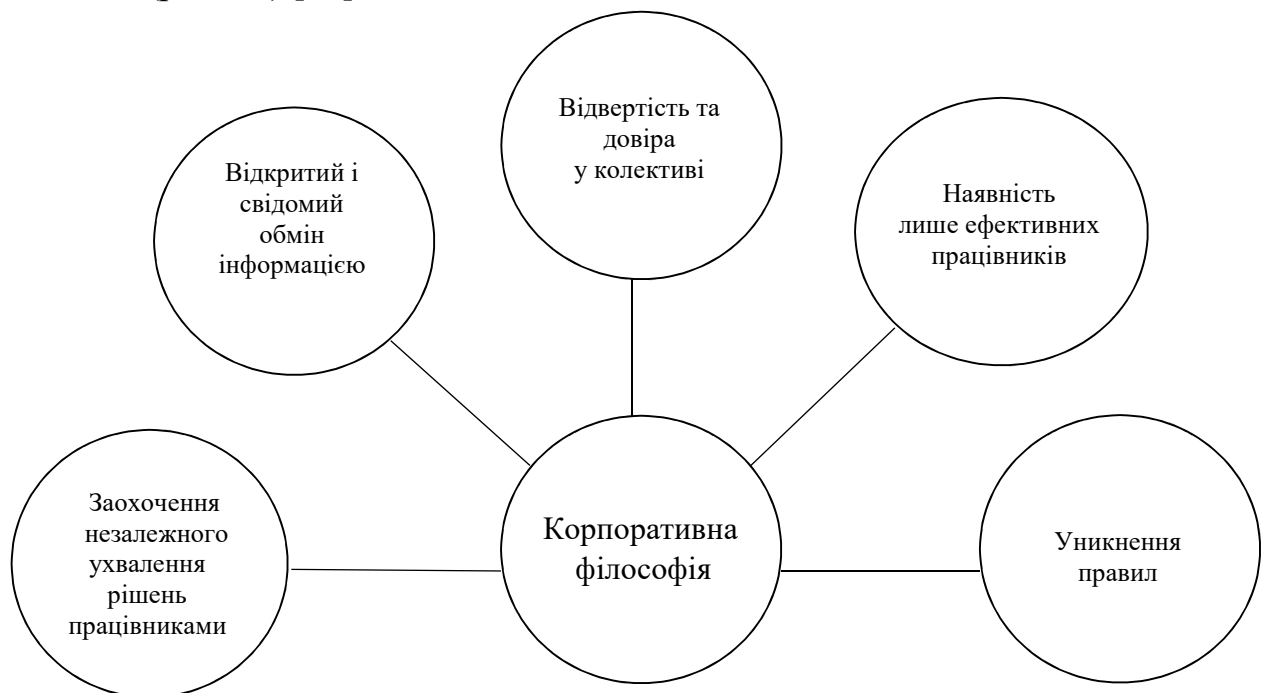


Рис. 2.2. Корпоративна філософія компанії Netflix [41]

Корпоративна культура Netflix заснована на твердженні – зайві правила шкодять. Керівництво ще на початку своєї діяльності вирішило повністю відмовитись від практики обмеження відпусток. Сьогодні будь-який співробітник може відпочивати стільки, скільки йому спаде на думку, головне – робити це відповідально.

Основний принцип функціонування корпоративної культури сформований наступним чином: «люди понад процес». Компанія називає своїх працівників командою мрії. Завдяки такому підходу на ринку вона виступає гнучкою, креативною та успішною організацією.

Також керівництвом сформовані конкретні цінності, яким повинні відповідати працівники. Вони згруповані наступним чином [26]:

1) Судження: приймати мудрі рішення, незважаючи на їх неоднозначність; визначення першопричин і вихід за межі «лікування симптомів»; стратегічне мислення; аналіз даних для формування інтуїції; прийняття рішень на основі довгострокової, а не короткострокової перспективи.

2) Спілкування: лаконічність та чіткість в мовленні та письмі; аналіз та прагнення зрозуміти твердження, перш ніж реагувати; збереження спокою у стресових ситуаціях; адаптація стилю комунікації з конкретними людьми; надання колегам відвертого, корисного, своєчасного фідбеку.

3) Цікавість: схильність до швидкого і охочого навчання; вихід за межі своєї спеціальності; співставлення речей, яких інші можуть не помітити; прагнення до пізнання компанії; пошук альтернативних точок зору.

4) Сміливість: говорити те, що думаєш; прийняття важких рішень без страху; ризик і готовність до можливих невдач; ставити під сумнів речі, які не відповідають цінностям компанії.

5) Пристрасть: надихати інших своєю жагою до досконалості; дбати про успіх компанії; бути наполегливим і оптимістичним; бути достатньо впевненим в собі та по-відкритому простим.

6) Безкорисливість: шукати те, що найкраще для компанії, а не для себе чи своєї групи; бути відкритим в пошуках нових ідей; знаходити час, щоб допомагати колегам.

7) Інновації: створення корисних ідей; переосмислення проблем; кидати виклик стереотипам і шукати кращі підходи; прагнення до змін.

8) Залученість: ефективна праця з людьми різного походження та культур; прийняття різних точок зору; розуміння, що кожен має свої упередження; втручання, якщо хтось піддається засудженням з боку інших.

9) Чесність: відвертість та прозорість; говорити про колег лише те, що говорите про них в обличчя; ставлення до людей з повагою незалежно від їх статусу; ділитись важливою інформацією, навіть якщо це може викликати занепокоєння.

10) Вплив: концентрація на результаті, а не на процесі; робити своїх колег кращими; показувати приклад.

Говорячи про корпоративну культуру своєї компанії, засновники цитують А. Екзюпері: «Якщо ти хочеш побудувати корабель, не треба скликати людей, планувати, розподіляти роботу, діставати інструменти. Потрібно заразити людей прагненням до безмежного моря». У підсумку вони виділяють декілька основних принципів успішної культури (рис.2.3).

Керівництво Netflix наголошує: «Справжні цінності компанії показані тим, кого в ній нагороджують, кого просувають і кого звільняють». Трансформація організаційної культури відбувається за рахунок різного роду змін: нові умови зовнішнього середовища та моделі поведінки конкурентів та клієнтів змушують працівників думати по-іншому, що призводить до започаткування нових цінностей і перетворень у культурі.

По мірі того, як на сьогодні дистанційна робота стає реальністю для компаній по всьому світу, зберегти ефективно функціонуючу корпоративну культуру стає все важче. Одні компанії відзначають підвищення рівня продуктивності праці, у той час як інші задаються питанням, чи не сприймають їх працівники такий формат як своєрідну відпустку.

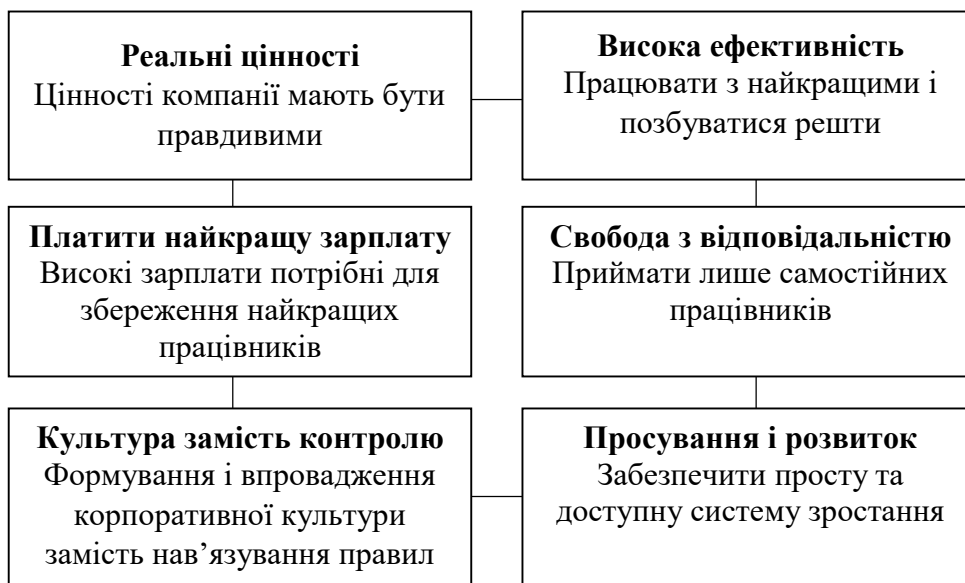


Рис. 2.3. Основні принципи Netflix для створення успішної корпоративної культури

Деякі організації інвестують кошти в спеціальне програмне забезпечення, щоб мати можливість відслідковувати роботу співробітників, а інші створили систему, засновану на довірі і свободі. Таку систему використовує Netflix і в цьому йому допомогла особлива корпоративна культура.

Документ Netflix Culture, який було опубліковано в 2009 році і з того часу багаторазово оновлювався, кидає виклик традиційному мисленню про те, як потрібно заохочувати правильну поведінку персоналу в сучасних компаніях.

У документі пояснюється, як зазвичай відбувається зростання організації. Коли вони стартують, то починають із неформальної, орієнтованої на свободу культури. Потім, у міру зростання, правила і норми захоплюють цю свободу. Незапланованим наслідком є те, що високоефективні люди, які процвітають у культурі свободи та особистої відповідальності, починають звільнятися, а організація поступово, але неухильно згортається до посередності. У документі зазначено: «Більшість компаній обмежують свободу в міру свого зростання. Наша модель – збільшувати свободу співробітників у міру нашого зростання, а не обмежувати її». До ознак неефективно діючої корпоративної культури тут відносять наступні:

- вище керівництво бере участь у прийнятті багатьох дрібних рішень;
- проводяться численні зустрічі між відділами для обговорення тактичного планування;
- мотивація цілої команди має пріоритет над мотивацією окремих її учасників;
- організація діяльності великою мірою контролюється й координується та є повільною.

Компанія Netflix в свою чергу уникає цього, попередньо витрачаючи багато часу на обговорення та узгодження стратегії, а потім реалізує усі схвалені кроки без додаткових дискусій. Інколи команди працівників, які працюють над досягненням однакових цілей, не знають подробиць діяльності одне одного і обговорюють їх лише за необхідності чи у випадку виявлених недоліків. Кінцева мета такої організації полягає в тому, щоб не втрачати гнучкість і швидкість при зростанні.

Якщо в компанії надто багато контролю, надто багато інструментів для відстеження робочого часу та журналів обліку роботи, це зазвичай ознака того, що в компанії встановилася атмосфера недовіри, і більшість персоналу становлять люди, які не зацікавлені в досягненні її спільних цілей та успіху. Відповідно до постулатів культури Netflix, лідери повинні бачити свою роль у тому, щоб брати на роботу талановитих людей, які не потребують мікроменеджменту, невпинного переслідування та постійного контролю.

Також виявлено, що зі зростанням організації увага до якості талантів іноді слабшає. Потім у міру зростання рівня складності починається хаос, коли все починає йти не так, як треба – неправильно ведеться робота з клієнтом, виходить з-під контролю питання відповідності нормативним вимогам, падає якість продукту. Висновок підводиться у Netflix Culture: "Орієнтація на процес витісняє таланти".

Разом з тим можливе короткострокове підвищення ефективності, оскільки організація отримує вигоду від стандартизації та централізації. Проте зростання неминуче приведе до проблем – викликів, які потребують творчості, новаторства, креативності та нестандартного мислення, але, люди, які володіють цими якостями

не залишаться надовго. Це той сценарій, який керівництво компанії має передбачати та запобігти. Netflix Culture вказує на те, що лідери повинні вести за собою, а не контролювати.

Крім цього, різні види мотивації, як-от корпоративні заходи, які були можливі на фізичному робочому місці, зникають у дистанційному форматі. Netflix чітко викладає свій підхід у документі: «Чудове робоче місце – це не еспресо, смачні обіди, грандіозні корпоративи чи гарні офіси. Відмінне робоче місце – це чудові колеги». Культура, яку вони створюють, саме така, що найбільше задовольняє співробітника, – робота з високоефективними та талановитими членами команди. Це означає, що перед керівниками стоїть подвійне завдання: постійний пошук вмілих співробітників і звільнення посередніх. На віртуальному робочому місці така культура дає чудові результати. Вона процвітає завдяки високоефективній роботі, що виникає на перетині шляхів розумних спеціалістів, які працюють разом.

Також керівництво виділяє кілька важливих винятків корпоративної філософії, яка характеризується свободою. В компанії суворо ставляться до етичних питань та питань безпеки. Сюди можна віднести переслідування співробітників та торгівлю інсайдерською інформацією. Деякі питання інформаційної безпеки, як-от збереження платіжної інформації працівників, мають суворий контроль доступу, а перекази великих сум готівки з корпоративних банківських рахунків пильно відстежуються. Політика компанії щодо подорожей, розваг, подарунків та інших витрат складається з 4 слів: «діяти в інтересах Netflix». З таким орієнтиром працівники мають компас, за яким вони можуть приймати власні рішення і нести за них відповідальність.

Головна мета компанії полягає в тому, щоб надихати людей більше, ніж керувати ними. Такий підхід породжує почуття самостійності, підзвітності та самодисципліни, що спонукає до якісного виконання поставлених цілей. Кінцевим завданням при цьому є формування у працівників сильного почуття турботи про діяльність і розвиток Netflix.

Досвід компанії показує, що для того, аби побудувати інноваційну, революційну, високоефективну, швидкозростаючу організацію, яка залучає та

утримує найкращі таланти, потрібно ретельно підходити до формування корпоративної культури. Її створення – непростий процес, який потребує особливого типу надійного та безкорисливого лідерства. У цьому Netflix випередив багатьох своїх конкурентів, що зумовило компанії безумовний успіх і високу результативність діяльності.

2.2. Характеристика відмінних рис корпоративної культури японської автомобільної компанії «Toyota Motor Corporation»

З самого початку діяльності в компанії Toyota вважалося, що ключем до успіху є інвестиції в людський капітал. Сенс виробничої системи полягає насамперед у корпоративній культурі – у тому, як люди мислять і поведуться, а це глибоко укорінено в філософії та принципах компанії. У центрі уваги – особливе відношення до людей, поєднання найвищих вимог керівництва і поваги до кожного працівника та безперервні покращення.

Коли Toyota організовує виробництво у новій країні, вона ретельно вивчає місцеві умови та те, яким чином можна адаптувати до них свою корпоративну культуру. Загалом японська культура має яскраво виражену специфіку і заснована на колективізмі та мисленні на тривалу перспективу, на відміну від західних культур, де переважає ситуативне мислення та індивідуалізм.

У 2001 році було створено документ «Філософія Toyota 2001», де викладені основні принципи корпоративної філософії компанії та їх пояснення (рис. 2.4) [40].

Зазначені принципи мають наступне значення:

- 1) виклик – формування корпоративного бачення на тривалу перспективу, сміливе та творче вирішення проблем;
- 2) кайдзен – принцип безперервного вдосконалення операційних процесів, постійне прагнення до інновацій та розвитку;
- 3) генті генбуцу (з яп. «реальне місце») – при появі проблем слід особисто вивчати місце їх виникнення та робити це максимально швидко.

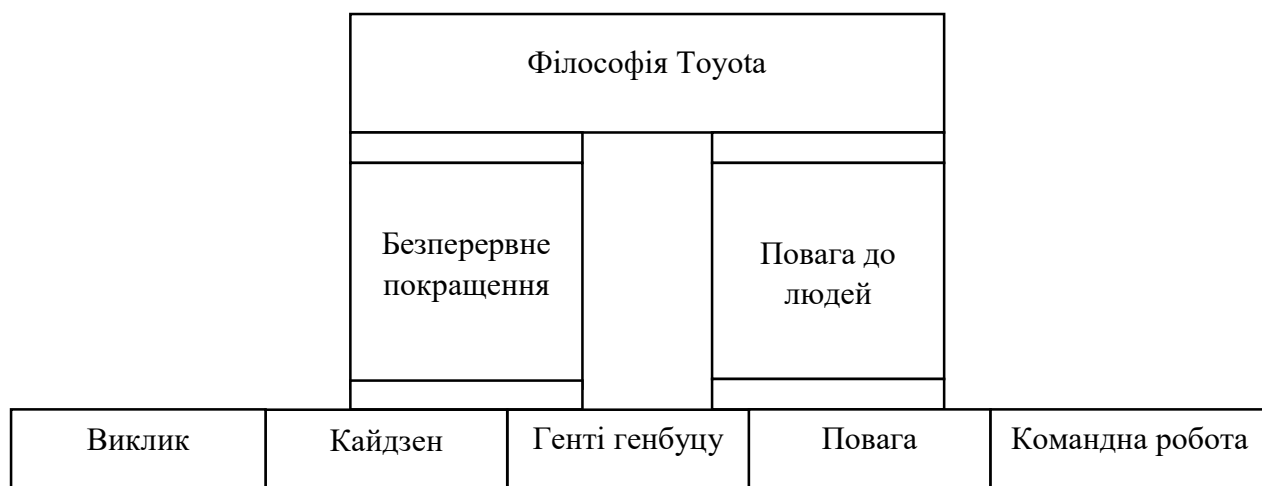


Рис. 2.4. Корпоративна філософія Toyota [40]

- 4) повага – докладання зусиль для взаєморозуміння, побудова системи взаємної довіри;
- 5) командна робота – стимуляція особистісного та професійного зростання, спільне використання наявних можливостей розвитку та максимізація індивідуальних і колективних результатів діяльності.

Кожен з п'яти фундаментальних принципів містить деталізовані концепції, наприклад під принципом «кайдзен» є три підкатегорії: налаштованість на безперервне покращення та інноваційне мислення, побудова «ощадливих» систем і структури виробництва та стимулювання навчання організації. Основною проблемою при розширенні компанії та роботі в інших країнах є абсолютна відмова від будь-яких компромісів у питаннях філософії Toyota. Керівництво переконане, що без сильної культури у всіх підрозділах компанії та у всіх країнах світу вона втратить свою конкурентну перевагу.

Відповідно до системного підходу будь-яка організація повинна чітко уявляти собі свою головну мету, і Toyota в цьому відношенні може бути прикладом ясного бачення мети, причому таке бачення широко розділяє керівництво компанії. У кожному бізнес-підрозділі є набір формулювань місії, які час від часу змінюються, проте незмінно зберігаються такі основні елементи:

- створювати додаткову цінність для клієнтів та суспільства;

- робити свій внесок у економічне зростання території та країни, де здійснюється бізнес;
- зміцнювати стабільність та добробут членів колективу;
- сприяти зростанню Toyota як компанії.

Корпоративна культура компанії є важливою частиною її ДНК, що дозволяє успішно вести бізнес у різних країнах, водночас уникаючи потенційних загроз, пов'язаних із розмиванням її принципів. У центрі цієї моделі знаходиться ряд цінностей, які забезпечують працівникам здатність до глибокого аналізу наявних проблем, а також виховують відданість корпоративній філософії (рис.2.5) [40].

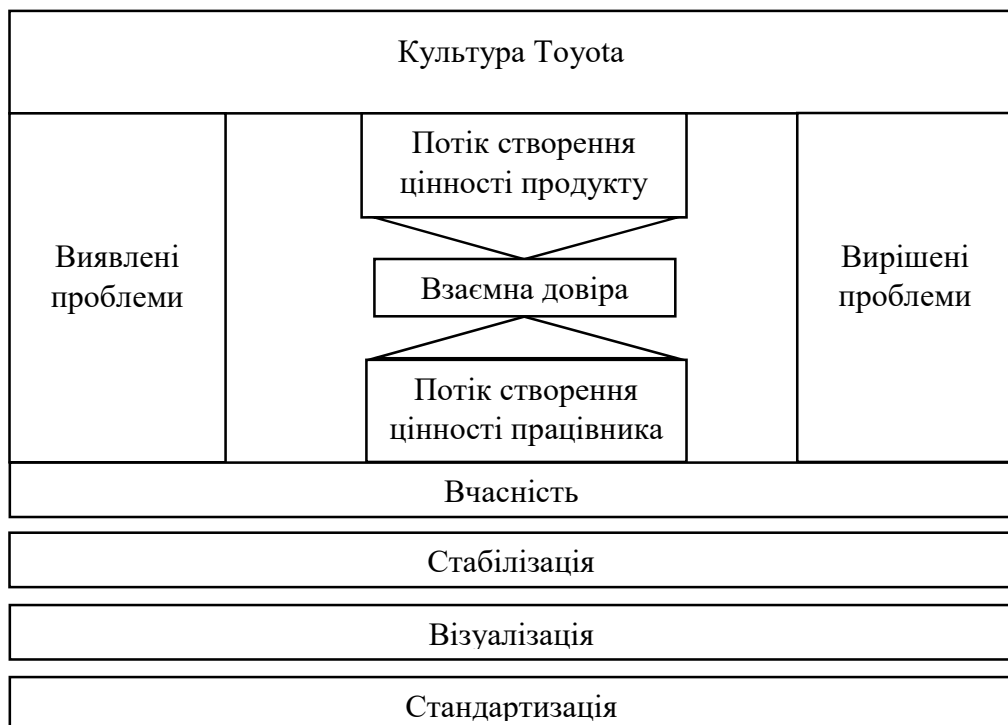


Рис. 2.5. Потік створення корпоративних цінностей Toyota [40]

Одним з основних елементів культури компанії є взаємна довіра. У документі «Філософія Toyota 2001» міститься розділ, який називається "Забезпечення навчання в організації", де зазначається наступне: «Ми розглядаємо помилки як шанс чогось навчитися. Замість того, щоб звинувачувати людину, ми вживаємо коригуючих заходів та інформуємо про ситуацію всіх, кому це може бути потрібно. Навчання – це безперервний процес у всій фірмі, під час якого керівники

мотивують і навчають підлеглих; більш досвідчені роблять так само з новачками, а члени колективу усіх рівнів діляться знаннями один з одним».

Керівництво Toyota мислить у довгостроковій перспективі, в рамках якої прибуток – гарантія тривалого спільного процвітання для всіх, хто в цьому зацікавлений, а також результат конкурентної переваги. Конкурентна перевага виникає, коли компанія показує відмінні результати у створенні додаткової цінності для суспільства, а для досягнення цього необхідно забезпечити потік кваліфікованих фахівців, які виробляють високоякісну продукцію з низькими витратами та вчасно. Ресурсами корпоративної культури Toyota є:

- система загальних принципів;
- цінності;
- партнерські зв'язки;
- принципи виробничої системи;
- професійна кваліфікація;
- відповідні людські ресурси.

Відділу кадрів компанії ніколи не довіряють самостійно наймати та навчати персонал, наявні кілька систем формування працівників, які будуть віддані ідеалам Toyota. Існує традиція навчання на робочому місці досвідченими наставниками, коли прийняті на роботу працівники занурюються в атмосферу існуючої виробничої системи, беручи участь у корпоративних заходах та інтенсивній комунікації під керівництвом лідерів, які допомагають і навчають:

- 1) роботі у групах з вирішення проблем;
- 2) підтримання порядку на робочому місці та дотримання техніки безпеки;
- 3) двосторонньої комунікації та візуальним методам управління;
- 4) лідерству як засобу забезпечення умов для тих, хто створює цінність для компанії.

Відділ управління персоналом, окрім ведення бази даних персоналу та кадрової політики, виконує багато інших функцій і є одним із найвпливовіших підрозділів компанії. Менеджери відділу управління персоналом зазвичай потрапляють на ці посади при ротації кадрів з виробничих підрозділів, тому вони

мають розуміння усіх виробничих процесів. Ніхто в компанії не може отримати підвищення без затвердження спеціалістів з персоналу. Відділ управління персоналом координує такі організаційні процеси, як: забезпечення відповідності цінностей працівників корпоративним цінностям та застосування інструментів збереження робочих місць; забезпечення справедливої та послідовної кадрової політики; виховання лідерів та винагорода за колективний підхід.

Головною причиною, чому інші фірми беруть приклад у компанії Toyota, є те, що її корпоративна культура дозволяє максимально використати людський потенціал. Вся проблема полягає в тому, як оцінити кандидатів у двох аспектах: за минулим досвідом роботи і відповідністю вимогам корпоративної культури та за їх здібностями використовувати свій досвід в реальних виробничих ситуаціях. Так, на посаді бригадира та лідера групи розглядалися кандидати за такими критеріями: вміння працювати у колективі, ініціативність, здатність усної комунікації, здатність виявляти проблеми, здатність вирішувати проблеми, навчання, здатність підтримувати потрібну швидкість виконання роботи, пристосованість до різних умов, механічні здібності.

У виробничій системі Toyota залучення, відбір та тестування людей (від простого робітника до президента) є найважливішою частиною потоку створення цінності працівника та розвитку корпоративної культури. Вона включає такі ключові моменти:

1. Відділ управління персоналом відповідає за єдиний процес найму співробітників по всій фірмі, забезпечуючи пошук людей з необхідною кваліфікацією, у необхідних кількостях та у потрібний час.

2. Наявний відповідний процес розміщення вакансій, оцінки та відбору кандидатів, що спирається на чіткий опис обов'язків, відповідальності та кваліфікації.

3. Кандидата просять продемонструвати основні знання під час письмового тесту (або тесту через Інтернет), виконати практичні навчальні завдання з метою оцінки поведінкових характеристик і пройти випробувальний термін роботи вдома.

4. Чітко розроблена програма ознайомлення співробітника з новою посадою, складений графік занять з ознайомлення кандидатів з усіма основними положеннями внутрішньої політики компанії, процедурами та вимогами.

5. Наявна система збору даних та контроль її ефективності з метою організації діяльності щодо її вдосконалення.

Цілі компанії та працівників об'єднує прагнення до тривалого спільного благополуччя, але у кожній зі сторін є також цілі, які виходять за прагнення отримувати прибуток (рис.2.6) [40].



Рис. 2.6. Взаємозв'язок цілей компанії Toyota та її працівників [40]

В компанії відбувається ротація людей на всіх ієрархічних рівнях, це важливий інструмент розвитку. Вважається, що ротація – ефективний спосіб навчання менеджерів як технічним знанням, так і навичкам лідерства та міжособистісного спілкування. Звичайною практикою є направлення керівника складального виробництва до бухгалтерії, а менеджера з відділу персоналу до керування виробництвом.

Навчання вищої ланки керівництва провадиться за тими самими принципами, що й навчання інших керівників. Toyota розробляє міжнародні курси з підготовки

менеджерів і готує сертифікованих тренерів, здатних проводити навчання у своїх країнах. Наприклад, курс під назвою «Реалізація виробничої системи Toyota в організації» має на меті навчання вищого керівництва бачити цілісну картину організації та використовувати інструменти оцінки організації на відповідність стандартам. Даний курс містить такі теми: стратегія, заснована на принципах та цінностях Toyota; етика робочого місця та соціальна відповідальність; система лідерства, логіка та мотиви прийняття рішень вищим керівництвом та роль кожного з підрозділів в організації; створення цінності через розвиток працівників; результати роботи за день та управлінські рішення; бенчмаркінг, поширення та використання інформації.

Відповідно до методики підготовки менеджерів Toyota за кожною навчальною категорією визначається стандарт, з яким має порівнюватися поточна ситуація. Коли стандарти визначені, керівники вирушають на свої робочі місця та оцінюють ситуацію у відповідності з запропонованими індикаторами. Після цього вони повертаються на навчання та у групі обговорюють результати, але аудиторія використовується лише для обговорення інформації, координації доручень та зворотного зв'язку. Реальна робота виконується на основному робочому місці керівника.

Відділ зв'язків з громадськістю в Джорджтауні є гарним прикладом турботи Toyota про своїх працівників та їхні сім'ї, єдиною метою якого є допомога нужденним членам колективу. Цей відділ є незалежним підрозділом, який має свого керівника і штат із п'яти співробітників. До його компетенції входять такі завдання, як надання безвідсоткових позик працівникам, чиє житло було пошкоджено пожежею чи повінню, допомогу в організації похорону членів сім'ї працівника, в тому числі відвідування похоронного бюро чи лікарні, забезпечення соціальних виплат. Робота відділу виходить за рамки управління персоналом, оскільки має характер особистої участі.

Окрім команд, які виконують обов'язкову щоденну роботу, існує ще кілька видів груп, які зустрічаються на нарадах або спільно вирішують проблеми. До таких груп відносяться:

- робочі групи (бригади);
- команди з управління якістю;
- виробничі комітети;
- команди лідерів груп;
- заводські команди;
- континентальні команди;
- міжнародні команди.

Також у своїй структурі Toyota містить проектні команди, до складу яких входять представники різних структур організації з реалізації покращень. Найкращим прикладом є пілотна команда, яка використовується для запуску нової моделі автомобіля. Конструктори, технологи, представники виробництва (рівень бригадира), представники служб якості, постачальників зводяться разом із метою запуску нової моделі, починаючи з концепції та закінчуючи виробництвом.

Стратегією другого порядку під час збільшення попиту є використання тимчасових працівників, які забезпечують необхідну гнучкість у реагуванні на вимоги замовників, зберігаючи робочі місця на тривалу перспективу для штатних працівників. Toyota чуйно ставиться до питання підтримки належного балансу між гнучкістю виробництва та збереженням атмосфери довіри та психологічним кліматом у бригадах при використанні тимчасових робітників. На підприємстві в Джорджтауні встановлено ліміт на наймання тимчасових працівників у розмірі 15%. Психологічне становище таких працівників також може бути проблемою, для вирішення якої Toyota якомога частіше залучає їх до корпоративних заходів, проводить такі ж наради та навчання, як зі штатними працівниками. Встановлено також чітку межу часу, протягом якого працівник може працювати як тимчасовий, – два роки. Якщо після двох років роботи потреба у ньому зберігається, він переводиться до штату. Враховуючи те, яку увагу Toyota приділяє якості, використання тимчасової праці тягне за собою певний ризик, який мінімізується за допомогою наступних механізмів:

- визначений перелік посад для початківців;
- обмежена ротація;

- навчання за допомогою висококваліфікованих викладачів;
- кураторство у бригадах.

Для компанії важливо мати таку структуру управління, яка забезпечує необхідну довіру та коучинг і водночас дозволяє оперативно приймати рішення та забезпечує швидку передачу інформації. Це досягається за рахунок трьох особливостей Toyota:

- 1) використання матричної організаційної структури;
- 2) система прийняття рішень, заснована на чітких стандартах і чітко визначеній ролі та функціях бригадира;
- 3) за стандартом Toyota бригадири повинні проводити 50% часу на лінії, беручи участь у процесі, а решта 50% – поза лінією, реагуючи на зупинки конвеєра, проводячи коучинг, надаючи допомогу членам бригади та вирішуючи наявні проблеми.

Ключовий елемент корпоративної культури Toyota пов'язаний із мінімізацією соціальних відмінностей, тобто, згідно з філософією компанії, всі є частиною однієї команди і між працівниками та керівниками немає відмінностей, окрім положення, яке вони займають у компанії. Мета компанії – створити таку атмосферу і таке ставлення до людей, яке б виражалось концепцією «ми», а не «ми проти них».

Toyota втілює реалізує свої принципи кількома шляхами, а саме:

- однаковий дрес-код для всіх;
- відсутність місць для паркування та зон для керівників: ті, хто приїжджає раніше за всіх, займають найближчі до офісу місця для паркування;
- відсутність спеціальних туалетів для керівників;
- відсутність обідніх залів чи їдальні для керівників; всі їдять в одному місці (за винятком обідніх залів для спеціальних гостей з інших компаній);
- відсутність спеціальних офісів для керівників: усі столи знаходяться у відкритому офісному просторі;
- однакові базові бонуси для всіх працівників;
- використання спеціальних офісів, наприклад президентського офісу, переважно для прийому гостей і рідко для роботи керівників.

Всі ці видимі прояви відносяться до поверхового рівня моделі корпоративної культури. Доповнені організаційною структурою та щоденними наставленнями посланнями лідерів Toyota ці видимі організаційні моменти передають посил: «Всі ми є частиною однієї команди».

В основі культури Toyota лежить ідея партнерства. Усі працівники та навіть інші компанії, наприклад постачальники, є партнерами у бізнесі та повинні мати спільні цілі. Щоб підтримувати партнерські відносини з працівниками компанії та іншими підприємствами, вище керівництво залучає всіх учасників до ведення свого бізнесу, інформує їх про стан справ, пояснює нюанси автомобілебудівної галузі, наприклад, природу конкуренції та циклічність збуту продукції.

Найкращим у корпоративній культурі вважається метод особистої комунікації. Toyota прагне організувати для керівництва та працівників якомога більше можливостей для відкритого щирого спілкування. На цих нарадах повинна підтримуватися неформальна атмосфера, проте вони проводяться дуже структуровано і є елементом загальної системи управління та стратегії.

Відділ управління персоналом та виробництво спільно з членами команди з'ясовують, яка інформація їм потрібна щодня, на тиждень та місяць. На підставі цих даних розроблено стандарт інформаційної дошки, яка розміщується у зоні відпочинку кожної групи на заводі.

Загалом підхід компанії до своїх працівників характеризується як прагнення поважати, ставити стимулюючі цілі та сприяти особистісному і професійному зростанню. При цьому успіх групи тут завжди важливіший, ніж успіх окремої особистості. У своїй корпоративній культурі Toyota використовує японський принцип хансей (hansei), що означає «роздум». Він включає три ключові компоненти:

1. людина повинна розуміти, що існує межа між очікуваним і досягненим, і бути готовою до негативних наслідків;
2. людина повинна добровільно приймати особисту відповідальність і відчувати жаль у разі помилки;
3. людина повинна вибрати конкретний курс дій щодо вдосконалення.

В компанії вважають, що самі лише ефективні процеси і технологічність неспроможні гарантувати успіх. Її особливість полягає у тому, що кожен працівник розглядається як людина, що здатна із часом накопичувати передовий досвід і мудрість. Саме тому Toyota вкладає значні кошти у розвиток персоналу та створення можливостей для професійного зростання.

2.3. Оцінка функціонуючої організаційної культури Приватного акціонерного товариства «Самбірський приладобудівний завод «Омега»

Ядром організаційної культури ПрАТ заводу «Омега» є його соціально-психологічна підсистема, яка представлена трудовим колективом та його психологічним кліматом, цінностями, наявною системою мотивації, організацією проведення інструктажів, нарад і зборів, груповою динамікою.

Організаційну культуру підприємства формують наступні цінності:

- 1) соціальна орієнтованість – основою політики підприємства є прагнення надати працівникам умови для повної реалізації своїх здібностей, професійних навичок, забезпечення гідних винагород за результати праці;
- 2) професіоналізм – глибоке знання своєї спеціальності, компетентність, відповідальність, досвід, своєчасне і якісне виконання поставлених завдань;
- 3) взаємна повага – командний дух у роботі, довіра та доброзичливість;
- 4) співробітництва і взаємодопомога – відкритий і чесний обмін інформацією, готовність спільно приймати оптимальні рішення, колективна взаємодія;
- 5) активне впровадження інновацій – використання усіх сил, можливостей і знань для того, аби досягти максимального результату, виявлення творчої ініціативи, впровадження інновацій;
- 6) відкритість – прозора діяльність колективу та чесні відносини між керівництвом і підлеглими;

7) ошадливість – відповідальне використання ресурсів підприємства і робочого часу;

8) саморозвиток – прагнення до самовдосконалення через різні форми підвищення кваліфікації, визначення своїх сильних і слабких сторін, адекватна оцінка власного рівня компетенції.

Організаційна культура ПрАТ заводу «Омега» також містить певні норми внутрішньої поведінки, що складаються із обов'язків і заборон. Таким чином працівники підприємства зобов'язані: дотримуватись вимог техніки безпеки і виробничої санітарії, гігієни праці, протипожежної безпеки; своєчасно і ретельно виконувати поставлені завдання; дбайливо ставитись до інструменту, обладнання і майні; якісно виконувати свою роботу. Працівникам забороняється: використовувати в особистих цілях комп'ютери і принтери; вивчення і отримання не пов'язаної з посадовими обов'язками інформації в комп'ютерній базі даних підприємства; аморальна поведінка по відношенню до колег.

За здійснення діяльності з управління персоналом на ПрАТ заводі «Омега» відповідає відділ кадрів, який виконує наступні функції:

- веде облік особового складу підприємства, його підрозділів;
- бере участь у розробленні перспективних і поточних планів з праці і кадрів;
- заповнює, веде облік і зберігає трудові книжки;
- визначає трудовий стаж;
- видає довідки про теперішню і минулу трудову діяльність працівників;
- формує і веде особові справи працівників;
- веде облік порушень трудової дисципліни.

У колективному договорі ПрАТ завод «Омега» передбачено забезпечення працівникам соціальних гарантій у галузі охорони праці, а також комплексні заходи щодо досягнень встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму і професійних захворювань.

Економічний механізм управління персоналом на підприємстві передбачає систему заохочень для тих працівників, які сумлінно дотримуються вимог охорони

праці, не допускають порушень правил та норм особистої та колективної безпеки, беруть активну творчу участь у здійсненні заходів щодо підвищення рівня охорони праці на підприємстві.

Колективний договір закріплює різного роду моральні і матеріальні заохочення: оплата праці, премії (у тому числі спеціальні заохочувальні премії за досягнення високого рівня охорони праці), винагороди за винахідництво та раціоналізаторські пропозиції з питань охорони праці. Також має місце преміювання для робітників бригад, дільниць, цехів за тривалу роботу без порушень правил охорони праці, виробничих травм і аварій.

Крім матеріального заохочення, велике значення має також і моральне стимулювання, яке активно використовується керівництвом підприємства ПрАТ «Омега». Форми морального заохочення на підприємстві включають: просування по службі, відзначення та оцінка діяльності на зборах, у звітах, організація корпоративних заходів. Працівникам, які сумлінно і добросовісно виконують свої обов'язки, беруть активну участь у вдосконаленні діяльності в першу чергу надають перевагу при просуванні на вищі посади.

Щодо нематеріальної мотивації, то основними методами формування оптимального психологічного клімату колективу підприємства найчастіше виступають: стиль керівництва, культура управління та етика управлінської діяльності.

Згідно з колективним договором працівникам ПрАТ заводу «Омега» надаються такі види відпусток:

- 1) щорічні відпустки: основна відпустка;
- 2) соціальні відпустки:
 - відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами;
 - відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею 3-річного віку;
 - додаткова відпустка працівникам, які мають дітей;
- 3) додаткові відпустки у зв'язку з навчанням;
- 4) відпустки без збереження заробітної плати.

Прийом на роботу на ПрАТ заводі «Омега» здійснюється на підставі

письмової заяви. Адміністрація зобов'язана ознайомити працівника з умовами праці, оплатою праці, правилами внутрішнього розпорядку, колективним договором. Якщо працівник приймається за контрактом, то умови його прийняття на роботу, посадові обов'язки, пільги і компенсації узгоджуються. При прийомі проводиться вступний і первинний інструктаж з охорони праці та протипожежної безпеки з записом в журналах встановленого зразка.

Навчання та інструктаж працівників підприємства є складовою частиною системи управління персоналом і провадиться з усіма працівниками в процесі їх трудової діяльності. Перед перевіркою знань з охорони праці на підприємстві організовуються лекції та консультації. Результати перевірки знань працівників ПрАТ завод «Омега» з питань охорони праці оформляються протоколом. Особам, які при перевірці знань показали задовільні результати, видаються посвідчення.

На підприємстві проводиться також організація навчання, проведення інструктажів і перевірки знань; паспортизація робочих місць щодо відповідності вимогам; організація контролю проходження медоглядів працівників, зайнятих на роботах з важкими умовами праці. Обов'язковим медичним попереднім та періодичним оглядам підлягають працівники, які працюють у контакті з шкідливими речовинами та несприятливими виробничими чинниками.

Станом на 2021 рік чисельність штатних працівників ПрАТ заводу «Омега» склала 96 осіб. Підприємство налічує 4 категорії персоналу: керівники, спеціалісти, службовці та робітники.

Керівники – працівники, які організовують діяльність підприємства, здійснюють контроль за нею та займають посади директорів та їх заступників. Спеціалісти зайняті інженерно-технічними роботами та здійснюють економічну, організаційну підготовку виробництва, облік та аналіз його результатів. Службовці здійснюють підготовку та оформлення документації, канцелярську і диспетчерську роботу. Робітники – працівники, що зайняті створенням продукції та забезпечують необхідні умови для нормального ходу виробничого процесу.

Організаційна культура підприємства опирається на трудовий колектив та мотиваційну систему. Інформація про структуру персоналу міститься у штатному

розписі підприємства, де відображені конкретні дані про його поділ, загальну кількість працівників та їх кількість по окремих категоріях. Загалом чисельність трудового колективу є сталою і плинність кадрів є незначною (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад та структура персоналу ПрАТ заводу «Омега» за категоріями

Категорія персоналу	К-ть осіб, 2019 рік	Питома вага, %	К-ть осіб, 2020 рік	Питома вага, %	К-ть осіб, 2021 рік	Питома вага, %	Абсолютне відхилення 2021 р. до 2019 р., осіб	Відносне відхилення, 2021 р. до 2019 р., %
Керівники	7	7,45	7	7,45	7	7,29	-	-
Спеціалісти	17	18,09	17	18,28	18	18,75	1	5,88
Робітники	67	71,27	66	70,97	68	70,83	1	1,49
Службовці	3	3,19	3	3,23	3	3,13	-	-
Всього	94	100	94	100	96	100	2	2,13

Порівняно із 2019 роком чисельність персоналу у 2021 році незначним чином збільшилась на 2 особи (2,13%) і склала 96 осіб. З них 7 керівників, 18 спеціалістів, 3 службовці та 68 робітників. Найбільшу частку у складі персоналу займають робітники (70,83% у 2021 р.).

Управління мотивацією та стимулюванням персоналу на підприємстві здійснюється з огляду на короткострокову та довгострокову перспективу співпраці працівника та керівництва.

Виходячи з цілей організації (громадських, комерційних), цілей керівництва організації (трудова, особисті, організаційні) та працівників, необхідно вибудувати відносини, оптимальні для усіх сторін, для чого застосовуються стимули для співробітників. Матеріальні стимули залишаються важливим чинником, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності.

Оплата праці на ПрАТ заводі «Омега» здійснюється на основі тарифної системи на основі погодинних тарифних ставок для робітників – погодинників, відрядних розцінок для робітників – відрядників, місячних посадових окладів для керівників, спеціалістів, службовців.

Низька плинність кадрів позитивно відображається на діяльності організації, оскільки керівництво, прагнучи до найвищої продуктивності праці, зацікавлене в стабільному колективі і вживає з економічних міркувань заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень. Продуктивність праці, у свою чергу, є одним із показників, що показують ефективність використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники використання трудових ресурсів ПрАТ заводу «Омега»

Показник	Одиниця виміру	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
					+/-	%
Обсяг реалізації продукції	тис. грн.	63853	48441	59098	-4755	-7,45
Чисельність працівників	осіб	94	93	96	2	2,13
Фонд оплати праці (міс.)	тис. грн.	1440,75	1414	1598	157,25	10,91
Продуктивність праці	тис.грн./ос.	679,29	520,87	615,60	-63,69	-9,38
Середня заробітна плата	грн.	15327	15204	16646	277	8,61

Отже, у порівнянні із 2019 роком, продуктивність праці станом на 2021 рік знизилась на 9,38%, що пов'язано із зниженням обсягу реалізації продукції. При цьому показник середньої заробітної плати зріс на 8,61% і становить 16646 тис. грн., що є більш ніж у 2 рази вищим за встановлений показник мінімальної заробітної плати у 2021 році.

ПрАТ завод «Омега» здійснює також додаткові соціальні виплати за рахунок власних коштів, а саме:

- 1) одноразову допомогу працівникам при виході на пенсію і звільнення з посади віком за відпрацьований стаж за кожен рік в розмірі 600 грн.;
- 2) в честь 50 і 60 років з дня народження працівника нагороджує грошовою премією в сумі від залежності від стажу роботи на заводі:
 - до 5-ти років – 600 грн;
 - від 5-ти до 10 років – 1000 грн;
 - від 10-ти до 15 років – 1400 грн;

- від 15-ти до 20 років – 1800 грн;
 - від 20-ти до 25 років – 2200 грн;
 - від 25-ти до 30 років – 2600 грн;
 - від 30-ти і більше – 3000 грн.
- 3) працівникам, які добросовісно працювали на заводі безперервно 25 років нагороджує грошовою премією в розмірі мінімальної заробітної плати;
 - 4) в разі смерті працівника заводу адміністрація бере на себе витрати, пов'язані з похоронами, а також надає допомогу родині в розмірі однієї мінімальної заробітної плати;
 - 5) надає кожному працівнику заводу по одному подарунку до свята святого Миколая за рахунок коштів підприємства;
 - 6) нагороджує грошовою премією чи подарунками працівників з нагоди дня матері (жінок) та професійного свята – Дня машинобудівника (всіх працівників).

Організаційна культура підприємства передбачає ряд принципів у взаємовідносинах працівників, зокрема керівництвом заохочуються:

- спільне обговорення та вирішення робочих питань;
- вирішення конфліктних ситуацій з урахуванням інтересів заводу в цілому;
- дотримання вимог трудової дисципліни;
- вміння будувати відносини на принципах довгострокової взаємодії;
- шанобливе ставлення до адміністрації та дотримання субординації.

Відносини із замовниками передбачають толерантну, чесну і справедливу співпрацю, підприємство зобов'язується надавати високоякісну продукцію та послуги, а також забезпечувати точність і достовірність інформації.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Такій структурі характерні поєднання принципів спеціалізації та єдності керівництва. При цьому передбачений розподіл праці, за якого лінійний керівник займається контролем та прийняттям рішень, а функціональні консультують, організують та планують діяльність підприємства. Перевагами цієї структури є висока кваліфікація керівництва, його спеціалізація та компетентність, централізований

контроль за лінійними керівниками. До недоліків цього типу організаційної структури можна віднести подвійне підпорядкування та помірну негнучкість керівництва, а також ускладнену реалізацію завдань без залучення вищої ланки керівництва.

Загалом процес навчання та розвитку персоналу є достатньо результативним. Психологічний клімат в колективі сприятливий, кадрова політика підприємства ефективно реалізована, проте організаційна культура є формальною і мало розвиненою.

Висновки до розділу 2

Корпоративна культура американської компанії Netflix заснована на принципах свободи, уникнення правил, індивідуального підходу, самодисципліни та високої ефективності. Творча ініціатива та продуктивність високо цінуються керівництвом, культура несе образ спортивної команди, де кожен гравець працює для спільної перемоги. Корпоративна філософія передбачає відкритість, взаємну довіру між працівниками і прийняття на роботу виключно талановитих людей.

Японська компанія Toyota у своїй корпоративній культурі робить акцент на внутрішній гармонії, колективізації та важливості поетапного навчання. Управління та контроль відіграє велику роль у процесі розвитку персоналу. Керівництво приймає багато технічних рішень, які допомагають підтримувати стабільність кадрового складу, а також ретельно розробляє моделі планування кількості штатних та тимчасових працівників.

Організаційна культура ПрАТ заводу «Омега» заснована на формальних правилах і більше спирається на структуру. Їй притаманна регламентація, кількісне оцінювання та зіставлення. Підлеглим видаються чіткі завдання і правила, заохочується ретельність, дотримання внутрішніх норм.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УКРАЇНСЬКИХ ФІРМ І ФАКТОРІВ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

3.1. Основні проблеми формування ефективної корпоративної культури в Україні

У сучасних ринкових умовах управління виробничо-господарськими процесами зводиться до управління персоналом, особливої актуальності набувають питання корпоративного кодексу та цінностей. Більшість сучасних підприємств дійшли висновку, що досягнення успіху серед конкурентів стало складним без врахування людського потенціалу та організаційного середовища, яке об'єднує працівників в єдину команду і дозволяє їм працювати для досягнення спільної мети.

По мірі розвитку інформаційного середовища все більш важливу роль у конкуренції між фірмами починають грати саме м'які чинники конкурентоспроможності, тобто фактори інституціонального характеру, пов'язані з відносинами між людьми. Ці чинники концентруються в самому понятті корпоративної культури, яка зокрема є важливим інститутом сучасних соціально-економічних відносин, а також елементом соціального капіталу економічних систем і важливим фактором конкурентоспроможності організації.

Проблеми формування організаційної культури, її елементів та окремих параметрів впливають із ряду чинників зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства. При цьому на всіх стадіях розвитку організації особисті цінності її лідерів багато в чому визначають саму культуру. Особливо сильним такий вплив є у випадку, коли організація тільки знаходиться на стадії становлення, а її керівництво володіє переліком видатних особистісних і професійних здібностей.

Зовнішнє середовище значним чином впливає на організацію, що відповідно позначається на її культурі. Практика однак свідчить про те, що дві організації, які існують в одному і тому ж оточенні, можуть мати культури з невеликим переліком

спільних цінностей. Це відбувається за рахунок того, що керівництво і працівники організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми. Першою проблемою є зовнішня адаптація та виживання підприємства, яке пов'язане із пошуком і знаходженням своєї ніші на ринку, її пристосуванням до постійно мінливого зовнішнього оточення. Цей процес призводить до визначення організацією своїх головних цілей та певного типу взаємодії з представниками зовнішнього середовища. При цьому керівництвом вирішуються питання, що мають відношення до поставлення основної мети діяльності, завдань та методів їх вирішення.

Другою проблемою є внутрішня інтеграція, процес якої пов'язаний із встановленням і підтримкою ефективних трудових взаємовідносин між працівниками організації. Він зокрема включає знаходження способів спільної роботи і співіснування в процесі діяльності. Цей процес зазвичай починається з формування конкретної специфіки у визначенні працівниками своєї приналежності до культури організації. Інколи це може призводити до значної диференціації трудового колективу.

Таким чином, до проблем зовнішньої адаптації і виживання відносять [25]:

- місія та стратегія – визначення місії організації і її головних завдань, вибір стратегічних напрямків для її виконання;
- цілі – встановлення специфічних цілей, досягнення їх узгодженості;
- засоби – методи, які використовуються для досягнення цілей, досягнення їх узгодженості, прийняття рішень по побудові організаційної структури, формуванні системи стимулювання і підпорядкованості;
- контроль – встановлення критеріїв вимірювання досягнутих індивідом і колективом результатів, створення інформаційної бази;
- корекція – дії, необхідні для координації індивідів і команд, які не виконують поставлені завдання.

Проблеми внутрішньої інтеграції включають в себе наступні [25]:

- спільна мова та концептуальні категорії – вибір методів комунікації, визначення основних концепцій внутрішньої взаємодії;

- межі колективу та критерії входження і виходу – встановлення критеріїв для найму і звільнення з організації;
- влада і статус – встановлення норм з отримання, підтримки та втрати влади, визначення й розподіл статусів в організації;
- міжособистісні відносини – встановлення правил щодо рівнів і характеру соціальних відносин в організації, визначення допустимого рівня відкритості в процесі діяльності;
- винагороди і покарання – визначення бажаного типу поведінки в колективі;
- ідеологія - визначення конкретних цінностей для їх підтримки у межах організаційної культури.

Суттєвого значення ролі корпоративної культури у підвищенні конкурентоспроможності надають американські компанії. У процесі аналізу 62 американських фірм із «наддосягненнями» фахівці Томас Дж. Пітерс та Роберт Уотермен з'ясували наступне [11]:

- 88% серед високоприбуткових фірм мають спеціальні підрозділи, які безпосередньо відповідають за впровадження моральних цінностей;
- 74% фірм популяризують програму цінностей організації для залучення та переманювання найкращих працівників;
- 65% володіють програмами поєднання організаційних цінностей із заходами для підвищення рентабельності;
- 58% фірм розробляють спеціальні програми корпоративної культури серед персоналу.

У компаній із середнім і низьким рівнем прибутковості відповідні показники були нижчими майже вдвічі, а деякі взагалі відсутні.

Повертаючись до розвитку корпоративної культури в Україні, за результатами соціологічних досліджень зазначається, що [11]:

- 55% сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура повинна існувати на підприємстві;

- 40% підприємців намагаються сформувати культуру за допомогою західних методик;
- 35% визнають потребу в корпоративній культурі, але вказують, що для цього в них не вистачає часу та ресурсів;
- 25% підприємців вважають її непотрібною.

Сьогодні на підприємствах України відбувається переоцінка більшості застарілих ціннісних орієнтацій, а нові цінності поступово закріплюються в свідомості керівництва. Загалом виділяють декілька основних недоліків, властивих корпоративній культурі вітчизняних підприємств: непомірна централізація управління, небажання делегувати повноваження, надмірна чисельність і мала ефективність штабного апарату, незадовільний рівень стратегічного планування, відсутність чіткого розподілу функцій та повноважень між підрозділами організаційної структури, слабка система мотивації працівників, тощо.

Крім того, негативно впливають на формування корпоративної культури такі людські риси, як сконцентрованість на внутрішніх переживаннях, замкненість, недовіра, насторожене ставлення до процесу змін. Істотними недоліками також вважаються інертність персоналу, недостатня активність та залученість в управлінський процес, пріоритет індивідуального над загальним.

Важливим питанням для вітчизняних підприємств є також вдосконалення організаційної структури управління. Вона повинна відповідати принципам гнучкості, централізації, спеціалізації, економічності та розмежуванню повноважень.

Варто зазначити, що формування ефективної корпоративної культури в компанії є успішним лише в тому випадку, якщо воно не обмежується впровадженням і дотриманням корпоративного кодексу, а ще й включає в себе різноманітні заходи, спрямовані на розвиток і об'єднання працівників в єдину команду.

На всіх етапах розвитку України суттєвий вплив на її ринкове середовище та економічну культуру мали певні особливості національного буття, характеру

суспільної свідомості та психології, тобто менталітету, який виконує особливо важливу роль у цьому контексті.

Національний менталітет є важливою складовою будь-якої культури, у тому числі й організаційної. Він являє собою не тільки сукупність психологічних явищ, а й форми буття і самоусвідомлення народу. З одного боку розвиток національного господарського мислення на пряму залежить від стану розвитку суспільства, держави, правової системи, економічного середовища, від можливості людини реалізувати свої права і свободи, а з іншого сам по собі здійснює суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток суспільства, його трудові відносини і, в результаті, на корпоративну культуру (табл. 3.1) [13]:.

Таблиця 3.1.

Взаємозв'язок господарського менталітету і корпоративної культури [13]

Споріднені ознаки	Господарський менталітет	Корпоративна культура
Функції	Комунікативна, мотиваційна, орієнтувальна, інтегративна, ідентифікаційна, економічна	Комунікативна, інтегруюча, мотиваційна, стабілізуюча, економічна, просвітницько-виховна
Структура	Стереотипи, міфічні конструкції, ментальні настанови, символи	Стереотипи, міфи, символи, цінності, переконання, традиції
Рівні	Архаїчно-культурний, соціальної практики, цілісно-нормативний	Поверхневий, підповерхневий, глибинний
Підсистеми	Модус мислення, модус господарської поведінки	Інструментальна, символічна
Мотиваційні аспекти	Характеризує емоційно-підсвідомі аспекти людської мотивації	Характеризує усвідомлене прагнення до реального задоволення потреб вищого ієрархічного рівня

Таким чином, національний менталітет є досить важливим чинником впливу на корпоративну культуру, характер системи мотивації праці та менеджменту організації. Менеджерам підприємств варто аналізувати та враховувати ментальні

особливості своїх працівників для ефективного і результативного управління діяльністю окремих підрозділів і організацією в цілому.

У національному характері українців, як зазначають багато науковців, існує цілий ряд рис, які не зовсім вписуються в норми корпоративної культури. Дослідження показують, що негативно впливають на формування української корпоративної культури психологічні чинники, які пов'язані з недавнім тоталітарним радянським минулим, зокрема, безініціативність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави і водночас не довіряти їй. Також виокремлюють витoki невисокого рівня економічної культури, зокрема економічний нігілізм, які й сьогодні є реальністю ментальності значної частини населення. Таким чином, характерним є надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, які базуються на принципах індивідуальності й людяності [19].

Проблемні питання адаптації українських підприємств до прогресуючого досвіду світового менеджменту корпоративної культури окремі спеціалісти зводять до наступного [29]:

1. Врахування основних тенденцій розвитку світової економіки та міжнародного менеджменту, що безпосередньо впливатимуть на ефективність бізнесу.

2. Одним з ключових моментів адаптації є врахування культурних особливостей та ментальності українського суспільства в цілому, а також їхніх регіональних відмінностей.

3. Запровадження ефективної корпоративної культури на українських підприємствах неможливе без прийняття цінностей, правил і етичних норм, які виступають основою міжнародної бізнесової етики.

4. Корпоративна культура повинна враховувати ціннісні орієнтири всіх учасників бізнесу: підприємців, менеджерів, фахівців і працівників.

5. Елементи корпоративної культури в достатній мірі повинні враховувати соціальну спрямованість менеджменту.

Зазначається, що однією з особливостей національного характеру українців, яка суттєво впливає на формування організаційної культури є індивідуалізм, обумовлений специфікою громадського життя. Саме ця риса сприяє формуванню норм і традицій корпоративного бачення, оскільки утворення акціонерного капіталу в компаніях здійснюється за принципом «через індивідуальне до колективного» разом з опосередкованим володінням власністю. Індивідуалізм попри те, що має прогресивний історичний зміст і є наслідком прагнення до свободи, може призводити до таких гальмуючих чинників, як самоізоляція та руйнування організаційних форм упорядкування суспільного.

Слабким місцям менталітету українських працівників протиставляють також і сильні його сторони (табл. 3.2) [24]:.

Таблиця 3.2.

Сильні та слабкі сторони менталітету українських працівників [24]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Працьовитість, хазяйновитість	Відсутність ініціативи
Гостинність, доброзичливість, толерантність	Відсутність здорових амбіцій
Гнучкість, адаптивність до змін	Дистанціювання від особистої відповідальності
Креативність, здатність до нестандартних рішень	Часті роздуми та зволікання з виконання директив
Терпимість, невибагливість	Недостатня точність та педантичність у роботі
Приземлений прагматизм	Надія на зовнішню допомогу
Широкий кругозір	Дистанціювання від керівництва

Суттєва перебудова українського мислення вимагає переходу до посилення ролі особистості, відчуття відповідальності за свої вчинки, ініціативи в процесі діяльності. Найбільш доцільним вважається синтез закордонного досвіду з врахуванням ідей і численних оригінальних розробок вітчизняної економічної діяльності, досягнень і виправданих на практиці ідей економічної теорії, історичних особливостей української ділової та організаційної культури, її унікальності та самобутності.

Великою мірою негативно на національний характер вплинула довготривала відсутність власної держави. Здійснювані протягом тривалого періоду

цілеспрямовані знищення та денаціоналізація української еліти надзвичайно вплинули на посилення консервативності національного характеру як засобу захисту своїх традицій та цінностей від зовнішніх чинників.

Значної трансформації організаційна культура українських компаній зазнає в умовах війни. Цей процес передбачає зміну наявних норм, уявлень і цінностей, а також перебудову системи цілей та пріоритетів. Найважливішими завданнями для керівництва є: забезпечення емоційного добробуту працівників, формування сприятливого психологічного становища, створення стійкої системи внутрішніх комунікацій, запровадження оптимальної мотиваційної політики, реорганізація робочого процесу у відповідності до нових реалій.

В кризовій ситуації підприємству важко досягти стабільності, не змінюючи при цьому підхід до потреб працівників і не враховуючи їх емоційний стан. Менеджерам необхідно сформувати в колективі стійке почуття впевненості, безпеки, оптимізму та захищеності. Такий підхід дозволить працівникам почуватися спокійно, діяти раціонально й успішно адаптуватися до ситуаційних змін. Для забезпечення внутрішньої стабільності компанії в стресових умовах можна запропонувати наступні кроки:

1. Концентрація уваги. Різкі зміни завжди передбачають втрату зосередженості, хвилювання про майбутні події і страх перед невідомим. Постійне почуття тривоги й загрози може спровокувати непродуктивну поведінку та прийняття помилкових рішень. Деякі люди нерационально відмовляються вірити у безпеку, а інші піддаються паніці. Для того, щоб працівники поводитись ефективно, керівництву потрібно встановлювати пріоритети. Наприклад, головний пріоритет – допомогти людям сконцентруватися на здоров'ї та безпеці, а потім вже визначити, які потреби бізнесу потрібно задовольнити, щоб він не припинив існування. Для уникнення негативних наслідків потрібно чітко визначити пріоритетні напрямки і допомогти працівникам зосередитись на їх виконанні.

2. Аналіз помилкових рішень. Коли керівник приймає нові ідеї та втілює пропозиції команди, це створює відчуття психологічної безпеки. Таке саме почуття виникає, коли він використовує невдачі й проблеми як джерело інформації, момент

навчання. Для цього можна виділити час на періодичних зустрічах колективу, де буде змога обговорити наявний досвід та проаналізувати ті рішення, які виявилися невдалими.

3. Формування оптимізму. У стресових ситуаціях керівник має випромінювати впевненість, силу та позитив. В кожній проблемі ховається можливість й варто звернути увагу працівників на ці можливості, дати їм шанс скористатися ними, і в результаті посилити стабільне відчуття оптимізму. Важливо говорити про невдачі без натяків, але фокусуватись на тому, що потрібно робити, щоб рухатися вперед.

4. Створення сприятливого психологічного клімату. Спонтанні зміни можуть викликати у працівників тривогу. Потрібно зробити усе можливе, щоб зменшити її рівень, показуючи людям їх цінність та значення. При цьому важливо балансувати між реалізмом та оптимізмом. Невиконані обіцянки можуть погіршити довіру та зруйнувати існуючу стабільність.

5. Розробка плану на випадок непередбачуваних ситуацій. Такий план може бути недосконалим, однак, якщо працівники знатимуть, що є сценарій повернення в норму, це дасть їм надію та допоможе сконцентруватися на роботі. Команди, яким пропонуються такі схеми, краще впораються з ударами від кризи.

Варто зазначити, що формування корпоративної культури – це сукупність зусиль керівника стосовно впливу на соціально-психологічну атмосферу в колективі і на поведінку працівників. Прогнозування, планування та стимулювання необхідної поведінки працівників є можливим при врахуванні історично сформованої в організації корпоративної культури.

Виокремлюють також певну парадоксальність, притаманну менталітету українських працівників та менеджерів [24]:

- з одного боку – креативність, з іншого – консерватизм і опір змінам;
- з одного боку – прагнення до спокою та стабільності, певною мірою навіть байдужість, з іншого – активна участь громадян у суспільно-політичному житті країни, відстоювання своєї позиції, поширення різного роду волонтерських рухів;

- прагнення дещо применшити перед оточуючими свої досягнення, успіхи та доходи, що абсолютно не відповідає принципам людини західної культури, з її орієнтацією на успіх.

Реалії сучасного світу також вносять свої корективи до національного характеру українських працівників, цьому зокрема сприяє вплив західної культури і ментальності, ЗМІ, соціальних мереж. Набувають розповсюдження такі риси, як, наприклад, прагнення досягти успіху, побудувати хорошу кар'єру, слідування за культурами інших країн.

Аналізуючи дослідження, можна побачити, що в Україні ступінь готовності такого неформального інституту корпоративного управління як корпоративна культура до впровадження управлінських стратегій можна оцінити як невисоку. Можна зробити висновок, що проведення змін є необхідним, зокрема вдосконалення організаційної культури шляхом врахування менталітету ключових учасників корпоративних відносин, що створюватиме оптимальні умови для ефективного управління власністю.

Окремі фахівці виділяють наступні особливості організаційної культури в українських компаніях [21]:

- 1) повільне впровадження організаційної культури управління;
- 2) значна дистанція влади між керівниками і підлеглими. Інколи присутнє зверхнє ставлення менеджерів до людей, умов їхньої праці, кар'єрних можливостей. Вони не оцінюють працівників як найважливіший ресурс;
- 3) нехтування довгостроковим плануванням, низький ступінь орієнтації менеджерів і персоналу на довгострокову перспективу;
- 4) високий рівень пасивності й інертності менеджерів і персоналу, брак ініціативи;
- 5) достатньо високий рівень індивідуалізму, конкуренції при виконанні робочих завдань, небажання обговорювати і спільно вирішувати управлінські проблеми;
- 6) високий рівень залежності специфіки організаційної культури від вищого керівника;

- 7) високий рівень конфліктності, наявність «контркультур» у підрозділах і групах організацій, представники яких не задоволені організацією, умовами і оплатою праці.

Отже, при формуванні і впровадженні організаційної культури необхідно перш за все забезпечити досягнення балансу інтересів учасників внутрішньофірмових відносин. Гармонізація їх цінностей є основою для формування сильної та ефективної культури.

Одним із гальмуючих факторів впливу на ефективне функціонування організаційної культури є також зайва формалізація, зосереджена виключно на внутрішніх правилах і процедурах.

Формування культури на підприємстві в цілому завжди пов'язане із прагненням до структуризації й інтеграції. У деякому сенсі процес формування культури дуже схожий до процесу створення самої організації. При цьому варто відмітити, що формальна внутрішня організація підприємства є лише одним із аспектів реально існуючої структури, у межах якої існує й розвивається неформальна організація, під якою мається на увазі система неприписаних соціальних ролей, неформальних еталонів поведінки, переданих звичаями і традиціями, що виникають спонтанно по ходу щоденної взаємодії працівників, - тобто сама сутність організаційної культури. Неформальна внутрішня організація є важливою для результативного здійснення діяльності, оскільки може компенсувати собою недовершеність діючої системи менеджменту формальною організацією і, разом із тим, прямо вказує на необхідність її корекції. Фахівці зокрема відзначають, що «жодна формальна організація не може ефективно діяти без відповідної неформальної організації» [33]. Тобто рівень розвиненості останньої свідчить про ступінь ефективності впровадженої системи управління нормами та процедурами компанії.

Говорячи про різницю між формальною та неформальною внутрішньою організацією, варто зазначити їх характерні ознаки. Формальним організаціям властиві: жорстка ієрархічність; зв'язки між підрозділами, які розташовані на одному рівні організаційної структури, здійснюються через центральне

управління; діють чіткі посадові інструкції; підлеглим видаються вичерпні завдання, в компанії заохочується ретельність; головним орієнтиром для працівника є виконання поставленого керівництвом завдання. Неформальна система організації в свою чергу не забороняє працівникам діяти, стираючи межі між службовими сходами; дає простір для горизонтальних зв'язків; від людей очікується власна ініціативність, незважаючи на подані інструкції; підлеглим ставляться завдання без конкретних вказівок для шляхів їх виконання, заохочуються креативність і творчий підхід до справи; головним для працівника є вирішення наявної проблеми і подання очікуваного результату.

Наявність неформальних відносин в організації в сукупності із формальними правилами й нормами є об'єктивною засадою існування корпоративної культури і є перевагою впровадженої системи управління. При функціонуванні такого типу організації теж може відбуватись опір працівників системі, проте це буде опором культурним компонентам, а не структурним. Таким чином, вживаючись у формальну систему відносин, працівники підкоряються структурі, а вживаючись у неформальну систему, вони будуть прилучатися до культури.

Враховуючи усі наведені проблеми формування ефективної організаційної культури українських підприємств, можна виділити деякі критерії, що мають враховуватись при побудові успішної системи цінностей і міжособистісних відносин працівників:

- організація діяльності сучасних компаній повинна містити матеріальні та духовні складові культури;
- побудова соціально-економічної системи, що базується на досягненнях сучасної науки;
- визначення працівників основною цінністю та відповідна організація взаємодії працівників з керівництвом та між собою на певному психологічному рівні, враховуючи при цьому встановлені ціннісні орієнтації;

- гармонійна система діяльності, в якій усі елементи культури за рівнем свого розвитку, направленістю, ідеологією, метою, цілями, завданнями відповідають і не суперечать один одному;
- відповідність нормам законодавства;
- в процесі свого розвитку організація повинна будувати свої стосунки з суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища на підставі розуміння їх власного бачення та ціннісних орієнтації, і прикладати максимальні зусилля для отримання усіх можливих відомостей про ділових партнерів і працівників з метою їх кращого розуміння.

Впровадження організаційної культури з урахуванням наведених критеріїв дозволить удосконалити корпоративне бачення і запобігти виникненню конфліктних ситуацій. Також для цього вони повинні охоплювати такі сфери соціально-економічних відносин: стиль взаємодії між внутрішніми структурними підрозділами компанії; клієнтоорієнтованість та якісне обслуговування; відношення до якості товару, інноваційних процесів; ставлення до працівників, їх вимог, потреб та ідей; відповідальність перед постачальниками, діловими партнерами і зовнішнім оточенням загалом.

При формуванні успішної організаційної культури додатково повинні враховуватись наступні складові корпоративної етики:

- раціональне використання внутрішніх ресурсів для впровадження усіх елементів культури;
- контрольована поведінка при конфлікті інтересів;
- відповідне ставлення до конфіденційності внутрішньофірмової інформації та сторонніх організацій;
- дотримання чинних норм законодавства при продажі товарів чи наданні послуг та при використанні маркетингових прийомів;
- оптимальне управління ціновою політикою.

Саме з метою забезпечення гармонізації інтересів усіх учасників трудових відносин та уникнення проявів суперечності необхідно формувати набір норм

корпоративної культури, включаючи бачення головної мети, внутрішні стандарти і вимоги щодо відкритості та прозорості діяльності.

Запорукою стабільного розвитку соціально-трудова відносин та економіки в цілому повинна служити продумана, орієнтована на довгострокову перспективу стратегія з розвитку підприємницьких цінностей, в рамках якої мета ведення бізнесу буде тісно погоджуватись з життєвими принципами партнерів, працівників, клієнтів і суспільства в цілому.

3.2. Шляхи підвищення ефективності організаційної культури українських фірм

Розглянувши підходи різних країн до запровадження організаційної культури, можна зробити висновок, що завдання її ефективного формування не має єдиного правильного рішення (табл. 3.3). Кожна з організацій є по-своєму складною і унікальною, вони різняться специфікою діяльності, умовами зовнішнього середовища та конкретними ситуаціями, у яких перебувають.

Таблиця 3.3

Відмінні риси організаційної культури американських, японських та українських компаній

Американський підхід	Японський підхід	Український підхід
Акцент на вільному прийнятті рішень і самодисципліні	Довготерміновий та чітко спланований набір персоналу	Низький рівень неформальної внутрішньої організації
Орієнтація на індивідуалізм	Високий рівень колективізму	Висока дистанція влади
Високий рівень мотивації досягнень	Заохочення одностайності і групового прийняття рішень	Орієнтація на координацію і чітку організацію
Низький рівень орієнтації на довгострокову перспективу	Акцент на контроль, моніторинг і управління	Заохочення дотримання трудової дисципліни
Заохочення креативності й творчої ініціативи	Поетапний процес навчання працівників	Високий рівень контролю та структурованості
Демократичні відносини між керівництвом і підлеглими	Орієнтація на довгострокову перспективу	Акцент на стабільності взаємовідносин
Готовність іти на ризик	Повага до традицій	Планове ведення справ

Відповідно до наявних відмінностей деякі спеціалісти пропонують узагальнений порядок дій керівництва щодо створення й удосконалення організаційної культури, який ґрунтується на науковому, системному і ситуаційному підході та містить декілька етапів. Отже, запропонованими етапами дій щодо покращення організаційної культури є наступні [37]:

1. Діагностика наявних недоліків і проблем в організації. До ознак, які варто враховувати при діагностиці, відносять: чутки і плітки в колективі; низька продуктивність праці; неспроможність працівників до командної роботи; низька трудова дисципліна; підвищений рівень виробничого травматизму; високий рівень плинності персоналу; недотримання комерційної конфіденційності.

2. Виявлення і аналіз локалізації можливих причин проблемних ситуацій. На цьому етапі відбувається дослідження змісту і умов праці, вивчення специфіки сприйняття організаційної культури та її елементів, дослідження соціально-психологічного клімату, дослідження самопочуття працівників на підприємстві та їх ставлення до праці й організації. Методами дослідження й аналізу тут можуть виступати спостереження, анкетування, опитування, експрес-діагностика.

3. Формування проблем і висунення гіпотез. На цьому етапі необхідно чітко сформулювати виявлені відхилення та місця їх виникнення.

4. Декомпозиція проблеми: визначення її структури, причин і чинників, що впливають на неї. Цей етап характеризується дослідженням недоліків в організації праці, ступеня уваги керівництва до потреб працівників, стилю керівництва, системи мотивації персоналу, тощо.

5. Розробка і впровадження нової програми організаційної культури. Під час реалізації цього етапу керівництво вирішує низку завдань, пов'язаних із проблемами забезпечення зовнішньої адаптації та виживання фірми і забезпечення внутрішньої інтеграції.

6. Підтримка сформованої організаційної культури. Цей етап включає контроль та подальший моніторинг стану організаційної культури для забезпечення її максимальної ефективності.

Крім цього, беручи до уваги підходи провідних світових компанії до корпоративної культури, для її формування та підтримки на національних підприємствах необхідно враховувати визначальну роль двох чинників:

1. Відбір персоналу. Метою відбору повинна бути ідентифікація людей, що володіють знаннями, навиками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. Остаточна перевага повинна віддаватися тим, які більшою мірою сумісні з організаційною культурою і відповідною системою цінностей.

2. Діяльність керівництва. Саме управлінський склад працівників на основі власних уявлень та ідей формує бачення і задає загальний напрям майбутній діяльності підприємства. Керівництво підприємства повинне на власному прикладі демонструвати дотримання основних принципів корпоративного кодексу. Такий хід подій сприятиме формуванню оптимального психологічного клімату та перешкоджатиме опору з боку персоналу.

Зміна та формування ефективної корпоративної культури є досить важким завданням, і реалізація всіх її бажаних аспектів за прикладом успішних компаній може виявитися неможливою ціллю. Кожна компанія має свою унікальну історію і знаходиться в унікальних бізнес-обставинах, а отже має розвивати свою власну культуру. Важливо глибоко осмислити сильні сторони своєї культури та свої основні цінності, проаналізувати, як на цій основі можна спонукати до розвитку людей, які їх дотримуються. При цьому провідні світові компанії можуть стати джерелом натхнення та ідей, а також практичних порад щодо досягнення бажаної мети.

На прикладі корпоративної культури японської компанії Toyota можна виокремити ключові моменти, які можуть бути корисними при вирішенні проблем у процесі діяльності на українському підприємстві:

- стандарти та стандартизовані методи розробляються для всіх виробничих операцій, а для виявлення відхилень від стандарту використовуються візуальні методи;
- при виявленні та усуненні проблем всі покращення фіксуються та закріплюються у нових стандартах;

- працівники займаються вирішенням проблем на щоденній основі, що входить до їх службових обов'язків;
- присутня система документування та обміну досвідом застосування передових методів по всій організації, хоча передовий досвід не насаджується, а, навпаки, застосовується дуже вибірково та адаптується у кожному конкретному випадку;
- працюють допоміжні системи, такі як система подання пропозицій, що стимулює вирішення проблем працівниками;
- здійснюються як малі покращення організаційних процесів, так і великі системні покращення, проте більше цінується велика кількість малих, ніж невелика кількість великих.

Практика показує, що найвищим ступенем розвитку працівника є відданість ідеалам компанії, її цінностям та застосування набутих в процесі діяльності знань в особистому та суспільному житті.

При створенні ефективної організаційної культури варто також враховувати такий аспект, як організація безпечного робочого місця із сприятливою психологічною атмосферою (рис.3.1).

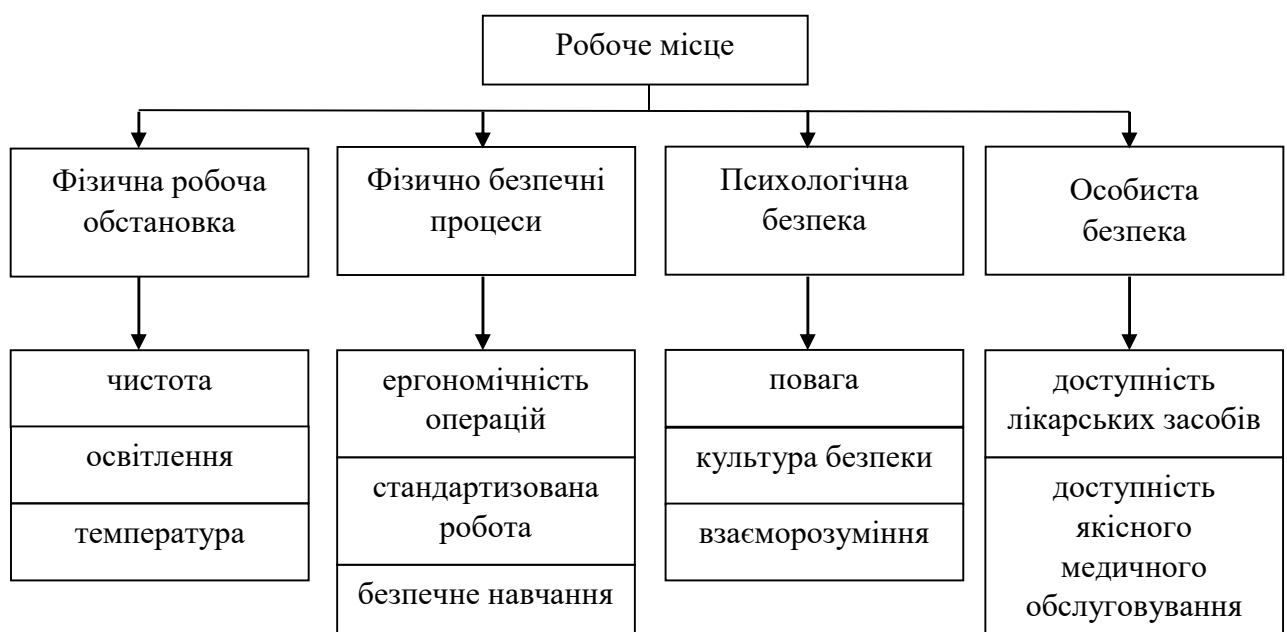


Рис. 3.1. Організація безпечного робочого місця

Важливим фактором впливу на взаємовідносини керівництва і працівників в рамках організаційної культури є створення процесу ефективних та результативних нарад. Можна запропонувати такі напрямки його вдосконалення:

- забезпечення принципу пунктуальності;
- чітке визначення мети та завдань;
- конкретний розподіл ролей та сфер відповідальності;
- підтримка балансу між роботою в команді та індивідуальною відповідальністю;
- обговорення і досягнення згоди щодо найважчих питань до початку наради;
- наділяти особливу увагу відхиленням від стандартів.

Потрібно зважати на те, що компанія повинна чітко повідомляти працівникам про свої очікування, завдання та поточні події. Необхідно створити атмосферу, в рамках якої працівники почуватимуться комфортно, озвучуючи свої думки, ідеї та проблеми, які розглядаються як дані, що використовуються для покращень.

Відділ управління персоналом повинен виконувати функцію комунікаційного посередника між членами команди та компанією, відслідковувати ключові показники продуктивності, і, зокрема, звертати особливу увагу на ступінь довіри колективу до керівників. Лідерам організації потрібно завжди бути в курсі наявних проблем і відхилень та реагувати на них, ліквідуючи те, що перешкоджає зростанню й продуктивності та впроваджуючи відповідні зміни.

Фахівці виокремлюють ряд умов, за яких повинна відбуватись зміна корпоративної культури [31]:

- 1) невідповідність корпоративної культури загальній стратегії розвитку підприємства;
- 2) зміна зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- 3) вихід підприємства на міжнародний ринок і необхідність формування інтеркультури;
- 4) конфлікт основних цінностей;

- 5) зміна лідерів, які визначили тип корпоративної культури і впливали на її формування;
- 6) невідповідність існуючої корпоративної культури викликам часу;
- 7) реорганізація підприємства.

Розвиток та трансформація організаційної культури повинні мати поступовий характер та обов'язково враховувати морально-психологічну готовність всього персоналу компанії до змін і його згоду на перегляд чи переоцінку попередніх цінностей. Мотиваційна політика при цьому повинна будуватися відповідно до принципів заохочення поведінки працівників, яка найповніше розкриє зміст нових ціннісних орієнтацій (табл. 3.4) [13].

Таблиця 3.4

Мотивація персоналу підприємства в процесі трансформації та розвитку організаційної культури [13]

Категорія персоналу	Вплив на потенціал	Основні мотиваційні сили
Керівник підприємства	Розвиток ціннісно-світоглядного потенціалу підприємства	Досягнення соціального статусу, соціальне схвалення, повага, покращення ділового іміджу підприємства, самореалізація
Керівники вищої ланки (директори)	Розвиток творчого потенціалу	Зростання довіри працівників, самореалізація, активізація інноваційності, зростання поваги колективу
Керівники середньої ланки (начальники цехів, відділів)	Розвиток творчого й особистого потенціалу	Соціальна захищеність, прихильність оточення, розширення участі в прийнятті управлінських рішень, прояв ініціативи, кар'єрне зростання
Керівники нижчої ланки (начальники бюро, лабораторій)	Розвиток особистого потенціалу	Прояв ініціативи, залучення до обговорення та прийняття управлінських рішень, премії, соціальні блага
Виробничий персонал (робітники)	Розвиток особистісного потенціалу	Гарантії економічної і соціальної безпеки, безпека умов праці, соціальні блага, підвищення оплати праці

Зміна корпоративної культури може мати і частковий характер, охоплюючи лише певні процеси або структури на підприємстві. В свою чергу системні зміни будуть поширюватись як на відносини у межах підприємства, так і на комунікаційні процеси із зовнішнім середовищем. Такий процес є набагато складнішим і може супроводжуватись конфліктами інтересів.

Також при запровадженні змін в корпоративній культурі та забезпеченні її ефективного функціонування рекомендується взяти до уваги наступні принципи:

1. Лідери мають вести людей за собою:

- перетворення починається нагорі;
- лідери повинні змінитись самі для цілісного перетворення культури організації;
- прогрес залежить від безкомпромісної чесності в оцінці поточної ситуації;
- необхідно навчати менеджерів, що сповідують цінності організації, на всіх ієрархічних рівнях;
- довгострокові зміни залежать від послідовності лідерства.

2. Для зміни потрібні причина та мета:

- людям потрібне обґрунтування;
- людям потрібен образ майбутнього;
- не можна копіювати культури інших компаній, потрібно розвивати свою власну.

3. Людей необхідно навчати та підтримувати:

- люди будуть чинити опір змінам, тому що такою є людська природа;
- навчання через практику ефективніше, ніж навчання через лекції;
- людям потрібна щоденна підтримка, щоб впоратися з високим ступенем невизначеності змін.

4. Для зміни потрібні план та технологія:

- зміна системи відносин та поведінки повинна спиратися на зміну структури;

- кількісні показники нічого не змінюють, але можуть відігравати роль ключового стимулу зміни;
- для повної трансформації культури необхідно охоплювати усі її елементи, включаючи видимі та невидимі прояви.

При формуванні ефективної організаційної культури слід звертати увагу на такі її компоненти, як корпоративна філософія і стиль управління з метою збереження відповідності виробленим стратегічним напрямкам розвитку компанії. Керівництво при цьому повинне стати рольовою моделлю, показуючи приклад того типу поведінки, який передбачається закріпити і розвинути у підлеглих. Підтримка організаційної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій показує в якій мірі вітаються прояви креативності та ініціативи з боку трудового колективу. Тут відіграють важливу роль заяви, заклики та декларації менеджерів для підкріплення почуття приналежності до культури у працівників. Крім цього, важливим є аспект ставлення в організації до помилок працівників, що особливо яскраво проявляється в кризових ситуаціях.

Критерії відбору в компанію повинні чітко встановлювати те, які працівники їй необхідні: професіонали, що володіють необхідними знаннями, досвідом та кваліфікацією чи ті, хто мають здатність прийняти вказані цінності і норми поведінки, які вже сформовані в організації й становлять ядро її організаційної культури.

Що стосується процесу навчання і підвищення кваліфікації персоналу, він покликаний не лише передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички. Навчання перш за все є найважливішим інструментом закріплення бажаного ставлення до організації, її культури та пояснення того, якої поведінки керівництво очікує від своїх працівників, які вчинки будуть заохочуватись і нагороджуватись.

Принципи побудови мотиваційної системи, її основна спрямованість повинні підтримувати саме ті норми й правила корпоративної етики, в яких знаходиться найбільш повне вираження зміст культивованих і підтримуваних керівництвом організаційних цінностей. При цьому є неприпустимими розбіжність та

непослідовність у словах і діях керівництва, оскільки навіть одноразове порушення встановлених підходів до стимулювання одразу може викликати різке падіння довіри до політики, що ним проводиться.

Суттєвим є вплив корпоративних традицій, звичаїв, символіки, оскільки культура закріплюється і транслюється саме в цих елементах. Досвід провідних компаній показує, що широке впровадження корпоративної символіки (в пакуванні продукції, рекламних кампаніях, інтер'єрі, робочому одязі) позитивно позначається на ставленні персоналу до підприємства, підвищує його прихильність та почуття приналежності до спільної діяльності.

Розгляд шляхів підвищення ефективності організаційної культури передбачає сприйняття компанії не тільки як техніко-економічної, але і як соціальної системи. Вирішальний вплив на процес формування й закріплення елементів культури представників вищого керівництва підвищує їх відповідальність за наслідки, які можуть мати їх стиль управління та особливості їхньої поведінки. Розуміння важливості ролі і значення організаційної культури для успіху в реалізації не лише короткострокових, а й довгострокових стратегічних цілей і вміння правильно формулювати, підтримувати бажані цінності є найважливішою умовою успішних організаційних змін.

Підсумовуючи наведене, формування та моніторинг організаційної культури на вітчизняних підприємствах рекомендується здійснювати з врахуванням таких кроків:

- виявлення проблемних місць. У першу чергу варто дізнатись думку працівників компанії та дозволити їм висловити власні пропозиції;
- орієнтація на цінності. На сьогодні провідні компанії вирізняються унікальними і водночас зрозумілими цінностями, які в першу чергу демонструються поведінкою керівництва;
- запровадження прозорих взаємин із працівниками. Цей крок повинен включати чесну і відкриту комунікацію з командою: ознайомлення працівників з викликами, що постають перед підприємством, залучення до

розробки стратегії, відкрите обговорення кризових ситуацій та можливих виходів з них.

Вчасне виявлення проблем організаційної культури може вплинути на: мотивацію працівників, плинність кадрів, продуктивність і ефективність трудової діяльності, якість виконуваних завдань, характер міжособистісних відносин в організації, творчий потенціал керівництва, формування позитивного іміджу організації, підвищення інвестиційної привабливості.

Одним із запропонованих заходів для ефективнішого функціонування корпоративної культури є запровадження на українських підприємствах корпоративного кодексу. Цей документ допоможе у визначенні індивідуальних для кожної компанії місії, цінностей та прийнятних для усіх працівників стандартів поведінки. Також з його допомогою можна зафіксувати чіткі принципи та основні підходи до взаємодії між працівниками, постачальниками, клієнтами, конкурентами, органами державної влади, ЗМІ, політичними та громадськими організаціями.

Надзвичайно важливим є зазначення конкретної позиції компанії щодо недопустимості корупційних проявів, запобігання конфліктам інтересів, дискримінації працівників чи клієнтів за певними ознаками та інших питань, пов'язаних із забезпеченням контролю за дотриманням встановлених етичних норм. При визначенні цінностей доцільним є врахування особливостей діяльності компанії, ринкових стандартів та наявних ризиків. Якщо ж певні традиційні цінності компанія вже сповідує впродовж тривалого проміжку часу, важливо зафіксувати їх для надання офіційного статусу. Постійний доступ до документу повинні мати усі працівники організації, а також її клієнти та партнери, для чого доцільною буде його публікація на офіційному веб-сайті. Керівництво компанії має забезпечити процес ознайомлення персоналу з усіма нормами, демонструючи при цьому свою прихильність до їх дотримання на власному прикладі.

Розробка та впровадження корпоративного кодексу дозволить досягнути таких ключових цілей [22]:

- зміцнення ділової репутації компанії;

- забезпечення балансу між інтересами компанії, її керівництва, працівників та клієнтів;
- запобігання неприйнятній поведінки та порушень;
- поширення корпоративної культури серед працівників;
- встановлення контролю за дотриманням принципів доброчесності.

Перед запровадженням методів контролю за дотриманням корпоративного кодексу необхідно провести відповідне навчання персоналу. Для цього можуть використовуватись різні підходи, зокрема спільне вивчення практичних ситуацій, що виникали у взаємовідносинах працівників компанії чи інших учасників ринку. Окремі організації практикують навчання не лише свого трудового колективу, а й основних контрагентів, висуваючи умовою для співпраці прийняття ними визначених компанією цінностей та норм взаємодії.

Процедури моніторингу за дотриманням усіх правил кодексу чи їх періодичного перегляду можуть виконуватись працівниками чи підрозділом, які мають високий рівень довіри в колективі, або ж створеним для таких цілей спеціальним органом. Високий ефект від запровадження норм корпоративної етики настає при усвідомленні працівниками своєї особистої відповідальності за успішність компанії та сповідуванні її цінностей. Досягнення таких результатів потребує тривалого часу та зусиль, направлених на впровадження навчальних та координаційних процедур. Варто зауважити, що корпоративний кодекс не повинен перетворюватись на формальний набір правил поведінки в межах організації, а передусім стати зобов'язанням кожного працівника діяти з дотриманням визначених моральних та етичних стандартів.

Заслужують на окрему увагу також наступні елементи підвищення ефективності корпоративної культури українських підприємств:

- 1) управління своїм часом – вміння, яке є найважливішим елементом продуктивної праці;
- 2) індивідуальний внесок в колективну роботу – в основі цього лежить безпосередня націленість на загальний результат, а не лише на виконання окремого завдання;

- 3) ставка на сильні риси кожного працівника і його особистість – ефективна корпоративна культура будується на пріоритетних сильних якостях та індивідуальності кожного члена команди;
- 4) постановка завдань у заданій послідовності – системний підхід допомагає у постановці цілей і завдань підприємства у відповідності із його загальною стратегією.

Для оцінки впливу реалізації заходів щодо розвитку або зміни організаційної культури використовуються різні види ефектів: економічний ефект (зростання продуктивності праці, зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості і собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності), ресурсний ефект (вивільнення усіх видів ресурсів на підприємстві, зокрема матеріальних, трудових і фінансових), технічний ефект (поява нової техніки і технології, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау та інших нововведень), соціальний ефект (підвищення матеріального і культурного рівня життя громадян, повніше задоволення їх потреб в товарах і послугах, покращення умов і техніки безпеки праці) [37].

При остаточній діагностиці організаційної культури варто враховувати такі групи показників [31]:

1. Основні характеристики культури (унікальність; динамічність; орієнтованість на результат; структурованість, рівень контролю).
2. Стиль лідерства (прагнення допомогти або навчити; рівень підприємництва, новаторста і схильності до ризику; рівень діловитості, агресивності, орієнтації на результати; рівень координації, чіткої організації, планового ведення справ).
3. Управління працівниками (заохочення групової роботи і одностайності; ступінь індивідуального ризику, свободи і самобутності; жорстке прагнення до заохочення досягнень і конкуренції; гарантії зайнятості, вимоги підпорядкування, стабільність відносин).

4. Сполучна сутність організації (відданість справі і взаємна довіра; прихильність до новаторства і вдосконалення; акцент на досягненні мети і виконанні завдання; формальні правила і офіційна політика).

5. Стратегічні цілі (гуманний розвиток; здобуття нових ресурсів; конкурентні дії та досягнення; незмінність та стабільність).

6. Критерії успіху (визначення успіху на основі: людських ресурсів; володіння унікальною продукцією; випередження конкурентів; рентабельності).

Варто зауважити, що трансформація корпоративної культури не відбудеться, якщо в цей процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не зумовити їх схильність до змін і активну підтримку з боку керівництва. Заходи щодо її розвитку мають формуватися та впроваджуватися системно і поетапно, результатом реалізації даних заходів має стати становлення в очах працівників єдиного образу корпоративної культури підприємства.

Розробка ефективної корпоративної культури вимагає врахування особистих рис і якостей працівників. Заходи щодо вдосконалення організаційної культури підприємств українського бізнесу пов'язані з соціалізацією, демократизацією управління, створенням раціональної системи трудових відносин, налагодженням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та забезпеченням принципу залучення в управлінні.

Висновки до розділу 3

На сьогодні проблеми формування корпоративної культури зводять до двох складових: зовнішньої адаптації і виживання та внутрішньої інтеграції. Зокрема для вітчизняних підприємств виділяють декілька основних недоліків формування організаційної культури, серед яких вагомими є: непомірна централізація управління, небажання делегувати повноваження та незадовільний рівень стратегічного планування.

Міцний взаємозв'язок з формуванням культури на українських підприємствах має також національний менталітет. Він є досить важливим чинником впливу на ціннісні орієнтації колективу, характер системи мотивації праці та менеджменту організації. Національний характер українських працівників має як слабкі, так і сильні сторони.

Для підвищення ефективності організаційної культури українських фірм варто взяти до уваги досвід передових світових організацій із успішним її запровадженням. Рекомендується враховувати визначальну роль двох чинників: відбір персоналу та діяльність керівництва. Вдала трансформація культури повинна також містити такі компоненти, як: створення безпечних робочих місць, організація результативних нарад, правильна система стимулювання, закріплення корпоративних традицій і норм корпоративної етики.

ВИСНОВКИ

Організаційна (корпоративна) культура є сукупністю сформованих на підприємстві в ході спільної діяльності цінностей, норм та ідей, які формують поведінку всіх його працівників і сприяють досягненню поставлених цілей, підвищенню ефективності, якісному покращенню певної організації. Вона повністю відображає соціальні, економічні та виробничі відносини, що склалися в організації і підтримуються її керівництвом.

Корпоративна культура зазвичай містить декілька основних елементів: підприємницькі цінності, корпоративні заходи, корпоративна етика, корпоративна філософія, стиль керівництва. Дані структурні елементи можуть змінювати свій склад в залежності від специфіки діяльності певного підприємства та умов, в яких воно перебуває. Процес їх формування являє собою чітку послідовність дій, яка призводить до змін в усіх структурних елементах підприємства.

Ефективна організаційна культура повинна відповідати принципам всеохоплення, координації, відкритості до вдосконалень, індивідуальності, узгодженості, тощо. Типологія корпоративної культури залежить від таких чинників, як стратегічна націленість організації, ступінь гнучкості, рівень адаптивності, інструменти для досягнення поставлених цілей тощо.

Фахівці виділяють цілий ряд чинників, що впливають на процес утворення організаційної культури: соціальні, технічні, економічні, професійні, національні. Кожен фактор має своє поле та силу впливу і відбивається на основних показниках діяльності підприємства, зокрема на продуктивності праці.

Ядром організаційної культури вважаються підприємницькі цінності, які встановлюються керівництвом і є загальними уявленнями про досконалість у різних проявах та сферах діяльності підприємства. Їх можна прокласифікувати на основні, бажані, вхідні та другорядні цінності. Усі вони допомагають в розробці ідеологічної концепції бізнесу і мають значний вплив на рівень довіри працівників в компанії.

Практика багатьох успішних міжнародних організацій підтверджує важливу

роль корпоративної культури у досягненні високої результативності та ефективності. Спеціалісти також виділяють ряд моделей, що визначають вплив корпоративної культури на організаційну діяльність і розглядають його через перелік певних процесів та функцій. За період досліджень було виявлено взаємозв'язок організаційної культури з такими показниками ефективності, як рентабельність інвестицій, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, якість продукції, її інноваційність, задоволення запитів споживача та працівників компанії, збільшення частки ринку та зростання продажів.

Під час аналізу корпоративної культури продюсерської компанії Netflix були виявлені такі особливості американського підходу до її формування: демократичні відносини між керівниками і підлеглими; високий рівень індивідуалізму працівників; заохочення креативності та висловлення власних ідей; самовпевненість, наполегливість працівників, високий рівень мотивації досягнень; нові ситуації та завдання сприймаються як виклик, з яким потрібно впоратися; спокійні систематичні дії щодо вирішення проблемних ситуацій; низький ступінь орієнтації працівників на довгострокові перспективи.

Корпоративна культура компанії Netflix заснована на принципах свободи, уникнення правил, індивідуального підходу, самодисципліни та високої ефективності. Творча ініціатива та продуктивність високо цінуються керівництвом, культура несе образ спортивної команди, де кожен гравець працює для спільної перемоги. Корпоративна філософія передбачає відкритість, взаємну довіру між працівниками і прийняття на роботу виключно талановитих особистостей.

Проаналізувавши японський підхід до формування корпоративної культури, можна виділити такі його відмінні риси: довготерміновий та чітко спланований набір персоналу; високий рівень колективізму, групове прийняття рішень; можливість виконання різнопланових завдань незалежно від спеціалізації; поступове просування кадрів; ставлення до кожного працівника як до родини; повага при внутрішній взаємодії; наполегливість, впевненість, високий рівень мотивації на досягнення; високий ступінь орієнтації персоналу на довгострокову перспективу.

Яскравим прикладом успішної організаційної культури побудованої за японським підходом є компанія Toyota. Корпоративна культура даної компанії має свої відмінні риси та принципи, які забезпечують ефективність діяльності персоналу та розвиток всієї компанії. Toyota в процесі своєї діяльності робить акцент на внутрішній гармонії, колективізації та важливості поетапного навчання. Управління та контроль відіграє велику роль у процесі розвитку персоналу. Керівництво приймає багато технічних рішень, які допомагають підтримувати стабільність кадрового складу, а також ретельно розробляє моделі планування кількості штатних та тимчасових працівників.

Дослідження українського підходу до формування організаційної культури дало змогу виділити такі її характеристики: високий рівень структурованості та контролю; стиль лідерства орієнтований на досягнення координації, чіткої організації, планового ведення справ; управління працівниками зосереджене на гарантії зайнятості, вимогам підпорядкування, стабільності відносин; організацію пов'язують формальні правила і офіційна політика; акцентується увага на дотриманні трудової дисципліни.

Організаційна культура компанії ПрАТ «Самбірський приладобудівний завод «Омега» заснована на формальних правилах і більше спирається на структуру. Їй притаманна регламентація, кількісне оцінювання та зіставлення. Підлеглим видаються чіткі завдання і правила, заохочується ретельність, дотримання внутрішніх норм.

На сьогодні проблеми формування корпоративної культури зводять до двох складових: зовнішньої адаптації і виживання (місія, стратегія, цілі, засоби, ресурси, контроль) та внутрішньої інтеграції (концепції, міжособистісні відносини, ідеологія, система мотивації). Для вітчизняних підприємств зокрема виділяють такі проблеми функціонування організаційної культури: інертність персоналу, недостатня активність та залучення в управлінський процес, пріоритет індивідуального над загальним, непомірна централізація управління, небажання делегувати повноваження, надмірна чисельність і мала ефективність штабного апарату.

Міцний взаємозв'язок з процесом формуванням корпоративної культури на українських підприємствах має національний менталітет. Він є досить важливим чинником впливу на ціннісні орієнтації колективу, характер системи мотивації праці та менеджменту організації. Відмінні риси національного менталітету українців, незважаючи на деякі негативні властивості, які обумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються рядом сильних сторін національного характеру, які можуть сприяти ефективному засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури. Тут йдеться про високий рівень розвиненості волелюбства, природного демократизму, адаптивність, креативність, гнучкість, природний прагматизм, працьовитість. Ці риси можуть бути закріплені в ефективно сформованій корпоративній культурі і виступати важливими факторами у побудові системи управління корпоративним капіталом.

Важливо звернути особливу увагу на те, що культура організації не може бути повністю запозичена, повне перенесення образу організаційної поведінки сторонніх компаній може виявитися безуспішним. Одним з ключових моментів адаптації вітчизняних підприємств до досвіду світового менеджменту є врахування культурних особливостей та ментальності українського суспільства в цілому, а також їхніх регіональних відмінностей.

Отже, найбільш доцільним шляхом вважається синтез закордонного досвіду з врахуванням ідей і численних оригінальних розробок вітчизняної економічної діяльності, досягнень і виправданих на практиці ідей економічної теорії, історичних особливостей української ділової та організаційної культури, її унікальності та самобутності. При цьому рекомендується враховувати визначальну роль двох чинників: відбір персоналу та діяльність керівництва.

В процесі побудови успішної системи цінностей і міжособистісних відносин працівників на українських підприємствах повинні враховуватись такі критерії: організація діяльності сучасних компаній повинна містити матеріальні та духовні складові культури; побудова соціально-економічної системи, що базується на досягненнях сучасної науки; визначення працівників основною цінністю та відповідна організація взаємодії працівників з керівництвом та між собою на

певному психологічному рівні, враховуючи при цьому встановлені ціннісні орієнтації; гармонійна система діяльності, в якій усі елементи культури за рівнем свого розвитку, направленістю, ідеологією, метою, цілями, завданнями відповідають і не суперечать один одному; відповідність нормам законодавства; в процесі свого розвитку організація повинна будувати свої стосунки з суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища на підставі розуміння їх власного бачення та ціннісних орієнтацій, і прикладати максимальні зусилля для отримання усіх можливих відомостей про ділових партнерів і працівників з метою їх кращого розуміння.

Таким чином, формування ефективної корпоративної культури дозволяє створити сприятливу атмосферу всередині колективу, підвищити рівень якості обслуговування клієнтів і, в результаті, зміцнити власний діловий імідж, що є пріоритетним напрямком в умовах загострення конкуренції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко Г. І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. 9 (25). С. 100–113.
2. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: сутність і функції. *Культура України*. 2009. Вип. 28. С. 58–71.
3. Балика О. Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки*. 2011. С. 200.
4. Безус А. М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : АМУ, 2015. 268 с.
5. Волик М. Корпоративна культура: загальні поняття і елементи : Thesis. 2013. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3368> (дата звернення: 21.06.2022).
6. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2020. 75 с.
7. Гах Й. Етика ділового спілкування : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр навч. літ., 2005. 160 с.
8. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i59.113688> (дата звернення: 21.07.2022).
9. Демкура Т. Як вибудувати власний бізнес на основі цінностей. *НВ Бізнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vibuduvati-vlasnu-spravu-na-osnovi-cinnostey-50059950.html> (дата звернення: 16.07.2022).
10. Захарчин Г. М. Концепція організаційної культури і оцінювання факторів впливу на її формування. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2009. № 657. С. 20–25.
11. Кицак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. № 1.

- URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810> (дата звернення: 23.07.2022).
12. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2021. № 62. С. 81–85. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-11> (дата звернення: 21.06.2022).
 13. Корпоративна культура : навч. посіб. / ред. Г. М. Захарчин. Львів : НУ «ЛП», 2011. URL: <http://nebotan.info/civilization.php> (дата звернення: 16.06.2022).
 14. Корпоративна культура : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2003. 403 с.
 15. Кулакова В. О. Корпоративна культура як інструмент управління підприємством : Thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7941> (дата звернення: 18.06.2022).
 16. Майсюра О. М. Організаційна культура в управлінні персоналом. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 34–36.
 17. Марченко О., Томаневич Л. Теорія організації : навч. посіб. Львів, 2015. URL: https://pidru4niki.com/81774/menedzhment/teoriya_organizatsiyi (дата звернення: 13.06.2022).
 18. Мельник П., Зелена М. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 4. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/4-2016/16.pdf> (дата звернення: 14.06.2022).
 19. Національна ментальність та її вплив на формування організаційної культури. URL: <http://referat-ok.com.ua/work/organizacijna-kultura-2/> (дата звернення: 15.08.2022).
 20. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.
 21. Норми корпоративної культури в Україні. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14667/> (дата звернення: 10.08.2022).
 22. Омельчук Я. Кодекс етики як елемент корпоративної культури компанії. URL: <https://blog.liga.net/user/iaomelchuk/article/34062> (дата звернення: 12.08.2022).

23. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. С. 145.
24. Помаз О., Помаз Ю., Шульженко І. Вплив національного менталітету на організаційну культуру та характер мотивації праці на українських підприємствах. URL: https://revolution.allbest.ru/management/01153699_0.html (дата звернення: 15.08.2022).
25. Проблеми формування та розвитку організаційної культури. Проблеми формування організаційної культури організації. *newmagazineroom*. URL: <https://newmagazineroom.ru/uk/nds/problems-formirovaniya-i-razvitiya-organizacionnoi-kultury-problemy/> (дата звернення: 10.08.2022).
26. Р. Гастінгс, Е. Маєр. Netflix і культура інновацій. Харків : Vivat, 2021. 352 с.
27. Русецька О. В. Теорія організації : навч. посіб. 2014. URL: https://stud.com.ua/65516/menedzhment/teoriya_organizatsiyi (дата звернення: 06.06.2022).
28. Сахаров Є.В. Національні принципи корпоративних відносин між підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. С. 34.
29. Свидрук І., Миронов Ю., Кундицький О. Теорія організації : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2013. 175 с.
30. Семененко О. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Economy and Society*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-41> (дата звернення: 17.06.2022).
31. Смирнова В. Р. Організаційна культура. 2014. URL: https://stud.com.ua/65590/menedzhment/organizatsiyuna_kultura (дата звернення: 19.07.2022).
32. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. С. 639.
33. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов, Н. О. Резанова, О. М. Кіндратець, О.

- Є. Швець, Д. Ю. Мамотенко, В. О. Зуєва, О. Б. Бабич, В. В. Мельник; Запоріж. держ. інж. акад. : Професіонал, 2006. 567 с.
34. Хаєт Г. Корпоративна культура : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2003. 403 с.
35. Харчишина О.В. Роль організаційних цінностей у формуванні системи мотивації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2014. С. 96–100.
36. Цінності компанії: для чого вони потрібні. URL: <http://www.management.com.ua/notes/company-values.html>. (дата звернення: 25.06.2022).
37. Шевченко В. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. № 16. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf> (дата звернення: 10.08.2022).
38. Що таке корпоративна культура компанії і як зрозуміти, що з нею не все гаразд? URL: <https://happymonday.ua/shho-take-korporatyvna-kultura> (дата звернення: 21.07.2022).
39. Bretton Putter. Netflix's Company Culture Is Not For Everybody And That's Exactly How It Should Be. *Forbes.com*. URL: <https://www.forbes.com/sites/brettonputter/2018/12/04/netflixs-company-culture-is-not-for-everybody-and-thats-exactly-how-it-should-be/?sh=5c6edcbe1880> (date of access: 08.08.2022).
40. Jeffrey K. Liker, Michael Hoseus. Toyota Culture. The Heart and Soul of the Toyota Way. New York : McGraw-Hill, 2008. 562 p.
41. Netflix Culture – Seeking Excellence. *netflix.com*. URL: <https://jobs.netflix.com/culture> (date of access: 28.07.2022).
42. Netflix: історія одного стрімінгового гіганта. URL: <https://srsly.ru/article/show/4544/> (дата звернення: 24.07.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 ПрАТ «Самбірський приладобудівний завод «Омега» – 2020 р.

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	48 441.00	63 853.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	33 828.00	40 180.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	14 613.00	23 673.00
Збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	798.00	2 563.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	6 418.00	6 362.00
Витрати на збут	2150	430.00	494.00
Інші операційні витрати	2180	708.00	1 891.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 855.00	17 489.00
Збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	13.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	43.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	3.00	0.00

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 809.00	17 502.00
Збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 406.00	-3 150.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 403.00	14 352.00
Збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 403.00	14 352.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	14 410.00	16 968.00
Витрати на оплату праці	2505	16 968.00	17 295.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 185.00	3 592.00
Амортизація	2515	5 305.00	3 489.00
Інші операційні витрати	2520	2 426.00	2 389.00
Разом	2550	42 294.00	43 733.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	650 000.00	650 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	9.85	22.08
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)
 ПрАТ «Самбірський приладобудівний завод «Омега» – 2021 р.

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	59 098.00	48 441.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	39 458.00	33 828.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	19 640.00	14 613.00
Збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	837.00	798.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	6 739.00	6 418.00
Витрати на збут	2150	451.00	430.00
Інші операційні витрати	2180	643.00	708.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 644	7 855.00
Збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	15.00	43.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	3.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 629	7 809.00
Збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 274.00	-1 406.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10 355	6 403.00
Збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 355.00	6 403.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	15 842.00	14 410.00
Витрати на оплату праці	2505	19 176.00	16 968.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 312.00	3 185.00
Амортизація	2515	6 428.00	5 305.00
Інші операційні витрати	2520	2 796.00	2 426.00
Разом	2550	48 554.00	42 294.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	650 000.00	650 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		9.85
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00