

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Юридичний факультет
Кафедра документознавства, інформаційної діяльності та українознавства

ДЯЧИШИН Лілія Михайлівна

**Корпоративна культура ТНЕУ / Corporate Culture
of TNEU**

спеціальність: 8.02010501 - Документознавство та інформаційна діяльність
магістерська програма - Документознавство та інформаційна діяльність

Магістерська робота

Виконала студентка групи
ДІДм-21
Л. М. Дячишин

Науковий керівник:
к.філол.н., доцент Біловус Л.І.

Магістерську роботу допущено
до захисту:

" __ " _____ 20 __ р.

Завідувач кафедри

О. Є. Гомотюк

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	7
1.1. Історія виникнення і розвитку корпоративної культури	7
1.2. Особливості формування корпоративної культури	21
1.3. Види структура та функції корпоративної культури.....	35
1.4. Національні особливості корпоративної культури	45
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ВНЗ	56
2.1. Формування корпоративної культур у ВНЗ	56
2.2. Корпоративні комунікації у ВНЗ	73
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТНЕУ	85
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

*Культура керує менеджментом
більшою мірою, ніж він керує нею.*

Е. Шейн

Як і людина кожна організація є унікальною. Вона як індивідуальність має власні риси, особливості, цінності, звичаї, традиції, ознаки і т. д., які можна охарактеризувати як культуру організації.

Поява феномену корпоративної культури пов'язана насамперед з необхідністю розвитку духовної культури організації. Це особливо актуально в нашій країні, бо при стрімкому розвитку всього суспільства необхідно взяти правильний старт. У протилежному випадку наша країна приречена залишитися в ролі наздоганяючої.

Корпоративна культура є невидимою частиною організації. Але це ніякою мірою не зменшує її вплив на поведінку співробітників. Вона може бути деталізована у відповідних документах, можуть бути зафіксовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

В процесі розвитку корпоративну культуру організації формують суб'єктивні та об'єктивні елементи. Суб'єктивні елементи це звичаї, ритуали, табу, зразки поведінки, мова спілкування, гасла, тощо, а об'єктивні це престиж, імідж, дизайн і обладнання робочих місць, місце розташування організації.

Поняття «корпоративна культура» відносно нове і не достатньо висвітлене з наукової точки зору як в нашій країні, так і за кордоном.

В даний час не існує єдиного визначення терміну «корпоративна культура», науковці трактують його по-різному.

Наприклад М. І. Магура характеризує корпоративну культуру як «систему переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній

організації. При цьому мова йде про переконаннях і цінностях, які поділяються переважною більшістю членів організації [43].

А. Я. Кибанов дає наступне визначення корпоративної культури як набір найбільш важливих положень, які застосовуються членами організації і одержують вираження в заявлених організацією цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їх поведінки і дій. Незважаючи на розмаїтість визначень і тлумачень, в них є спільні моменти [26].

Останнім часом в Україні спостерігається стрімке зростання інтересу організацій до підвищення рівня корпоративної культури. Це пояснюється тим, що збільшилося розуміння впливу феномену командного духу на ефективність бізнесу. Саме корпоративна культура є тією «родзинкою», яка обумовлює відмінність між компаніями і приносить успіх у конкурентній боротьбі.

Компанії, в яких високий рівень культури, досягли успіху внаслідок добре продуманих та вкладених зусиль у розвиток корпоративного духу. Це доказує, що необхідно постійно аналізувати рівень корпоративної культури своєї установи, вилучати застарілі норми, досліджувати тенденції її розвитку, правильно сформулювати мету перспективної культури, відповідної до стратегічних цілей організації, бо саме ефективне формування корпоративної культури дозволяє організації рухатися в одному напрямку як єдиного цілого.

Зовсім неважливо розмір організації і яку нішу на ринку вона займає, ключове значення для успішної діяльності має колектив, його цінності та ідеали. Саме команда визначає все, що собою представляє організація, а високий рівень корпоративної культури є основою згуртованості всього колективу.

Тому, великі організації в нашій країні, перейнявши європейський досвід, стали створювати і впроваджувати цілий набір правил, цінностей, норм, традицій, щоб регулювати поведінку співробітників в робочий і позаурочний час. Ці правила формуються в корпоративний кодекс (кодекс честі, кодекс корпоративної етики) – це документ, що регламентує спосіб і норми поведінки співробітників, порядок їх взаємодії.

Існує твердження: чим більша компанія, тим об'ємніший корпоративний кодекс. Проте, якщо організація розробляє і приймає корпоративний кодекс, то і керівники, і співробітники повинні розуміти всю серйозність цього кроку. Потрібно звернути увагу, що створення подібного роду документу, якщо прописані в ньому правила порушуються, може сильно нашкодити репутації фірми.

Формування позитивної репутації викликає довіру, дозволяє досягти ефективної роботи, самореалізуватися самим співробітникам, впливає на діловий успіх, збільшує фінансові результати, організація із легкістю йде до поставлених цілей. Якщо зустрічають по одежі, тобто формується образ організації, сприймається її імідж – те, який вигляд вона має; то проводжають по розуму, тобто склавши про цей образ певне судження [47].

Керівники вищих навчальних закладів (ВНЗ) теж приходять до висновку, що однією з особливостей згуртованості колективу і відповідно, успішної діяльності та конкурентоспроможності закладу є правильна мотивація і високий рівень корпоративної культури.

Все більше ВНЗ почали приділяти увагу як і яким способом ефективно сформувати корпоративну культуру, щоб вона могла виступати інструментом для досягнення стратегічних цілей, орієнтованих на перспективу. Через те, вивчення сутності формування корпоративної культури ВНЗ є **актуальною темою** на сьогоднішній день.

Предметом роботи є особливості формування корпоративної культури

Об'єктом роботи є корпоративна культура Тернопільського національного економічного університету.

Метою роботи є дослідження корпоративної культури вищих навчальних закладів на прикладі Тернопільського національного економічного університету.

Завдання роботи:

- 1) розглянути історію і розвиток корпоративної культури,

- 2) визначити механізми, що впливають на формування корпоративної культури;
- 3) з'ясувати типи, функції та структуру корпоративної культури;
- 4) розглянути національні особливості корпоративної культури;
- 5) дослідити особливості корпоративної культури у вищих навчальних закладах;
- 6) проаналізувати особливості корпоративної культури вищих навчальних закладів на прикладі Тернопільського національного економічного університету.

Методи дослідження: хронологічний; функціональний; метод термінологічного аналізу, порівняльний; аналізу та синтезу; групування; експертного опитування; метод спостереження, які використовувалися для досягнення мети.

Наукова новизна даної роботи полягає в тому, що :

1. Досліджено історію створення та розвитку корпоративної культури
2. З'ясовано етапи формування корпоративної культури
3. Виявлено основні тенденції формування та розвитку корпоративної культури у ВНЗ;
4. На основі дослідження корпоративної культури ТНЕУ були розроблені рекомендації щодо створення корпоративного кодексу університету.

Практичне значення дослідження. У використанні отриманих даних можуть бути зацікавлені вчені, викладачі, аспіранти, студенти, які займаються дослідженнями корпоративної культури організацій та вищих навчальних закладів.

Обсяг і структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, шістьох підрозділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дипломної роботи складає 102 сторінки, в тому числі 4 таблиці та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Історія виникнення і розвитку корпоративної культури

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

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

Корпоративна культура належить до класу явищ, які мають багатоаспектне тлумачення, різні варіанти визначення, що, на перший погляд, надають їй різного сутнісного характеру. Корпоративна культура є одним із складних матеріально-духовних явищ, системних за своєю сутністю, тому вона має розглядатися всебічно. У зв'язку з тим, що вона формується та сприймається на рівні свідомості людини, впливає на її поведінку, тому і розглядати її необхідно на соціально-психологічному рівні. Феномен корпоративної культури потребує усвідомлення та прийняття певної позиції з цілого ряду проблем. Однією з найважливіших є визначення змісту цього поняття.

Широке значення цієї категорії передбачає системне сприйняття культури в єдності матеріального і духовного, складній взаємодії та взаємовпливах усіх свідомих і підсвідомих елементів. Вузьке значення – це тільки духовна частина культури, правила поведінки, норми, традиції, корпоративні міфи, що є регуляторами поведінки особистості. Другою проблемою є суб'єктивізм сприйняття культури і суб'єктивізм оцінок рівня та стану корпоративної

культури. Іншою проблемою є досягнення гармонії культури, оскільки в будь-якій установі завжди спостерігається нерівномірність впливу окремих елементів, що є основою для розвитку системи та її вдосконалення. Сама по собі гармонія не може бути достатнім критерієм рівня розвитку культури, але потяг до неї потребує вдосконалення недостатньо розвинених елементів.

Поняття «корпоративна культура» є предметом вивчення таких галузей знань, як менеджмент, філософія, психологія, соціологія, культурологія організаційна поведінка. Тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою[20]. Взаємозв'язок спільних елементів продемонстровано в табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Взаємозалежності корпоративної культури

	Спільні базові елементи
Корпоративна культура	Цінності, переконання, традиції, норми,
Ділова етика	Норми, загальноприйняті правила
Організаційна поведінка	Якісні відносини на всіх рівнях
Філософія бізнесу	Світосприйняття

Для того щоб дати визначення поняття «корпоративна культура», необхідно почати з визначення «культура», оскільки воно є первинним у словосполученні «корпоративна культура»

Поняття культура вперше було запропоноване римським оратором Цицероном для визначення філософії, як "культури ума". Сам термін "культура" – походить від латинського "cultura", що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток [63].

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

- це сукупність досягнень людства;
- це все багатство матеріальних і духовних цінностей;

– це сукупність засвоєних форм поведінки.

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

Проаналізувавши визначення поняття «культура», можна зробити висновок, що розкриття сутності корпоративної культури базується на визначенні поняття "культура". Як і будь-яка культура, корпоративна культура має свої цінності, правила, стандарти, формується і сприймається людською свідомістю та впливає на поведінку людини.

В сучасній літературі міститься велика кількість визначень корпоративної культури, їх налічується більш ніж 50 трактувань. Як і багато інших термінів, цей термін не має єдиного тлумачення, але найбільш повне з них належить американському психологу Едгару Шейну. Він характеризує її як «сукупність основних положень, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона навчається вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції – які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам у ролі правильного способу сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем» [70].

Появу концепції корпоративної культури в теорії управління відносять до початку 80-х років минулого століття. Проблематика корпоративної культури присутня практично у всіх наукових працях класиків менеджменту. Вчені вважають, що підґрунтя теорії корпоративної культури були закладені ще в 1973 році К. Гіртцем в книзі «The Interpretation of Cultures», а початком розвитку терміну «корпоративна культура» стали праці Е. Мейо «Школа людських відносин» та А. Файоля «Класична (адміністративна) школа управління».

Науковці, при дослідженні організації, в своїх роботах описували їх цінності, норми, правила, властивості не використовуючи при цьому корпоративну культуру як термін, однак, А. Файоль про «корпоративний дух» згадував ще на початку ХХ ст.

Термін "корпоративна культура" виник в США, коли дослідники почали вивчати параметри діяльності американських корпорацій, які забезпечували їх успішність і конкурентоздатність[20].

Всупереч цьому багато науковців дотримуються думки, що термін «корпоративна культура» виник в ХІХ столітті у військовій термінології. Німецький фельдмаршал та військовий теоретик Мольтекеохарактеризував цим поняттям – взаємовідносини у офіцерському середовищі. В той період відносини регулювалися не лише судами честі чи статутами, але й дуелями: шрами були ознакою приналежності до офіцерської «корпорації».

Корпоративний дух існував ще в середньовіччі в тодішніх цехах та гільдіях. В середині цих професійних співтовариств існували, так звані, писані і неписані правила поведінки, при порушенні цих правил членів співтовариств приводилось до виключення.

«Своїх» від «чужих» професійні та інші спільноти, які існували на той час, відрізняли за зовнішніми ознаками. У більшості випадків вони були пов'язані з кольором одягу, аксесуарами, поведінковими знаками. Найвним прикладом є те, що студенти Оксфордського та Кембриджського університетів, до цього часу, носять краватки певних кольорів, школярі багатьох країн відвідують школу в відповідних формах, а студенти Тартуського університету навчаються в особливому головному уборі [32].

В США наприкінці 1960-х років оприлюднюються наукові праці (Д. Хемптона, Х. Трансу), в яких приділяється увага традиціям, обрядам і ритуалам, прийнятим в різних організаціях. Дослідники, П. Тернер в 1971 р., С. Ганді в 1978 р., А. Петтірго в 1979 р висловили свою думку про те, що кожна організація має свою «культуру».

1970-1980-х роках американські науковці розпочали активне дослідження корпоративної культури. На цю тему у 1980-тих роках в журналах: «EuropeanManagementJournal», «AcademyofManagementReview», «InternationalStudiesofManagementandOrganization», публікуються статті

засновані на рекомендаціях та спостереженнях топ-менеджерів Л. Ложки, К. Мацусіта, та А. Моріти.

У цей період американські дослідники Т. Пітерс та Р. Уотермен звернули увагу на перевірені управлінські теорії, які є підґрунтям універсальних методів регулювання трудової поведінки й стимулювання працівників (так звана методика «батога і пряника» Ф. Тейлора, «Принципи школи людських відносин») і відзначили, що ті втратили свою ефективність. Виявилося, що однотипні впливи керівництва в різних організаціях викликають суперечливі поведінкові реакції, а самі способи і методи управління багато в чому визначаються традиціями та культурними особливостями [53].

У 1982 р. друкується книга експертів Бостонської консультативної групи Т. Діла (Terence Deal) і А. Кеннеді (Alan Kennedy) "Корпоративна культура: обряди та ритуали корпоративного життя" (Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life), яка набирає великої популярності серед читачів. В цій книзі висловлюється думка, що існує стільки ж типів культури, скільки й організацій. В книзі Клода Ст. Джорджа-молодшого "Історія управлінської думки" (The History of Management Thought) згадується, що саме Теренс та Кеннеді започаткували концепцію корпоративної культури, як найважливішого чинника, що впливає на організаційну поведінку і корпоративний розвиток. З цього і розпочалося послідовне вивчення проблем корпоративної культури [32].

Лише в період з березня 1983 по жовтень 1984 р. в Канаді і Європі були проведені п'ять важливих конференцій з проблем організаційної культури, організаційного фольклору та символізму

Ці вчені сформулювали своє розуміння поняття «корпоративної культури». Корпоративна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, і одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій [26].

В 1985 році виходить важлива праця Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство». В 1986 році автор створює теорію «трьох рівнів» корпоративної

культури. Трирівнева модель Шейна стала основою наступних досліджень корпоративної культури [70].

Вже наступного року феномен корпоративної культури опинився в центрі уваги великого кола дослідників. Вчені Т. Пітерс і В. Уотерман видали книгу-бестселер: «В пошуках ефективного управління». У ній були присутні твердження про те, що корпоративна культура є важливим фактором успішності фірми, а також її адаптації до зовнішнього середовища [53].

1989 році відбувається конференція в Барселоні, на якій обговорювалися проблеми розвитку організації і її корпоративної культури зокрема. Матеріали конференції відображають значний інтерес науковців до аналізу методів і форм корпоративної культури.

Лише в 1992 році в Україні й Росії питання корпоративної культури почали досліджувати і описувати в своїх роботах менеджери, соціологи, психологи, фахівці із загальної культурології, менеджменту. Серед них можна назвати: А. А. Радугін і К. А. Радугін, О. Громов [55], Г. А. Дмитренко [15], Г. С. Колесніков [29], А. П. Єгоршин [16], В. А. Співак [60], О. Нікієнко [48], О. Бабич [3], В. Колпаков [31], Г. Хаєт [33, 67], Т. Василькова [9], та ін. Серед них була група закордонних авторів, такі як: А. Кромбі, Х. Шварц, П. Добсон, С. Девис, К. Голд, Н. О'Доннел-Тружилліо, М. Пакановский, Д. Елдрідж, А. Уільямс, В. Сате, М. Морган, К. Шольц, Е. Шейн, Д. Дреннан, Е. Джакус, Д. Коллінз, А. Поррас [30].

У цей час проводяться дослідження рівня корпоративної культури Донбаської державної машинобудівельної академії (ДДМА), АТ "Новокраматорського машинобудівельного заводу" (НКМЗ) та Слов'янського державного педагогічного університету (СДПУ) [67].

Отже, як бачимо процес вивчення розвитку корпоративної культури є досить довготривалим, проте, дослідження цього поняття не припинилися і відбувається до сьогоднішнього дня.

Процес вивчення корпоративної культури став популярним у багатьох галузях соціально-гуманітарного знання. Наприклад, з точки зору менеджменту

її розглядають, як «потужний інструмент, що дозволяє об'єднати трудову ініціативу всіх співробітників», з точки зору економіки корпоративну культуру асоціюється з поняттями успішності, ефективності, підвищення якості праці та прибутковості [59].

Корпоративна культура є найяскравішим виявом єдиної культури організації, яка поєднує різні типи людей (акціонери, менеджери, виробничий персонал). Корпоративна культура є субкультурою в рамках національної культури, оскільки має свою узвичаєну систему цінностей, які приймають носії національної культури, тому вона підвладна закономірностям, властивих для культури в цілому.

Поодинокі науковці використовують поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура» як синоніми, хоча вони не є тотожними і мають ряд відмінностей, які відображають специфіку різних галузей наукового знання.

Наприклад, поняття «організаційна культура» відображає своєрідність організації та системи її комунікацій, а термін «корпоративна культура» в свою чергу увібрав цінності, традиції, норми та правила поведінки в організації. Ще однією важливою відмінністю вживання зазначених термінів є те, що прихильники терміну «організаційна культура» орієнтуються на ділові стосунки в організації, між тим як дослідники корпоративної культури ураховують вплив міжособистісних відносин у колективі. Організаційна культура відображає більше ступінь організаційного управління і є тільки одним із елементів культури організації [71].

Корпоративна культура, як і національна чи етнічна, розвивається в часі і таким чином виробляє свої принципи, традиції та цінності. Розглянемо детальніше принципи корпоративної культури оскільки, вони є основою її розвитку. Здебільшого принципи корпоративної культури залежать від виду діяльності установи, національних пріоритетів, особливостей та стилю управління. Знову ж таки, до сьогодні немає однозначної позиції щодо формування основних принципів та їх кількості.

О. Бала у своїй роботі [6] виокремила дві групи принципів корпоративної культури, їх продемонстровано в таблиці 1.1.2.

Таблиця 1.1.2

Групи принципів корпоративної культури на основі досліджень О. Бали	
1-ша група Загальні принципи	2-га група Особливі принципи
розвитку	стосунків «керівництво – працівник»
системності	вільного формування
відкритості та постійного вдосконалення	особистісно орієнтованого менеджменту
координації	чіткості;
обов'язковості	еталону
винагороди	індивідуальності;
вимірності та корисності	узгодженості та відповідності
відповідності чинному законодавству	

Загальні принципи є спільними для багатьох організацій, вони враховують найважливіші характерні риси та властивості корпоративної культури підприємства. Особливі принципи в свою чергу враховують особливі, індивідуальні риси і властивості, які можуть підійти не кожній установі.

Отже, можна зробити висновок, що загальні принципи корпоративної культури використовуються в кожному організаційному середовищі, а особливі використовуються лише за бажанням керівництва. Принципи корпоративної культури використовуються за для формування організаційної поведінки співробітників залежно від ситуації.

У сучасних працях наводять різні типи підходів до вивчення поняття «корпоративної культури», однак на сьогодні широковідомими є такі підходи: символічний, когнітивний, систематичний [64]. Детальний огляд та

характеристика підходів до вивчення корпоративної культури подана в табл. 1.1.3.

Таблиця 1.1.3.

Характеристика підходів до вивчення корпоративної культури

Назва підходу	Характеристика	Представники
1	2	3
Символічний	<p>Підхід, в основу якого покладені уявлення про компанію, як про систему, внутрішнє середовище якої характеризується відомим рівнем соціальної невизначеності. У даних умовах символ, який однаково розуміє колектив, є основним орієнтиром та використовується працівниками для впорядкування службових відносин. Якщо виявляється неузгодженість в ланках компанії, то її культурна система піддається оптимізації. Керівництво домагається формування у свідомості працівників сукупності «правильних» символів-маяків, завдяки яким впливає на всі сфери управління підприємством.</p>	<p>Н. Леметр, С. Мішона, П. Штерн, А. Францев, Е. Шейн та ін.</p>
Когнітивний	<p>Підхід, при якому корпоративна культура розглядається як окремий набір правил, вірувань, знань, засвоєних членами компанії в ході представлення зовнішніх соціальних та службових взаємозв'язків. Шаблони поведінки в організації при даному підході засновані на спільній трудовій діяльності працівників. Управління</p>	<p>К. Камерон, Р. Квін, Р. Куїн, У. Оучі, Т. Парсонс, Дж. Рорбах та ін.</p>

	<p>культурою здійснюється шляхом проведення різних форм навчання, тренінгів, інформування персоналу тощо. Таким чином вирішуються проблеми недостатнього знання і розуміння працівниками логіки поведінки організації і засвоєння ними цінностей, якими живе колектив.</p>	
Систематичний	<p>Підхід, заснований на виборі як основного культурного визначника організаційного клімату, який, з одного боку, формується під впливом об'єктивних властивостей організації (стилю керівництва, місії організації тощо), а з іншого боку, характеризується станом психологічного середовища, тобто закріпленням у свідомості працівників комплексів суб'єктивних вражень і думок. При цьому домінуюча культура визначається або через зразки службової поведінки, комунікації та відношення до матеріальних засобів членів організації, або на основі існуючих вірувань і цінностей.</p>	<p>Р. Моран, В. Сате, Ж. Серкіс, В. Снеткова, В. Співак, С. Харріс та ін.</p>

Українські дослідники І. А. Ігнат'єва та О. І. Гарафонова в своїй роботі пропонують п'ять підходів до визначення поняття «корпоративної культури»:

1) Функціональні визначення корпоративної культури – (описують функції корпоративної культури в організації);

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

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

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

5) Нормативні визначення корпоративної культури – даний тип визначень об'єднує в собі ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки, загальноприйняті або очікувані схеми вчинків і дій працівників організації [24].

Оскільки, велика кількість авторів по-різному трактують поняття "корпоративна культура" згідно з запропонованими підходами, авторами також було систематизовано, визначення корпоративної культури вітчизняних і закордонних авторів (див. додаток А).

Тлумачення категорії “корпоративна культура” виявили різноплановість та розбіжність у поглядах авторів. У результаті було виокремлено конкретні позиції науковців, а “корпоративну культуру” запропоновано трактувати як правила і норми поведінки, базовані на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей організації. Корпоративну культуру можна тлумачити як інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність організації, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників корпоративних прав, підвищити якість продукції та задовольнити вимоги споживачів. Фактично корпоративна культура виступає правилами управління, прийняття управлінських рішень, делегування

повноважень, організації комунікаційного процесу, удосконалення якості послуг, створення соціального клімату тощо.

Підходи науковців до визначення “корпоративної культури” мають як загальні, так і відмінні трактування цього явища. До загальних належить таке визначення корпоративної культури, як правила і норми поведінки, базовані на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства. Це показує, що корпоративну культуру можна тлумачити як інструмент у сфері управління, який дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність організації, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників корпоративних прав, підвищити якість продукції та задовольнити вимоги споживачів. Фактично корпоративна культура виступає правилами ведення бізнесу, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікаційного процесу, удосконалення якості, створення соціального клімату тощо

Більшість авторів у своїх визначеннях називають в якості складника корпоративної культури цінності організації, тому можна стверджувати, що саме цінності, вірування, і переконання є стрижнем корпоративної культури.

До основних характеристик корпоративної культури Г.М. Захарчин відносить:

1. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації.
2. Створення належної корпоративна філософії організації, яка повинна містити: цілі, стратегію, цінності організації;
3. Системна мотивація працівників організації до ефективної ділової активності.
4. Формування усвідомленого ставлення кожного працівника до своєї ролі й місця в суспільстві.

5. Формування типу відносин в середині організації та за її межами, побудованих на етичних засадах, моральних принципах і високій відповідальності.

Залежно від основної мети організації автор формує елементи корпоративної культури, до яких належать:

- місія;
- порядок свят, ритуалів, церемоній;
- взаємовідносини між співробітниками;
- цінності й етичні норми (корпоративний кодекс);
- стандарти якості;
- можливості організації;
- система мотивування персоналу;
- артефакти (фірмовий стиль, архітектура організації тощо) [20].

Отже, корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

Корпоративна культура як поняття досліджувалось досить довгий час. Багато науковців давали своє трактування поняття «корпоративна культура», але суть того визначення не мінялася, тільки добавлялися нові елементи, що робили розуміння поняття ще ширшим.

Можна стверджувати, що культура є підґрунтям корпоративної культури, оскільки вона перейняла базові елементи культури, такі як: цінності, правила, стандарти, що впливають на поведінку людини.

Поняття «корпоративна культура» стало предметом вивчення багатьох галузей знань. Довгий час вчені у своїх наукових працях описували цінності, цілі, норми, поведінки організаційного середовища не використовуючи корпоративна культура як поняття. Основою розвитку терміну стали праці Е. Мейо та А. Файоля. Після цього науковці почали детально досліджувати

корпоративну культуру, створивши ряд принципів, методів, підходів до вивчення поняття; характеристику, групи, типи, моделі, структуру корпоративної культури.

1.2. Особливості формування корпоративної культури

Починаючи з кінця ХХ ст., публічне управління в передових країнах світу постійно реформується, змінюються парадигми в теорії публічного управління. Поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи організацій з орієнтацією на запити і потреби населення, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів. Управління надалі орієнтується на ціннісні та культурні чинники, а не бюрократичні правила і норми. Оцінювання їхньої діяльності залежить від рівня вдовolenості людей послугами, що їх надають установи та ступеня довіри. Управління організацією базується на основі функцій планування, організації, координації, мотивації та контролю. Усе це зумовлює втілення не лише нових підходів до управління, а й нової корпоративної культури організацій.

Наявність існування корпоративної культури можна простежувати в кожній організації, незалежно від того, прикладалися зусилля до її формування чи ні. В таких організаціях існують неофіційні, тобто неписані, цінності, правила чи стандарти. Керівники організацій із неофіційною корпоративною культурою не створювали правил чи стандартів яких потрібно дотримуватися, вони самі поступово сформувалися.

Процес формування корпоративної культури складний і довготривалий, що вимагає вмілого застосування різних методів, форм та засобів. Дуже важливо, щоб формування культури організації відбувалося індивідуально відповідно до особливостей організації.

Запозичення чи насильно впроваджена культура як правило, буває безуспішною. Керівникам, які використовували автократичні методи саме більше, що вдавалося – це створити жорсткий авторитарний режим в організації чи лише ввести якісь зовнішні стандарти. Як підкреслює В.О. Аніщенко, «власна культура організації є зовнішнім відображенням корпоративної культури, яка виражає себе через імідж і дизайн організації,

фірмові традиції, обряди тощо. Зовнішня сторона корпоративної культури видима і співробітнику, і клієнту, а система норм поведінки поверхнево завжди схожа в різних організаціях» [2].

Зазвичай ініціатива формування ефективної корпоративної культури подається від керівництва організації. Найважливішим кроком керівника, який бажає сформувати ефективну корпоративну культуру – це сформулювати основні цінності та місію організації.

У більшості випадків основною проблемою на шляху формування єдиного і чіткого розуміння того, якою має бути корпоративна культура, є відсутність єдності професійної мови. Часом складається зворотна ситуація, коли, вживаючи різну термінологію, керівники в кінцевому підсумку говорять про загальні очікування і баченні. У зв'язку з цим дуже важливо досягти єдності професійної мови для отримання бажаного результату.

Як зауважує Білоус Л. «проблемою на шляху формування ефективної корпоративної культури також являється стиль керівництва. Стиль якого дотримується керівник, постійно перебуває у полі зору його підлеглих. Він оцінюється, певною мірою критикується. Дуже часто буває, що підлеглі копіюють стиль свого керівника, намагаються його наслідувати».

В підручнику Білоус Л. залежно від ступеня делегування повноважень, зазначені такі стилі управління:

– делегуючий (який наділяє повноваженнями) – члени групи практично працюють самостійно, забезпечуючи гнучкість у визначенні завдань і цілей, визначають шляхи і способи виконання завдань та вирішення проблем. У цьому випадку підлеглий знає, що відповідальність повністю покладена на нього.

– авторитарний – керівник сам вирішує, що і як необхідно зробити, враховуючи певну ініціативу підлеглих. Застосовується, коли підлеглі поступово набираються досвіду і компетенції і можна їх залучати до прийняття рішення

– демократичний – рішення приймають після обговорення. У такому випадку працівник бере на себе основну частину відповідальності та обов’язків, відбувається перехід до співпраці.

– директивний (вказівний) – негайне виконання підлеглими вказівок керівника без врахування їхніх міркувань [7].

Г. Л. Монастирський зазначає, що формування корпоративної культури відбувається поступово, вона вбирає досвід працівників, їхню культуру виховання, враховує цілі та установки підприємства. Загальна мета корпоративної культури – створення в організації позитивного клімату для об’єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні принципи [46].

Г. Колесников в своїй праці виокремлює такі шляхи формування корпоративної культури:

- 1) довгостроковою практичною діяльністю;
- 2) діяльністю керівника чи власника (власна культура);
- 3) штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;
- 4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом [29].

Щоб досягти високого рівня корпоративної культури в організації при її формуванні потрібно діяти поетапно:

1. визначення місії організації;
2. визначення основних цінностей;
3. формування правил і норм поведінки співробітників;
4. запровадження традицій, символіки, ритуалів, тощо;
5. формування мотиваційної структури;
6. закріплення норм корпоративної культури організації;
7. створення програми розвитку корпоративної культури організації та її поетапне впровадження;

8. створення відділу, який буде займатися формуванням корпоративної культури та контролювати стан її розвитку [41].

Корпоративна культура будучи невід'ємною частиною життєдіяльності компанії, істотно впливає на її ефективність. Розуміючи це, керівництво компаній сьогодні прагне до створення сильної корпоративної культури, яка базується на іншому, ніж раніше, розумінні людини і його ролі в системі суспільного розподілу праці.

В цілому ефективну корпоративну культуру відрізняє наступне:

- Злагоженість, взаємодія, то, що називається teamspirit (командний дух);
- Задоволення роботою і гордість за її результати;
- Відданість організації і готовність відповідати її високим стандартам;
- Висока вимогливість до якості праці;
- Готовність до змін, викликаним вимогами прогресу і конкурентною боротьбою, незважаючи на труднощі і бюрократичні перепони.

Ю. Красовский стверджує, що корпоративна культура – поняття широкого змісту, яке включає багато організаційних субкультур, характерних для підрозділів організації. При цьому якщо домінуюча культура відображає основні цінності, які приймає більшість членів організації, то будь-яка субкультура, сформована певною групою в організації, включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві даній групі працівників. Корпоративна культура може розвиватися під впливом як формальних (керівник організації), так і неформальних лідерів (працівники та їх представницькі організації) [37].

Існує велика кількість підходів до формування корпоративної культури. Дослідники, Ф. Харріс та Р. Моран запропонували характеристики на основі яких можна розглядати корпоративну культуру:

1. усвідомлення себе і свого місця в організації.
2. комунікаційна система та мова спілкування.
3. зовнішній вигляд, одяг і презентація себе на роботі.
4. що і як їдять люди, звички і традиції у цій галузі.

5. усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання.
6. взаємовідносини між людьми.
7. цінності і норми.
8. віра у щось і ставлення чи прихильність до чогось.
9. процес розвитку працівника та самореалізації.
10. трудова етика і мотивування [74].

Управління процесом формування та розвитку корпоративної культури здійснюється за чіткими принципами, які забезпечують орієнтований напрямок розвитку корпоративної культури. Дотримання цих принципів впливає на подальший її стан та на результати діяльності працівників. В науковій літературі міститься велика кількість підходів до формування принципів корпоративної культури. Проте, дослідниця Г.М Захарчин в своїй роботі виділила та охарактеризувала основні принципи (рис.1.2.1) формування корпоративної культури:

- 1) Принцип усезагальності (передбачає визначення доцільної системи керівництва та реального сприйняття співробітників про необхідність змін в організації);
- 2) Принцип апіорності (передбачає доцільність елементів корпоративної культури (цінності, мета, настанови);
- 3) Принцип прозорості (забезпечує поширення стандартів, правил, норми поведінки, щоб вони були відомі для всіх співробітників);
- 4) Принцип системності (передбачає розроблення системи, яка охоплює поетапні зміни в організації);
- 5) Принцип гармонійності (передбачає узгодження інтересів всього персоналу в процесі формування корпоративної культури);
- 6) Принцип історичності (враховує динаміку та зміни в суспільстві при формуванні корпоративної культури);
- 7) Принцип пріоритетності (передбачає першочерговість визначення цінностей і філософії організації);

8) Принцип комплексності (врахування різноманітних чинників які здійснюють вплив на культуру в цілому) [20].

Рисунок 1.2.1



У будь-якій організації людина працює в оточенні колег, товаришів по роботі. Він є членом формальних і неформальних груп. І це надає на нього винятково великий вплив, або, допомагаючи більш повно розкритися його потенціалу, або придушуючи його здібності і бажання працювати продуктивно, з повною віддачею. Групи грають дуже важливу роль в житті кожного члена організації. Тому менеджмент повинен враховувати цей факт у побудові роботи організації, в управлінні кадрами, розглядаючи кожного працівника як індивіда, що володіє набором певних характеристик, як фахівця, покликаного виконувати певну роботу, як члена групи, що виконує певну роль в груповій поведінці, і як людини, який вчиться і змінює свою поведінку відповідно до принципів навчання поведінці.

Зокрема, дослідниця Ольга Бала у своїй роботі поділила принципи на дві групи: загальні та спеціальні, які зображено на рис. 1.2.2. Прикладне значення систематизації принципів корпоративної культури полягає в тому, що вони

дозволяють підвищити ефективність впливу корпоративної культури на управління персоналом [5].

Рисунок 1.2.2

Принципи формування та розвитку корпоративної культури



Формування і розвиток корпоративної культури відбувається відповідно до життєвого циклу організації. Оскільки в розвитку організації виділяють три важливих періоди: формування; зростання; зрілості та занепаду, то кожен із них має свої проблеми культури і відповідні механізми їх вирішення. Саме корпоративна культура містить способи вирішення проблемних поведінкових ситуацій.

В результаті аналізу сучасних тенденцій розвитку організацій можна виокремити ключові характеристики управління, які мають інтегровано визначити його якість у сучасних умовах. До них можна віднести такі виклики демократизованого суспільного середовища, як необхідність здійснення керованого розвитку з орієнтацією діяльності влади на громадянина, застосування ринкових підходів і створення конкурентного середовища з метою надання якісних публічних послуг, оцінювання діяльності управлінців за кінцевим соціально визначеним результатом з урахуванням думки громадян, підзвітність влади громадськості, формування колективних інтересів і

налагодження співробітництва у трикутнику “влада-громадськість-бізнес”, становлення соціальної відповідальності тощо. При цьому зазначено, що реалізація відповідних змін вимагає оновлення змістовного наповнення корпоративної культури публічного управління як стратегічного фактору забезпечення його якості, опрацювання підходів до її формування та розвитку.

Процес формування корпоративної культури є безперервним, тому корпоративна культура під впливом різних чинників може частково змінюватися. Вплив великої кількості неоднорідних факторів на розвиток корпоративної культури є позитивний та негативний.

Українські вчені – А. Е. Воронков, М. М. Баб’як, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура дослідили фактори, що впливають на корпоративну культуру. Вони розділяють їх на: чинники внутрішнього середовища та зовнішнього середовища, що сприяють розвитку культури та стримують її розвиток .

Внутрішні фактори впливу на корпоративну культуру:

- внутрішній стан підприємства
- місія і цілі організації;
- стратегія розвитку;
- прийнятий тип управління організації;
- не формальні канали комунікації
- кваліфікація, освіта та загальний рівень культури працівників;
- особистість керівника, його уявлення, принципи, цінності, тощо.

Факторами зовнішнього впливу на корпоративну культуру:

- партнери, конкуренти;
- потреби споживачів;
- політичний фактор;
- національні цінності і культурні установки;
- екологічний стан;
- інноваційні процеси;
- зв’язки з іншими організаціями;
- правове поле, система законодавства [11].

Зовнішнє середовище знаходиться за межами організації тому, формує корпоративну культуру ззовні установи, тобто здійснює об'єктивний вплив. Фактори внутрішнього середовища в свою чергу формують корпоративну культуру із середини підприємства, тому їм властива певною мірою суб'єктивність впливу [72].

Встановлено розмежування сприятливих та гальмуючих чинників, що впливають на темп формування корпоративної культури (рис. 1.2.3).

Рисунок 1.2.3

Чинники розвитку корпоративної культури підприємства [21]

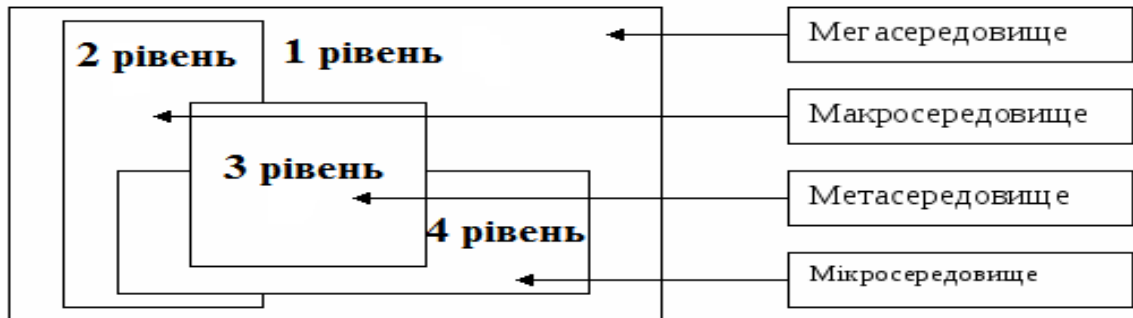
Сприятливі фактори	Гальмуючі фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення контактів із зовнішнім середовищем і відкритість до нових ідей 2. Аналіз потреб клієнтів 3. Дослідження й аналіз дій і досягнень конкурентів 4. Залучення зовнішніх консультантів 5. Навчання робітників і керівників поза межами підприємства 6. Швидко змінюваний, чітко структурований, але ненадійний ринок 7. Тиск щодо здійснюваної політики з боку зовнішніх засновників підприємства 8. Підбір кадрів на об'єктивній основі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зосередження на внутрішніх процедурах і правилах підприємства 2. Незрозумілі критерії оцінки успіху підприємства та його окремих працівників 3. Домінуюча позиція підприємства на ринку 4. Низьке розмаїття робіт, сильний конформізм і згуртованість робочих груп 5. Низька професійна рухливість управлінських кадрів, великий стаж роботи на одному підприємстві 6. Інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях оцінки

У процесі розвитку відбувається зміна впливу факторів і переосмислення культури: ігнорування, критика чи сприйняття, тобто фактори можуть стимулювати або гальмувати розвиток культури чи окремих її компонентів.

Механізм формування корпоративної культури може бути проілюстрований за допомогою концепції «чотирьох середовищ» (рис.1.2.4).

На 1 рівні (глобальному) значний вплив на формування та розвиток культури організації здійснює мегасередовище міжнародного бізнесу. Макросередовище відповідає 2 рівню (національному). 3 рівень (корпоративний) визначає мікросередовище з його культурною специфікою. На 4 рівні (особистісному) культура значною мірою визначаються особистими культурними факторами людини.

Концепції «чотирьох середовищ» [68]



Інструменти формування та розвитку культури включають, як звичайні, для великих організацій, форми та засоби (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді), так і специфічні елементи, характерні для міжнародного бізнесу:

- універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації організації;
- система комунікацій («офіційна» мова, система неформального спілкування);
- постійна ротація керівників і спільне навчання працівників.

Після того як будуть визначені основні цінності, цілі, місії, норми поведінки, принципи і т. д., організації це все потрібно задокументувати. Для цього розробляється документ який має різні назви – корпоративний кодекс, кодекс корпоративної культури, кодекс честі, кодекс корпоративної етики, положення про корпоративну культуру. В даній роботі ми будемо розглядати корпоративний кодекс. Для прикладу (див. додаток В) запропонований кодекс корпоративної етики Публічного акціонерного товариства «УКРТРАНСГАЗ».

Корпоративний кодекс потрібен для: регулювання поведінки співробітників у робочий час, а також підтримки корпоративної культури компанії, та для підвищення привабливості компанії, зміцнення її позитивного іміджу. До того ж, наявність корпоративного кодексу знижує ризик конфліктів між членами організації, оскільки дає чіткі моделі поведінки для кожної групи співробітників, а також для роботи з клієнтами. Для успішної роботи корпоративного кодексу є його обговорення в рамках всієї компанії.

На сьогоднішній день існує маса шаблонів всіляких кодексів, але найбільшу цінність мають унікальні документи, складені спеціально для певної компанії, з урахуванням всіх її особливостей. Грамотно складений кодекс здатний стати корпоративною гордістю, а також стимулювати співробітників до саморозвитку.

Крім корпоративного кодексу, існує і ще один вид – професійний, тобто написаний під певну професію, а не організацію (наприклад кодекс лікарів з клятвою Гіппократа) [35].

Корпоративний кодекс складається з двох частин: перша частина містить історію організації, проекти, місію, ціль, цінності, тощо. Друга – конкретно описує норми поведінки працівників, графік роботи(вихідні дні , відпустки), і навіть зовнішній вигляд працівників. Також корпоративний кодекс може містити довільну кількість розділів, для прикладу можуть бути такі:

1. Основні цінності та цілі організації;
2. Місія організації;
3. Девіз організації;
4. Символіка організації;
5. Базові принципи організації;
6. Стандарти поведінки співробітників;
7. Зовнішній вигляд працівників;
8. Відповідальність за порушення норм [69].

Головною і незмінною умовою – кодекс корпоративної культури повинен бути єдиний для всіх – і для підлеглих, і для керівників. В цьому плані дуже важливу роль відіграє особистий приклад керівників компанії. Так, якщо директор вимагає ввічливості від своїх співробітників, то в першу чергу він сам повинен дотримуватися правил ввічливого тону. Корпоративний кодекс передбачає проведення мотивуючих заходів, таких як винагороди, премії, підвищення. Причому всі вони також мають документальне відображення.

Мотивація – це процес стимулювання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей установи. У кінцевому

підсумку мотивація виявляється у внутрішніх стимулах до праці, прагненні досягти найкращих результатів .

Питання про те, як зацікавити свій персонал, як винайти досконалі методи впливу на нього, виникло давно. На перший погляд, нічого складного у мотивації немає, адже давно відома її формула: потреби – мотивація – винагорода. Але на практиці все не так просто, бо не лише в Україні, а й у країнах із розвинутою ринковою економікою успішні випадки мотивації є скоріше винятком, аніж правилом.

Справді, в основі мотивації лежать потреби, усвідомлені чи неусвідомлені, різні за суттю. Але потрібно пам'ятати, що не всі потреби перетворюються у бажання, які, у свою чергу, викликають спонуку діяти. Ну і не всі дії призводять до бажаних результатів. Навпаки, навіть заздалегідь заплановані результати можуть не дати сподіваної винагороди. Тому керівникові потрібно бути вкрай уважним при виборі мотивації.

Мотивація складається із суми окремих мотивів. Вони можуть взаємно доповнювати один одного, а можуть і суперечити один одному. Чим сильніше себе проявляють окремі мотиви, тим сильніше вони впливають на поведінку працівника. Тому потрібно постійно дбати про створення належного мотиваційного клімату в колективі. Дослідники пропонують порівняти робоче місце з батарейкою. Умови, що їх може створити керівник, в одному випадку діятимуть як позитив, а в іншому – навпаки, що видно із таблиці 1.2.1 [7].

Формування та розвиток корпоративної культури державної чи приватної установи регулюється такими законодавчими документами:

- Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII "Про запобігання корупції" (Закон N 1700-VII) [18];
- Указ Президента України від 01 лютого 2012 року № 45 "Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки" (Указ № 45/2012) [62];

Таблиця 1.2.1

Характеристика двох типів мотиваційного клімату

<p align="center">Мотиваційний клімат заряджувальний (+)</p>	<p align="center">Мотиваційний клімат розряджувальний (-)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • визначення і схвалення доброї роботи; • урізноманітнення робіт, що дає змогу використати здібності працівника; • самостійність у роботі і відповідальність за неї; • участь у прийнятті рішень, що стосуються роботи; • завдання або види роботи, виконання яких потребує навчання і професійного зростання; • можливість креативності у роботі; • добрі стосунки із співробітниками; • довіра до працівника; • наочність кінцевих результатів; • високий статус посади; • увага до працівників та поінформування їх керівником; • висока заробітна плата. 	<ul style="list-style-type: none"> • непорозуміння; • недостатньо довіри; • неадекватна виконаній роботі заробітна плата; • погані умови роботи; • непридатне технологічне оснащення; • відсутність можливості для навчання або професійного зростання; • керівник не приділяє належної уваги працівникам; • хтось вирішує чужі проблеми; • працівник не знає, добре він працює чи ні; • працівник не в злагоді з іншими співробітниками або з керівником; • нудна робота.

Корпоративна культура виникає у будь-якій структурованій групі людей. Причому вона стає то потужнішою, чим більше існує дана структура. Зазвичай корпоративна культура виникає спонтанно, "знизу", і передається "із різних вуст у вуста", з допомогою особистого прикладу і усних наставлянь старожилів.

Найбільший внесок вносять найбільш харизматичні особистості. Саме їх звички й правила поведінки починають, нехай не усвідомлено, копіювати інші співробітники. Природно, якщо на чолі організації сильний харизматичний лідер, то основним впливом на формування корпоративної культури надасть саме його поведінка. І корпоративна культура почне працювати на свого творця. Проте чіткого "наукового" управління цим процесом, без створення "якорів" корпоративного кодексу, без усвідомленого використання елементів корпоративної культури у рекламі і PR-матеріалах, основної мети не досягти.

Отже, процес формування корпоративної культури є доволі складним, що потребує використання цілого ряду методик. Дослідники у своїх роботах виділяють чимало підходів, принципів, шляхів та рівнів формування корпоративної культури щоб полегшити сам процес розробки плану формування корпоративної культури. На його формування впливає ціла низка позитивних та негативних чинників, що прискорюють чи уповільнюють тем розвитку корпоративної культури організації. Формування корпоративної культури відбувається ієрархічно (від лідера до підлеглих) та повинен пройти певні етапи, щоб добитися очікуваних результатів. Також на формування корпоративної культури впливає стиль керівництва, від нього залежить корпоративний дух організації. Кінцевим етапом формування корпоративної культури є – нормативне закріплення всіх правил, законів, стандартів в корпоративному кодексі (документ який регулює правовідносини в організації і за її межами).

1.3. Види структура та функції корпоративної культури

На сьогоднішній день існує велика кількість типів корпоративної культури. Ця різноманітність пояснюється тим, що корпоративна культура обумовлюється безліччю взаємопов'язаних елементів і характеристик. Група науковців Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук, Н. В. Смолінська сформувавши типологію корпоративної культури, яка складена авторами на основі опрацьованих наукових джерел (див. додаток Б)[20].

Зокрема, у своїй роботі автори виокремлюють такі типи корпоративної культури відповідно до класифікаційних ознак.

1. За об'єктом корпоративну культуру поділяють на внутрішню, зовнішню і змішану.

Напрямок внутрішньої культури спрямований у середину організації, на її внутрішнє середовище, формуючи корпоративну культуру з середини організації;

Зовнішня корпоративна культура характеризує взаємовідносини із зовнішнім середовищем;

Змішана корпоративна культура має два шляхи впливу: зовнішній і внутрішній, і проявляється в іміджі, поведінці організації, тощо.

2. За суб'єктивним змістом корпоративна культура поділяється на персоніфіковану та неперсоніфіковану.

Персоніфікована характеризує склад суб'єктів корпоративної культури, які впливають на подальші зміни;

Неперсоніфікований фактор відображає пересічний, до певної міри, не конкретний показник.

3. За ступенем спостереження і пізнання корпоративна культура поділяється на експліцитну та імпліцитну.

Експліцитна корпоративна культура – видима частина культури, яка охоплює матеріальну і частину духовної культури організації;

Імпліцитна корпоративна культура – невидима частина культури організації, що складається із норм, цінностей, переконань, уявлень.

4. За ступенем ринковості корпоративну культуру поділяють на ринкову та неринкову (квазіринкову і квазінеринкову).

Ринкова корпоративна культура це та що піддається торгівлі (торгова марка, бренд);

Неринкова корпоративна культуране продається (правила, норми, поведінка).

5. За ознакою «формування цілей» корпоративна культура поділяється на інструментальну і термінальну.

До інструментальноїналежить методи використання цінностей і норм;

До термінальноївідносять цілі до яких прагне організація.

6. За ступенем професійної замкнутостікорпоративна культура поділяється на деструктивнутакопструктивну.

Деструктивна культурахарактеризує різнотипні способи вирішення ситуації в різних професійних групах;

7. За динамікою організаційних змін корпоративну культуру поділяють на революційнутаеволюційну

8. За ступенеморганізаційної міцності корпоративна культура ділиться на гнучку і негнучку [20].

Залежно від впливу на результативність діяльності персоналу корпоративну культуру класифікована на негативну і позитивну.

Позитивна корпоративна культура встановлює для працівників цінність своєї професії як шлях трудового, творчого саморозвитку та цінність свого підприємства як умови забезпечення власних потреб;

Негативна корпоративна культура створює ситуацію, коли трудова вигідна, проте не цінна з точки зору саморозвитку персоналу та творчої самореалізації [23].

Англійські дослідники С. Мердок і Д. Паркер здійснили систематизацію корпоративних культур за гендерними ознаками (взаємовідносини статей

всередині організації) і виділили наступні досить цікаві типи корпоративної культури [8]:

«Джентльменський клуб» – це культура цивілізованих людей, де жінки перебувають на певних ролях. Але при цьому їй перешкоджається вийти за певні для неї рамки та будувати кар'єру.

«Казарма» – культура приниження, переважає в організаціях з ієрархічною структурою, де вважається допустимим підвищувати голос чи висловлювати зневагу на підлеглих. Жінки займають самі нижні посади.

«Спортивна роздягальня» – це тип культури, в якій відносини між чоловіками будуються на базі специфічних чоловічих інтересів.

«Сліпота» до фактору статі У цій культурі жінки працюють на рівні з чоловіками, причому чоловіки не беруть до уваги їхні домашні обставини;

«Оманлива підтримка» – в цій культурі чоловіки, на словах виступають за жіночу рівноправність, але нічого для цього не роблять.

«Тямущий мачо» – в організаціях з культурою «тямущих мачо» працівники перебувають під постійним тиском необхідності забезпечити необхідні економічні показники, для того, щоб зробити кар'єру, необхідно забути про інші аспекти життя, і це є перешкодою для жінок старшого віку. Пануюча в організаціях культура формується під впливом вищих керівників і визначає поведінку як жінок, так і чоловіків.

Очевидно, що ця типологія заснована скоріше на положенні жінки і її ролі в діяльності організації, а не на особливостях взаємин статей. Мабуть, ця класифікація охоплює так звані «проблемні» організації, де права жінок, так чи інакше, обмежуються. Недоліком є те, що вона не охоплює корпоративні культури, де чоловіки і жінки працюють «на рівні» і ті, де порушуються права чоловіків [34].

Також виділяють два типи української корпоративної культури: хліборобську та лицарську (козацьку). Ці види відображають ментальність українців та формують шляхетно-рицарську культуру.

Хліборобська – їй характерні м'якість, чуйність, гармонійність, працьовитість, щиросердечність, справедливість.

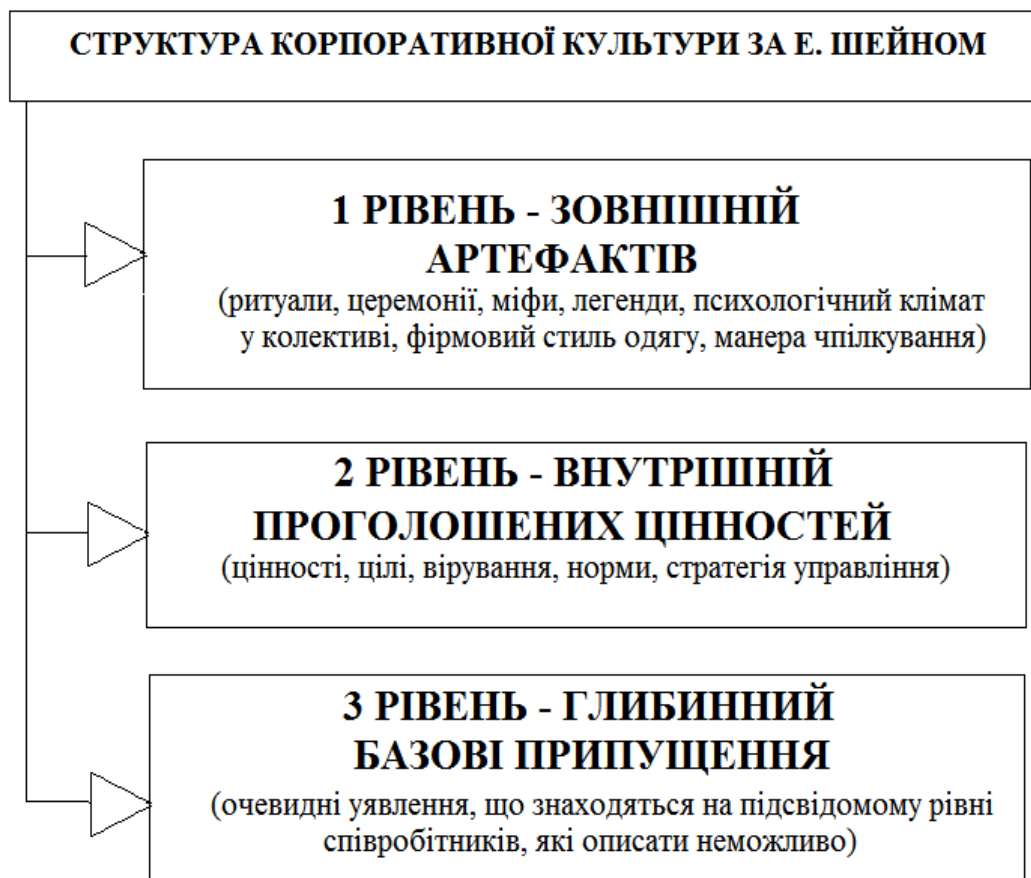
Лицарська (козацька) – їй характерні діловитість, рішучість, наполегливість, практичність, конкретність, справедливість.

Якщо здійснити об'єднання цінностей цих культур, то можна отримати ефективну, можна сказати ідеальну корпоративну культуру [25].

Із структурою завжди пов'язують поняття ієрархії. Ієрархія корпоративної культури – це відповідні рівні, ступені, на основі яких послідовно формується культура. Можна сказати що корпоративна культура належить до одного із рівнів світової культури.

Для детального аналізу корпоративної культури необхідно дослідити її структуру. Основоположником вивчення структури корпоративної культури є Е. Шейн. Слід зазначити, що дане дослідження проводилося на стику двох дисциплін: психології та організаційної поведінки. Е. Шейн виділив три рівні корпоративної культури (див. рис. 1.3.1) [70].

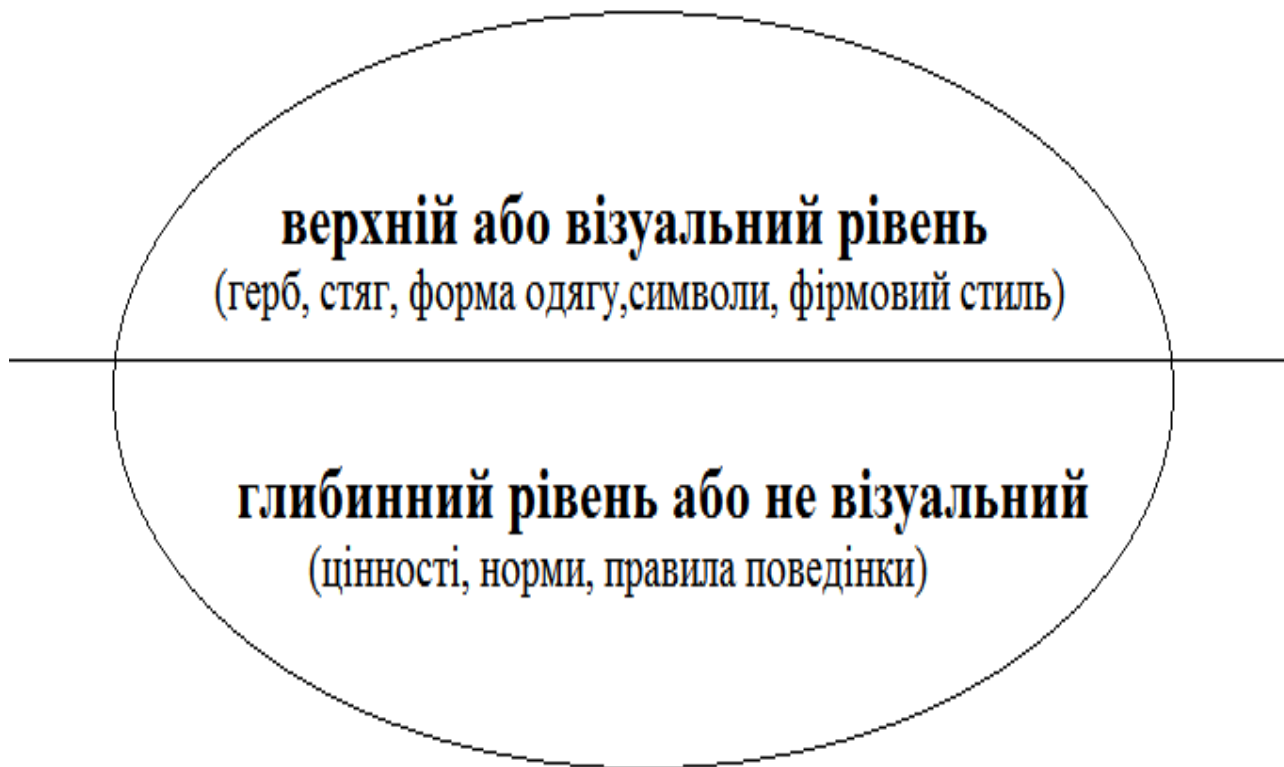
Рисунок 1.3.1



Також Е. Шейн створив «Спрощену» модель (див. рис. 1.3.2) корпоративної культури. Структура представлена двома рівнями: верхній рівень або візуальний надає уявлення про зовнішні атрибути організації (форма одягу, символи, фірмовий стиль та ін.), глибинний рівень, або не візуальний представлений цінностями, нормами і правилами поведінки [70].

Рисунок 1.3.2

Спрощена модель Е. Шейна



Існує безліч типів структур корпоративної культури ось наприклад: структурна модель «Цибулина культури» або «Багатошарова цибулина» Г. Хаєта (див. рис. 1.3.3). Тип такої структури демонструє, що шари культури тісно зв'язані між собою і створюють уявлення про проникнення корпоративної культури в усі процеси та рівні організації [66].

Модель «Культурна мережа» (див. рис. 1.3.4) запропонована науковцем Г. Джонсоном. Вона відображає основні елементи організації, зокрема це: структури влади, організаційні структури, системи контролю, ритуали і церемонії, символи, міфи, легенди та історії [12].

Рисунок 1.3.3

Структурна модель «Багатошарова цибулина» за Г. Хаєта

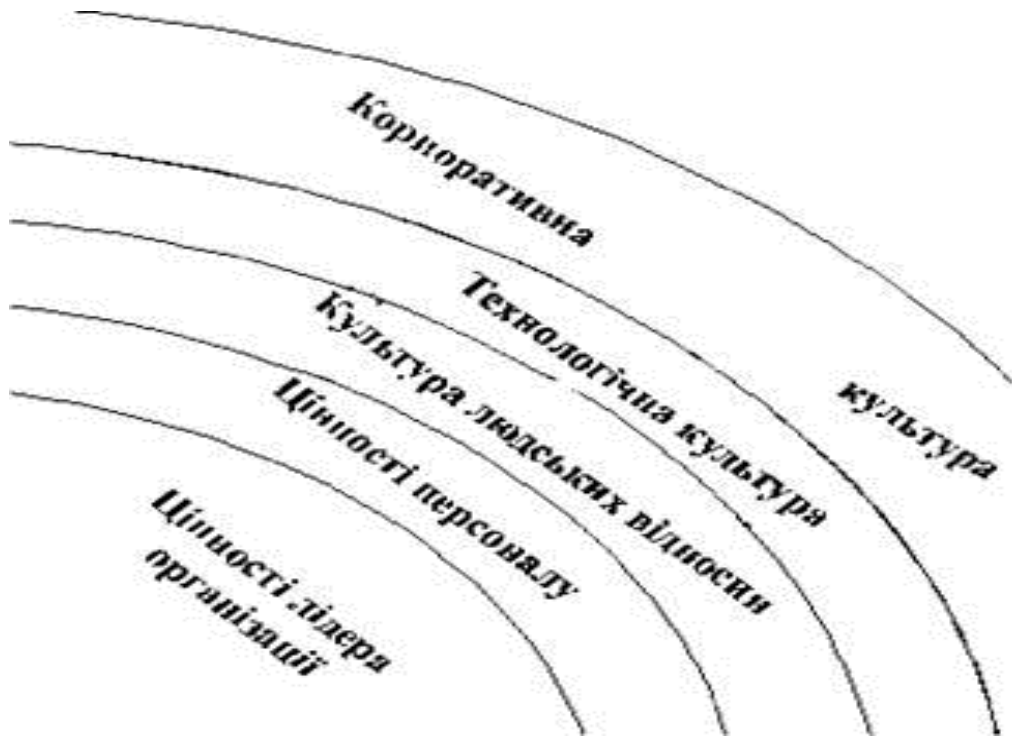
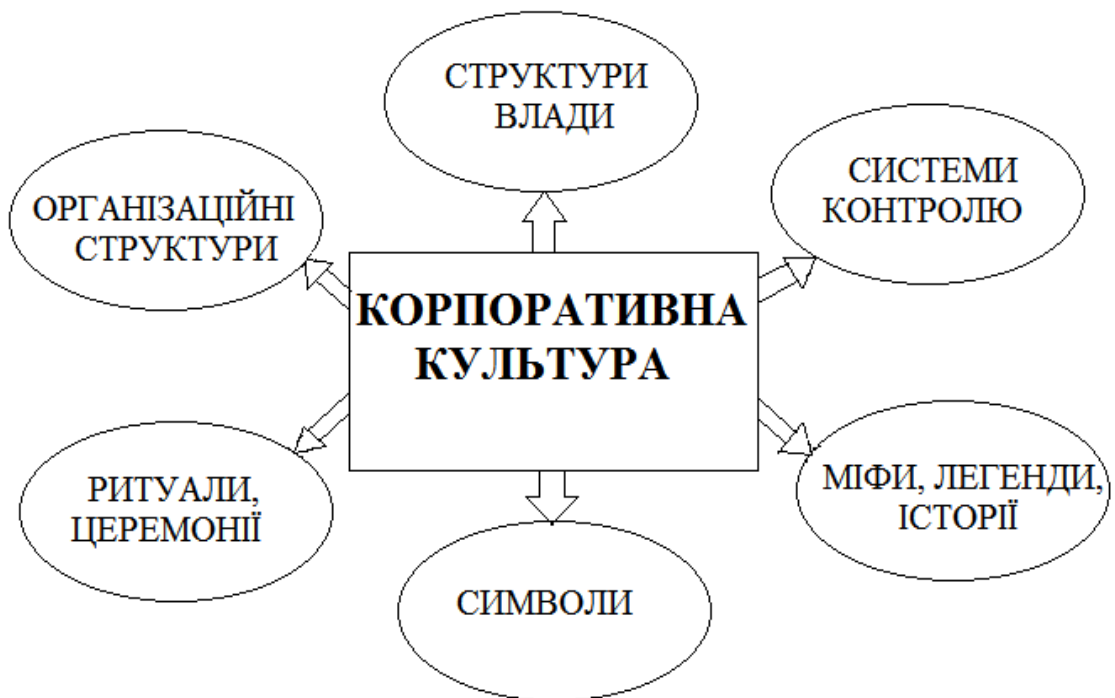


Рисунок 1.3.4

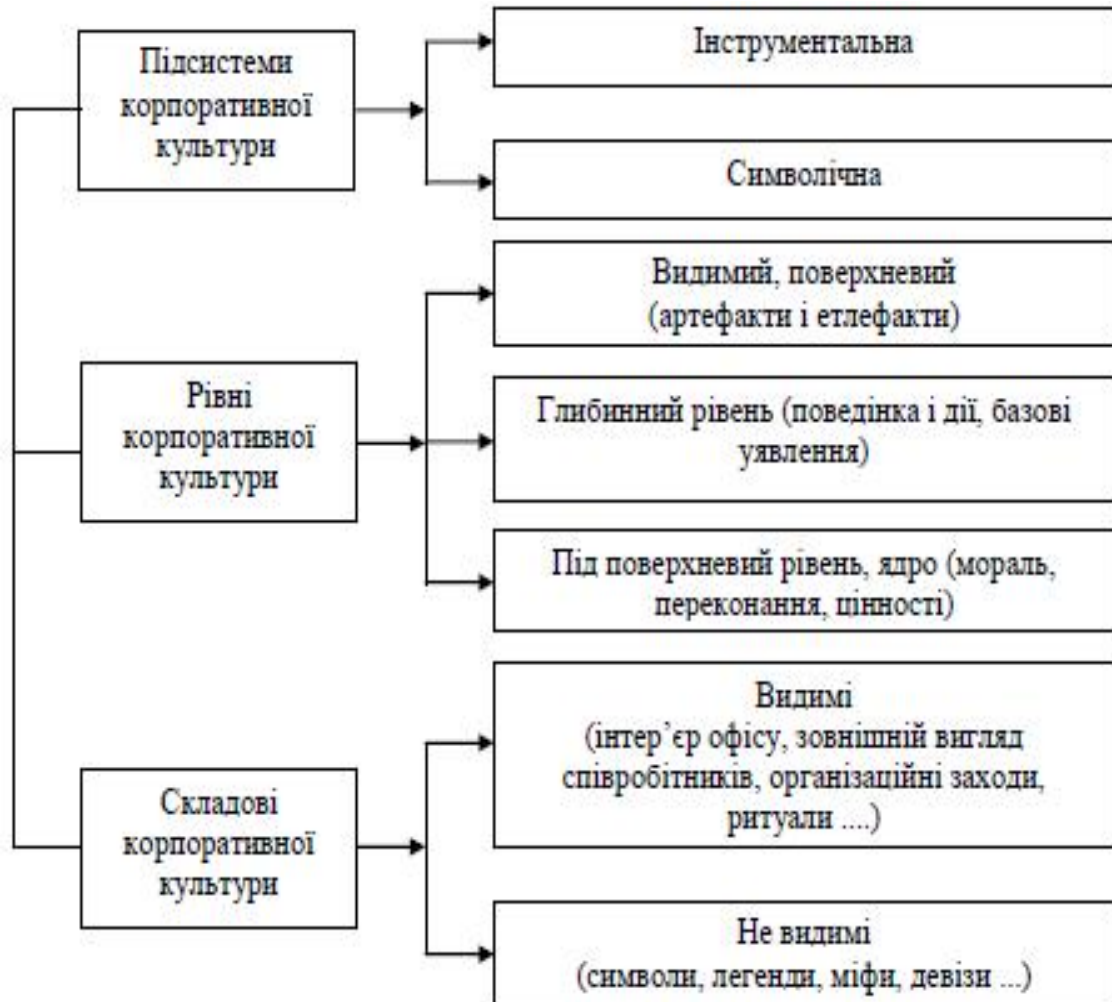
Модель «Культурна мережа» за Г. Джонсоном



Науковці Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська [20] на основі досліджень змогли побудувати загальну структуру корпоративної культури (див. рис.1.3.5).

Рисунок 1.3.5

Загальна структура корпоративної культури



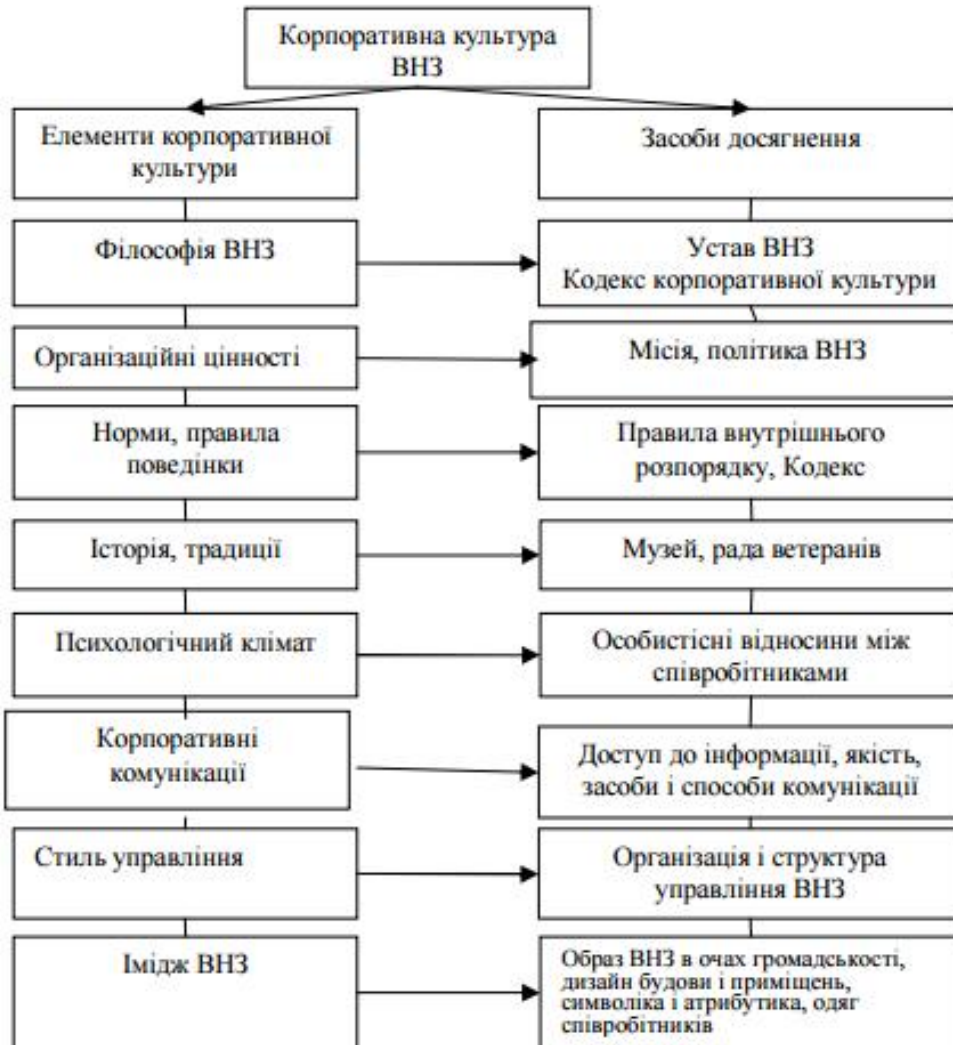
Модель корпоративної культури вищого навчального закладу (ВНЗ) О. Андоміна. У цій моделі О. Андоміна представлені елементи культури і засоби її досягнення. Дослідивши моделі корпоративної культури, можна сказати, що вони включають такі елементи: цінності; норми, переконання, вірування, уявлення, установки, імідж ВНЗ та інші [1].

О. Андомін зробив спробу систематизувати усі елементи корпоративної культури вищого навчального закладу (див. рис. 1.3.6).

Отже, як бачимо кожен науковець по особливому демонструє різноманітні підходи до створення моделей структури корпоративної культури організації в тому числі і вищого навчального закладу (ВНЗ).

Рисунок 1.3.6

Модель корпоративної культури вищого навчального закладу О.Андоміна



Незважаючи на досить багате розмаїття типів корпоративної культури у них є спільні риси. Це досить повно відбивається в функціях що нею виконуються. У підручнику В.В. Юрченко, Ю.В. Мельник, Н.В.Богданова [71] виокремлені такі функції корпоративної культури:

1. Охоронна функція (нейтралізує негативний вплив зовнішніх факторів);
2. Інтеграційна функція (створює у працівників відчуття рівності);
3. Регулююча функція (включає в себе неформальні, неписані правила поведінки працівників);

4. Замінна функція (здатна замінити офіційні механізми та зменшувати потік інформації і розпоряджень керівництва);
5. Функція адаптації (полегшує адаптацію працівника);
6. Освітня і розвиваюча функція (забезпечує саморозвиток працівників);
7. Функція управління якістю (забезпечує перехід від якісної роботи в якість продукції)
8. Функція орієнтації на споживача (врахування думки споживачів);
9. Функція регулювання партнерських відношень (створює норми і правила поведінки);
10. Функція пристосування організації до потреб суспільства (створення найбільш сприятливих зовнішніх умови для діяльності організації).

У результаті впровадження вище перелічених функцій корпоративна культура організації об'єднує всі її складові елементи, тобто, структуру, поведінку та процеси.

Зокрема, К. М. Гнезділова у своєму підручнику формує наступні функції корпоративної культури [12] :

1. Охоронна (виховна), яка полягає у створенні певного «бар'єру» або перешкоди, що захищає організацію від небажаних і загрозливих зовнішніх впливів; виховання співробітників у дусі відданості організації;
2. Інтегруюча або компенсаторна, яка формує відчуття приналежності до організації, гордість за неї, забезпечує відчуття єдності; спонукає інших людей, які не є співробітниками організації, стати її повноправними членами;
3. Регулююча або нормативно-регулююча, яка підтримує (контролює) встановлені норми і правила поведінки членів організації, їх взаємовідносини між собою, з представниками інших організацій і взагалі із зовнішнім світом; все це є умовою збереження стабільності організації, зменшує можливість виникнення конфліктів;
4. Орієнтуюча або функція цілепокладання, яка виявляється у спрямуванні співробітників і організації на досягнення поставлених цілей і завдань;

5. Мотиваційна, яка полягає у створенні стимулів для орієнтації співробітників у правильному напрямі;
6. Пізнавальна та інформаційна, що забезпечують процес формування системи знань організації;
7. Ігрова і символічна, які сприяють формуванню системи внутрішніх комунікацій в організації;
8. Адаптаційна, яка полегшує процес пристосування співробітників один до одного і до організації через встановлені норми і правила поведінки, традиції, участь у спільних заходах; сприяє соціалізації нових співробітників;
9. Функція формування іміджу організації, яка полягає у створенні певного образу організації в соціальному оточенні.

Перелічені функції дають змогу зробити висновок, що корпоративна культура виконує ряд функцій як на рівні суспільства, забезпечуючи ефективний розвиток трудових осіб, так і на рівні організаційного середовища. Корпоративна культура виступає системою збереження та відтворення досвіду, культурного простору, клімату організації, системою яка регулює відносини співробітників в організаційному середовищі, і поза ним.

Дуже важливим є те, що корпоративна культура не має нормативного закріплення у законах на рівні держави, а ґрунтується на загальному культурному рівні громадськості, нормах, правилах, цінностях, тощо.

1.4. Національні особливості корпоративної культури

Сьогодні в Україні корпоративна культура – це сукупність правил, звичаїв і сталої практики у сфері корпоративного управління, яка не отримала нормативного відображення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, ділової практики тощо, стан яких обумовлений рівнем економічного розвитку країни та фінансового ринку зокрема.

Розгляд питання формування корпоративної культури в Україні є актуальним тому, що її основні ознаки сьогодні обумовлені накладенням старої ідеології внутрішньогосподарського управління на штучно привнесені нові механізми взаємодії менеджменту й керівників, а також особливостями комерційних відносин корпоративних суб'єктів.

Культура торкається всіх видів діяльності і відносин фірми, створюючи образ підприємства, який всіма партнерами та співробітниками оцінюється як образ висококультурної організації. Колектив у декілька десятків або сотень чоловік не може об'єднатися, триматися на основі взаємних симпатій і любові всіх членів. Необхідні певні ідеї, правила, нормативи, щоб об'єднати людей. Тому виникає проблема розвитку і значимості корпоративної культури, яку називають нематеріальною основою розвитку й успіху будь-якої організації

Загально визнаним інструментом ефективного управління організацією стає корпоративна культура, про що свідчить всезростаюча кількість публікацій на цю тему. Теоретики і практики у галузі управління, менеджменту та бізнесу звертають увагу на те, що головним у роботі будь-якої організації є люди, завдяки кваліфікації і знанням яких досягаються економічні цілі

Основним завданням керівників соціалістичних підприємств було виконання спущених згори планів, яке суворо контролювалося партійними, адміністративними органами і спецслужбами (тобто менеджмент діяв у рамках тотального контролю).

Початок корпоративної культури можна прослідкувати, звернувшись до колишнього СРСР. Так прикладом перших ознак корпоративної культури радянських часів, на нашу думку, була діяльність підприємств оборонно-промислового комплексу колишнього СРСР. Хоча переважна більшість українських підприємств цієї галузі не пройшла акціонування, проте саме на цих підприємствах, завдяки їх специфіці (режимність) були започатковані риси корпоративності, дисциплінованості, структурної ієрархії, внутрішньої публічності, а також деякого демократизму у діяльності адміністрації підприємства (обговорення питань на закритих зборах активу, що в чомусь нагадувало сучасні загальні збори акціонерів). Негативним у розвитку цих перших паростків корпоративної культури були наявність повного бюджетного забезпечення, безконтрольне отримання коштів із державного бюджету, жорстка плановість і т.ін.

В Україні корпоративна культура формується в умовах перехідної економіки та становлення корпоративного законодавства, коли з відмовою від централізованого планування та спостереження за його виконанням керівники опинилися у вакуумі контролю, оскільки компенсуючи контрольні механізми створені не були[22].

Основними джерелами формування корпоративної культури в сучасних умовах господарювання є: система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації; способи, форми та структура організації діяльності, які втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств; уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, яка відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися

Національний характер є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі й корпоративної. Національний характер являє собою не стільки сукупність психологічних явищ, скільки буття, форми самоусвідомлення народу. З одного боку, розвиток національного характеру залежить від стану розвитку суспільства, держави, права, економічної культури,

від можливості людини реалізувати свої права і свободи. З другого боку, національний характер здійснює суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток суспільства, у тому числі корпоративності, корпоративної культури, корпоративної свідомості.

Досліджуючи вплив національного характеру українців на формування корпоративної культури, слід враховувати ту обставину, що для української культури є характерним надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства. Ці норми базуються на принципах індивідуальності та людяності, гармонії з природою. Формування корпоративної культури передбачає засвоєння людиною як акціонером, як індивідумом, певного мінімуму з системи загальних корпоративних норм та принципів внутрішньої культури (корпоративності) акціонерного товариства. У цьому контексті слід мати на увазі, що, засвоївши свого часу візантійську культуру, Київська Русь, проте, не прийняла основного принципу візантизму - панування загального над індивідуальним. Як слушно зазначає С.Кримський, в українській культурі завжди домінували образи людей вільного ратного духу, «вогненні душі» козаків, степових лицарів, яким було притаманне «буяння вільної індивідуальності, особистісного завоювання світу, що було архетипічним для менталітету України» [38].

На жаль, корпоративна культура на підприємствах України сьогодні не є основним фактором забезпечення високої конкурентоспроможності, в результаті недооцінки її ролі знижується конкурентоспроможність вітчизняної економіки та уповільнюються темпи економічного розвитку. В цих умовах набувають дедалі більшої актуальності дослідження, спрямовані на узагальнення підходів до визначення сутнісних характеристик та ролі корпоративної культури як стратегічної конкурентної переваги підприємства. Необхідність уточнення поняття «корпоративна культура підприємства» викликана тим, що культура підприємства є її ядром і складається з багатьох компонентів, які здатні впливати на подальший її розвиток.

Що стосується юридичного підґрунтя корпоративної культури, то рівень регулювання корпоративних відносин в Україні не можна вважати досконалим і ефективним. Одним із визначальних факторів впливу на розвиток корпоративної культури є стан законодавства, яке спрямоване на регулювання відносин щодо створення та діяльності акціонерних товариств. Регулювання відносин у сфері корпоративних відносин в Україні здійснюється лише на основі законодавчих актів (Закон України «Про господарські товариства»), а не спеціальним Кодексом корпоративних відносин.

Аналіз теоретичного матеріалу із зазначеної проблеми [56] свідчить, що хоча корпоративна культура вважається науковцями одним з основних факторів зростання конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах, але в них немає однастайності щодо її сутності, видів, оцінки її ролі та меж доцільності її використання під час розв'язання проблем економічного розвитку підприємства. Це істотно ускладнює теоретичні і прикладні дослідження щодо використання цього поняття в загальній системі управління підприємством, а також розроблення та впровадження заходів щодо управління формуванням і розвитком корпоративної культури на підприємстві. Для ефективного управління корпоративною культурою підприємства необхідно насамперед мати чітке уявлення про її сутність, функції та призначення, принципи формування та використання, структурну побудову та функціональне призначення кожного складового елемента тощо. Звідси виникає потреба в переосмисленні сутнісних ознак корпоративної культури та розвитку теоретико-методичних засад її формування на підприємствах з метою подальшого уточнення її функціонального призначення. Систематизація підходів вітчизняних та закордонних дослідників до трактування сутності поняття «корпоративна культура» довела відсутність єдиного погляду до визначення її змісту. Варто підкреслити, що йдеться не лише про визначення культури, а про різні концепції розуміння її природи

Різні підходи до розуміння сутності корпоративної культури як з економічної, так і юридичної точки зору підкреслюють той факт, що сьогодні відбувається глибока реформа в цій сфері.

Характерний для сталих моделей корпоративного управління контроль з боку аутсайдерів на початку реформування внутрішньогосподарського управління не міг бути встановлений через відсутність зовнішніх акціонерів. Директори підприємств перетворилися в той час на безконтрольних господарів, що користувалися та розпоряджалися майном і результатами діяльності підприємств, а також, хоч і обмеженою мірою, що виконували функцію привласнення [57]. Така ідеологія була зафіксована законодавством про підприємства, а легалізація привласнення – законодавством про оренду.

З початком масового акціонування підприємств ситуація кардинально не змінилася, хоча з'явилися аутсайдери, якими стали переважна кількість населення, та інституціональні інвестори. Перші і другі зафіксували свою власність на підприємствах за допомогою приватизаційних майнових сертифікатів. Очікувалося, що аутсайдери обмежать функції директорату щодо користування, розпорядження та володіння майном, однак цього не відбулося, оскільки сертифікатна приватизація не створила стабільного кола акціонерів, отже, не могли реалізуватися й відповідні механізми контролю.

Величезне розпилювання акцій за повної відсутності механізмів реалізації прав власності дрібними акціонерами та нерозуміння ними своїх прав дозволили керівникам де-факто бути приватними власниками підприємств і відповідно поводитися з аутсайдерами.

У такі підприємства корпоративна культура не була привнесена: директорат повністю зберіг за собою свій звичайний стиль внутрішнього управління, оформивши корпоративні відносини лише юридично. Збереження старих методів внутрішньогосподарського управління спричинило за собою на деяких підприємствах позитивні, а на інших – негативні наслідки господарської діяльності [58].

Інституційні інвестори в ході масової приватизації також суттєвого впливу на загальну картину корпоративної культури не зробили, хоча привнесли в неї певні штрихи. Найбільш яскравим з них було масове обдурювання вкладників довірчих товариств. Це призвело до формування досить стійкої негативної мотивації населення до спільного інвестування власних грошей [56].

Залежно від поглядів на фактори, які впливають на створення і формування культури, розрізняють:

- екстерналістський підхід (корпоративна культура формується під впливом національної культури та відповідно до вимог соціального оточення;
- інтерналістський (культура формується у відповідності до організаційної структури).

Класифікація підходів до визначення поняття «корпоративна культура» залежно від системотворчого фактору у її формуванні фактично відображає вплив класифікаційних факторів і дозволяє узагальнити головні з них: цінності людей (сукупність норм, цінностей і переконань окремих особистостей та груп); характеристики підприємства (цілісність та багатогранність діяльності); адаптаційні процеси (прийоми і правила забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівника).

У національному характері українців, їх ментальності існувала (існує і сьогодні) ціла низка рис, які не вписуються в норми корпоративної культури. Витоки невисокого рівня економічної культури, зокрема економічний нігілізм, позапублічність життя багатьох тощо, які й сьогодні є реальністю ментальності значної частини населення, коріняться у глибинах національного характеру, етнічній психології нашого народу, які формувались упродовж багатьох століть.

На формування корпоративної культури впливають також певні негативні риси ментальності національної еліти, зокрема інтелігенції. Протягом тривалого періоду часу характерним був поширений перехід значної частини української національної еліти, яка якраз і повинна брати активну участь у

впровадженні культури відносин у сфері економіки, зокрема корпоративних, у польську, російську адміністративну і культурну сфери, потім у радянську.

Негативно впливають на формування корпоративної культури такі риси характеру українців, як комплекс «меншовартості», сконцентрованість на внутрішніх переживаннях, «відступи у себе», поєднані із замкненістю та недовірою, настороженим ставленням людини до оточення, стиль притаєного існування з життєвою філософією «моя хата з краю, нічого не знаю», «тихіше води, нижче трави». Негативно впливає на розвиток корпоративної культури – безпосередньо чи опосередковано – також інертність, не активність у громадських справах, суміш індивідуалізму та егоїзму, надто приземлений прагматизм. До цього слід додати надмірну довірливість, піддатливість зовнішнім впливам, пристосуванство.

Однією з особливостей національного характеру українців, яка суттєвим чином впливає на формування корпоративної культури, є індивідуалізм, який зумовлений специфікою суспільного життя. У результаті в українському національному етносі індивідуальний чинник взяв гору над колективним. Із часом сформувався український індивідуалізм, пріоритет індивідуального над загальним, колективним як вияв свободолюбства особистості. Враховуючи ту обставину, що утворення акціонерного капіталу здійснюється за принципом «через індивідуальне до колективного», з опосередкованим володінням власністю в ньому, то зазначена риса національного характеру українців об'єктивно сприяє формуванню корпоративної культури, норм корпоративної філософії. З іншого боку, індивідуалізм, прагнення до свободи, яке мало прогресивний історичний сенс, призвело у свій час до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільного, до невміння створювати і втримувати владу, що на сьогодні є гальмівним чинником процесу формування корпоративної культури.

Індивідуалізм став причиною безсилля українського народу радикально вирішити проблему свого сталого, стабільного існування, створити соціонормативні, правові форми суспільної діяльності [65]. Як підтвердження

цього висновку має місце довготривалий процес політичної кон'юнктури навколо прийняття Закону України «Про акціонерні товариства», який дозволить створити абсолютно нові організаційні та структурні засади перерозподілу акціонерного капіталу в Україні, управління ним, контролю за діями управлінського персоналу товариств, а, головне, прискорення впровадження норм корпоративної культури.

Складність та неоднозначність корпоративної культури як категорії обумовлює наявність у вітчизняній та закордонній науковій літературі значної кількості робіт, автори яких демонструють розмитість власної позиції, наводять кілька визначень із різними акцентами. Окремі дослідники виділяють якусь одну з характерних рис корпоративної культури, не розкриваючи її повністю. Інші роблять акцент на умовах і факторах, що визначають корпоративну культуру, або на характері суспільно - економічних відносин всередині підприємства, або на результатах її використання.

Сьогодні в Україні корпоративна культура розглядається як головний механізм, який забезпечує практичне підвищення ефективності роботи корпорації. Вона дуже важлива для будь-якого підприємства, оскільки може впливати на:

- мотивацію співробітників;
- привабливість фірми як роботодавця (з точки зору плинності кадрів);
- мораль кожного співробітника, його ділову репутацію;
- продуктивність і ефективність трудової діяльності;
- якість роботи співробітників;
- характер особових і виробничих відносин у колективі;
- ставлення працівників до роботи;
- творчий потенціал службовців.

Незважаючи на сьогоднішній позитивний імідж інститутів спільного інвестування, можна стверджувати, що характерною ознакою їх корпоративної культури є невміння передбачити наслідки своїх дій, унаслідок чого корпоративне управління є лише юридичною «оболонкою», яка приховує

культуру управління, притаманну для приватних підприємств, носіями якої є аутсайтери.

Корпоративна культура як інструмент управління виконує роль координатора елементів завдяки ustalеним нормам і стандартам організаційної поведінки, прийнятим базовим цінностям в організаційному середовищі. Крім цього, корпоративна культура пропонує реальний інструментарій і технологію використання нормативного та ціннісного апарату в управлінні підприємством, що в поєднанні з іншими ресурсами підвищує ефективність менеджменту підприємства і сприяє його успішній діяльності.

Корпоративну культуру ще аналізують як систему, що включає дві підсистеми, – керовану підсистему (об'єкт управління) і керуючу підсистему (суб'єкт управління) (див. рис. 1.4.1)[65].

Рисунок 1.4.1

Система корпоративної культури



Суб'єкти управління – це група людей, які різними методами впливають на корпоративну культуру, адаптуючи її під цілі і завдання підприємства. Базою управління корпоративною культурою є дослідження і визначення її поточного стану. Об'єктом сучасної управлінської діяльності є складові корпоративної культури, а не процеси, люди чи діяльність. Відповідно до системної моделі управлінського підходу до розуміння сутності корпоративної культури, управління її розвитком відбувається з урахуванням принципів.

У сучасних умовах керівництво має бути зацікавлене в тому, щоб гнучкість та новаторство були найважливішими та невід'ємними складовими корпоративної культури.

Відсутність об'єктивних економічних передумов формування корпоративної культури відбивається і на ринку акцій, на якому права акціонерів повною мірою можуть бути дотримані лише за умови єдності власності та контролю.

Сучасні керівники та керуючі розглядають культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру для кожної організації так, щоб усі службовці розуміли і дотримувалися її.

Відомо, що фірми з яскраво вираженою корпоративною культурою набагато ефективніше використовують людські ресурси. Корпоративна культура - одне з найбільш ефективних засобів залучення та мотивації співробітників. Як тільки людина задовольняє потреби першого рівня (умовно кажучи, матеріальні), у нього виникає потреба в іншому: становище в колективі, спільності цінностей, нематеріальної мотивації. І тут на перший план виходить корпоративна культура.

Так як організаційна культура формується під впливом багатьох факторів і процесів, то її зміна вимагає проведення численних перетворень в різних областях компанії - стратегії, персоналі, організаційній структурі, стилі

управління, системі компенсацій і т. д. І, нарешті, потрібно застатися терпінням, тому як зміна корпоративної культури - процес довгий і болісний. Керівництво має володіти рішучістю і волею, щоб довести процес змін до кінця.

Таким чином, організаційна культура виконує функції внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації. Вона визначає стратегію організації, цілі та засоби їх досягнення, а також критерії ефективності в досягненні намічених цілей. Завдяки організаційній культурі, в організації розробляється спільну мову і концептуальні категорії, критерії отримання, утримання та втрати влади, правила поведінки, системи заохочень і покарань.

Певним чином, підприємства України поставлені перед необхідністю формування організаційної культури для того, щоб бути фінансово стабільними і частково незалежними. Це також має бути обов'язково враховано під час формування корпоративної культури організації, щоб усі співробітники адекватно і з розумінням ставилися до ідеї залучення додаткових коштів для розвитку свого підприємства, а звідси до успішного сьогодення і майбуття.

Підсумовуючи, слід зазначити, що особливості національної культури українців, незважаючи на деякі негативні риси, які обумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються цілою низкою конструктивних рис української вдачі, які можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури. Йдеться про високий рівень розвиненості волелюбства, природного демократизму, що можуть бути закріплені не тільки в політичній, а і в корпоративній культурі. Демократичні цінності українського суспільства, що впродовж кількох століть поступово слабшали, «вимивалися», та пов'язані з цим риси національного характеру в умовах незалежності України можуть бути відтворені. Це дає підстави стверджувати, що більшість конструктивних рис українського національного характеру можуть виступати важливими чинниками у побудові системи управління.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ВНЗ

2.1. Формування корпоративної культури у ВНЗ

Останнім часом підвищується зацікавленість дослідників до вивчення такого феномена як корпоративна культура освітнього закладу, зокрема університету. Передусім це продиктовано глобалізаційними процесами, під вплив яких підпадають і освітні заклади. Входження до європейського освітнього простору, розвиток ринкових відносин, які значно змінюють пріоритети і напрями діяльності освітніх закладів, і, як наслідок, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг – все це вимагає перегляду ролі вищої освіти в сучасному суспільстві.

Вивчення корпоративної культури вищого навчального закладу (ВНЗ) базуються на корпоративній культурі підприємств і організацій. При цьому береться до уваги специфіка діяльності ВНЗ – форма навчального процесу, взаємодія між викладачами, між викладачами та студентами. Мета такого типу культури є формування корпоративної культури в галузі освітнього закладу.

Корпоративна культура вищого навчального закладу – це сукупність цінностей, норм, правил, традицій, які поділяються всіма особами, що мають відношення до діяльності ВНЗ, на основі яких регулюються їхні взаємовідносини, зокрема між учасниками навчально-виховного процесу: між викладачами, викладачами і студентами, викладачами й адміністрацією.

Науковці у більшості випадків давали перевагу дослідженню корпоративної культури підприємств та організацій. Проблеми корпоративної культури організацій освітнього типу (шкіл, коледжів, ліцеїв, вищих навчальних закладів) тривалий час залишалися поза увагою і сьогодні ще перебувають в глушині дослідницької практики. Феномен корпоративних відносин у вітчизняній освіті почав розглядатися порівняно недавно. Можемо стверджувати, що традиція вивчення вищих навчальних закладів як

корпоративних організацій склалася у ХХ столітті та сформувалась як самостійний напрям завдяки роботам М. Вебера ("Школа як бюрократична організація") [10], Т. Парсонса ("Університет як соціальна система") [51], Т. Веблена ("Вища освіта в Америці" з підзаголовком "Меморандум про те, як бізнесмени керують університетами") та іншим [75].

У цих працях особливу увагу приділено аналізу теорії корпоративної культури освітньої громади, а також визначенню історичних, технологічних, організаційних основ корпоративної культури вищих навчальних закладів. На думку Т. Веблена «навчальні заклади у розвитку підпорядковуються цінностям і законам ринкового виживання, нормам підприємства, підлаштовуються під вимоги носіїв влади і відходять від справжніх цілей та цінностей вищої освіти».

Прихильники підходу до вищої школи як до організації – зарубіжні вчені М. Вебер, Т. Парсонс, О. Бетіна, І. Буєва та вітчизняні науковці І. Ільїнський, Л. Даниленко, В. Андрущенко та інші – базуються на тому, що перетворення сьогодні відбуваються в усіх сферах суспільного життя.

Вищий навчальний заклад варто сприймати не лише як одну зі сходинок освіти, а як і суб'єкт ринкових відносин, організацію, що має реагувати на зміни зовнішнього середовища. Так, на думку А. Кімберга, навчальний заклад стає виробничою організацією зі стандартними ринковими цілями, яка надає продукт, що має назву "вища освіта" [27].

Вищий навчальний заклад є великою за розмірами організацією, до складу якої входять різні підрозділи. Кожний ВНЗ має власну корпоративну культуру, свою систему цінностей, уявлень, норм і правил поведінки, які чинять вплив на вибудовування співробітниками моделей власної поведінки.

Корпоративна культура вищих навчальних закладів є своєрідною, досить ефективною формою життєдіяльності освітніх організацій, що дозволяє говорити про організовану систему, побудовану на принципах самоцінності знання, свободи навчання, яку впевнено можна назвати конкретним способом реалізації ідей вищої освіти. Така корпоративна організація ВНЗ як інтегрованої системи покликана і здатна виконувати універсальні функції культурної

спадщини, бути хранителем, генератором і розповсюджувачем культурних зразків. Корпоративна культура українських ВНЗ поки ще недостатньо сприяє виконанню ними суспільних функцій. Залишається багато невирішених питань, а серед них головне – створення системи цілеспрямованих дій з формування і розвитку корпоративної культури ВНЗ.

Формування корпоративної культури – є наслідком внутрішніх комунікацій вишу, і одним із засобів підвищення його репутації. Корпоративна культура ВНЗ – це система цінностей (атмосфера взаємовідносин, стиль керівництва, норми поведінки, правила, традиції тощо), втілена у різних сферах діяльності, і така, що приймається всіма співробітниками та викладачами ВНЗ.

У формуванні особистості майбутнього фахівця, його світогляду, професійних якостей провідну роль відіграє викладач ВНЗ. Згідно з Національною доктриною освіти, система «викладач – студент», що діє у вищих навчальних закладах, спрямована на формування особистості висококваліфікованого спеціаліста, громадянина, патріота. Дослідження багатьох педагогів і психологів (Н. Ф. Левітов, О. М. Матюшкін, Б. М. Теплов, В. П. Давидов, В. Н. Струманський та ін.) підкреслюють зв'язок процесу формування особистості з тим впливом, який справляє викладач на розум і почуття вихованців. Викладач ВНЗ має бути як висококваліфікованим ученим, фахівцем, науковцем, так і вихователем [36].

Чинник який має безпосередній вплив на характер соціально-психологічного клімату колективу, є його керівник. Характер корпоративних відносин у ВНЗ, що визначає корпоративну культуру, залежить від стилю керівництва, забезпечення оптимальних умов і характеру праці співробітників, міри задоволення домінуючих соціальних потреб викладачів. Ділові й особистісні якості керівника та обраний ним тип управління є провідними чинниками формування і розвитку системи ділових відносин у ВНЗ, тому що вони зв'язані з характером дій з управління організацією та виконання викладачами професійної діяльності. Ділові й особистісні якості керівника впливають на сприйняття його трудовим колективом, а отже, і на уявлення

викладачів про перспективи розвитку ВНЗ, про можливість виконання його місії. Соціальна роль керівника оцінюється співробітниками за його умінням вибудувати корпоративні ділові та міжособистісні відносини в організації.

Одним із провідних обов'язків керівника у контексті вибудовування корпоративної культури вищого навчального закладу є формування міжособистісних взаємовідносин у колективі. Керівник зобов'язаний уміти підтримувати в колективі необхідний баланс між співробітництвом і суперництвом.

Корпоративна культура ВНЗ здійснює вплив на формування професійної компетентності студента. Адже коли студент вперше перетинає поріг освітнього закладу він намагається увібрати в себе всю атмосферу, яка його оточує, а відтак це залишає відбиток на формуванні професійної компетентності особистості.

Атмосфера ВНЗ та його матеріально-технічна база яскраво демонструє відношення адміністрації навчального закладу до студентів, а як наслідок, у студентів формується патріотичне ставлення до свого навчального закладу. Адже коли студент відчуває себе потрібним він здатен краще навчатися та самовдосконалюватися. Важливу роль також відіграє викладацький склад ВНЗ та його відношення до студентів, адже саме викладачі стають прикладом для наслідування не тільки професійних якостей, але й культури спілкування та взаємовідносин у суспільстві.

Під корпоративною культурою ВНЗ слід розуміти усвідомлене застосування у власній професійній діяльності сукупності корпоративних цілей вищого навчального закладу, корпоративних цінностей і норм професійної групи, які приймає і поділяє викладач, які регулюють його взаємини з представниками інших соціальних груп, що задіяні в роботі вищого навчального закладу, та прагнення сприяти розвитку позитивного іміджу вищого навчального закладу [39].

Корпоративна культура є багаторівневою. Відповідно до розмірів організації освітнього закладу виокремлюють корпоративну культуру ВНЗ,

корпоративну культуру його навчально-наукових інститутів і факультетів, кафедр та інших підрозділів. Слід говорити й про корпоративну культуру студентської спільноти.

У сучасних умовах ВНЗ засвоюють нові зразки корпоративної культури, тому розробляють дві траєкторії її формування: зовнішню – економічний успіх, презентабельність, показники успішності діяльності закладу, тобто комплекс заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, і внутрішню – підтримка і розвиток зразків професійної діяльності, що мають відображати гуманістичні цінності педагогіки.

Специфічними є цілі і місія ВНЗ як освітньої установи. Під місією університету розуміють сукупність уявлень про основоположні цінності, цілі і простір розвитку освітньої установи, про те, що він несе, виробляє зовні, навіщо він потрібен суспільству державі, людям. У цьому контексті місія є сенсоутворювальним ядром університетської ідеї.

Нині багато престижних ВНЗ мають розроблені кодекси, у змісті яких декларовані основні цінності і принципи корпоративної культури, а також описані моделі поведінки викладачів, студентів, співробітників, що відповідають їм. Для прикладу в додатку Г подається корпоративний кодекс Полтавського коледжу нафти і газу Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка.

Специфіка корпоративної культури ВНЗ зв'язана також із тим, що адміністрація закладу є невеликою за чисельністю у порівнянні з іншими організаціями (ректорат, адміністрація підрозділів – інститутів/деканатів, кафедр). Проте, як правило, формування корпоративної культури ініціюється і здійснюється саме адміністрацією закладу. Адміністрація зацікавлена і стурбована станом корпоративної культури, реалізацією заходів щодо її формування, а викладачі не задіяні в цьому процесі.

Формуванню єдиної корпоративної культури ВНЗ протидіє його організаційна структура, яка зв'язана з поділом на інститути/факультети. Відсутність єдності завжди мала місце між студентами і викладачами різних

підрозділів, іноді виявлялися навіть ознаки ворожості, негативного ставлення один до одного. Тому для формування корпоративної культури потрібно встановити ефективну систему комунікацій, які забезпечують взаємозв'язки не лише вертикального характеру – між адміністрацією й підрозділами, а й між окремими підрозділами університету.

У корпоративній культурі ВНЗ широко використовується символіка, яка повинна сприяти зміцненню єдності закладу, його професорсько-викладацької та студентської спільноти. Проте обрані адміністрацією символи мають бути узгодженими і викладачами, і студентами. Бажано обирати корпоративні символи шляхом голосування студентів і викладачів, щоб обрати ті, що подобаються більшості. Розробленню офіційних документів, що регулюють поведінку працівників, передують формулювання місії ВНЗ. Зміст поняття «місія» організації містить у собі основні цілі її існування. Місія ВНЗ розробляється на основі законодавчих і нормативних документів і специфіки його діяльності. Кожний університет має свою історію, ознайомлення з якою відбувається в музеях, на виставках, презентаціях. Знайомство з університетом починається з мети його діяльності, місії і перспективи.

На думку В. Кубко, послідовне корегування корпоративної культури слід розглядати на таких рівнях [44]:

- 1) загальний, до якого відносяться видимі зовнішні факти, а точніше візуальна основа навчального закладу;
- 2) поведінковий, який охоплює загальні норми, правила поведінки, стиль спілкування;
- 3) розвиваючий, елементами якого є тренінги, семінари всередині організації;
- 4) ціннісний, який складається із системи колективно розділених цінностей, символів, переконань, зразків поведінки.

Розглянемо етапи формування корпоративної культури ВНЗ. Так, наприклад, В. Козлов [28] пропонує п'ять основних етапів:

- 1) вироблення місії, визначення стратегії, основних цілей та цінностей;

- 2) дослідження корпоративної культури, що вже склалася;
- 3) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток чи закріплення бажаних цінностей та зразків поведінки;
- 4) цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою усунення негативних цінностей;
- 5) оцінка успішності впливу на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.

Дослідниця Шаполова В.В у своїй роботі зазначає, що корпоративна культура ВНЗ має таку функціональну спрямованість:

1. формування корпоративних цінностей спрямоване на створення й підтримку у майбутніх фахівців у закладах освіти почуття причетності до спільної діяльності, що надає їй сенсу. Ядром корпоративної культури, поза сумнівом, є цінності, на основі яких виробляються норми і форми поведінки в освітній установі, а результатом – стабільність, стійкість на певний термін її функціонування. Саме від них залежить згуртованість співробітників, учасників освітнього процесу, формування єдності поглядів і дій, отже, забезпечення досягнення цілей ВНЗ закладу;

2. формування позитивного іміджу організації виявляється в тому, що організація сприймається певним чином як зовнішнім, так і внутрішнім середовищем. Результатом реалізації цієї функції стає якісне покращення діяльності організації завдяки створенню її певної філософії, в якій відбиваються роль освітньої установи в теперішньому і майбутньому житті населення, зв'язок з національними ідеями, стратегічна мета і завдання.

Корпоративна культура студентів ВНЗ є складною системою і містить перелік таких компонентів:

- ціннісно-нормативний (основні цінності, норми та правила);
- організаційний (формальна та неформальна організаційна структура, структура управління);
- комунікаційний (структура формалізованих и неформалізованих потоків, якість комунікацій);

- соціально-психологічні відносини (соціометрія, система ролей, конфліктність);
- знаково-символьний (міфи та легенди, корпоративні перекази);
- зовнішня ідентифікація (імідж, рекламні атрибути) [52].

Також необхідно зазначити, що діяльність вищих навчальних закладів ґрунтується на Конституції України, Законах України "Про запобігання корупції" [18], "Про освіту" [19], "Про вищу освіту" [17], концептуальних засадах Національної доктрини розвитку освіти, інших нормативно- правових актах України.

В основу корпоративної культури ВНЗ закладені цінності, які реалізуються через норми й правила і становлять корпоративну нормативну систему, що регулює поведінку людей в університеті.

Певним чином вищі навчальні заклади України змушені формувати підприємницьку культуру для того, щоб бути фінансово стабільними і частково незалежними. Це треба обов'язково врахувати під час побудови корпоративної культури, щоб усі співробітники адекватно і з розумінням ставилися до ідеї залучення додаткових коштів для розвитку навчального закладу, а отже – до успішного сьогодення і майбуття [44].

Слід звернути увагу на те, що велике значення у формуванні корпоративної культури студентів мають соціально-психологічні якості особистості. Зокрема, як зазначає В. Носков [49], це: дисциплінованість, упевненість у собі, практичний досвід, уміння працювати з людьми, логічне мислення, стійкість до стресів, соціально-психологічна адаптація до колективу, інтелект, комунікативні та організаторські здібності, спрямованість до реалізації творчого потенціалу особистості, лідерські якості.

Для ефективного управління корпоративною культурою ВНЗ необхідно насамперед мати чітке уявлення про її сутність, функції та призначення, принципи формування та використання, структурну побудову та функціональне призначення кожного складового елемента, тощо.

В. Кубко у своїй роботі демонструє модель формування корпоративної культури у вищому навчальному закладі (див. рис. 2.1.1) [45].

Рисунок 2.1.1

Модель формування корпоративної культури у ВНЗ за В. Кубко



Формування ціннісно-мотиваційної сфери впливає на корпоративну поведінку викладача ВНЗ, визначаючи моделі поведінки, які він сам обирає. Професійна діяльність викладача та дії потреб опосередковано започатковані психікою у вигляді цінностей, які формують певні мотиви і зумовлюють конкретні цілі, що втілюються в поведінці особи.

Оснoву мотивації персоналу закладено в теоріях мотивації, які поділяють на дві групи: змістовні і процесуальні. Змістовні теорії представлені теорією ієрархії потреб А. Маслоу, теорією потреб К. Альдерфера, теорією мотиваційної гігієни Ф. Герцберга, які аналізують структуру потреб і мотивів особи та їх прояв у діяльності.

Згідно теорії Ф. Герцберга такі чинники, як розмір оплати за працю, умови праці, міжособистісні відносини та характер контролю не мотивують до праці, а лише забезпечують задоволення нею. До дійсних мотиваторів праці Ф. Герцберг відносить відчуття успіху, просування по службі, визнання, відповідальність, зростання можливостей.

Теорія Ф. Герцберга враховує специфіку професійної діяльності викладача вищої школи, а саме таких її аспектів, як творчий і публічний характер діяльності, інтенсивність спілкування, амбіційність.

Показниками сформованої корпоративної поведінки студентів вважаються наступні:

- загальнолюдські та професійні цінності;
- професійні компетенції (знання предметної області спеціальності, основ роботи з інформацією, різними інформаційними джерелами, знання сучасних технологій, основ етики і психології, а також самостійність, готовність брати відповідальність на себе, уміння прораховувати наслідки прийнятих рішень, уміння створювати комфорт у взаємовідносинах з оточуючими, підтримувати імідж ВНЗ);
- ділові якості (енергійність, наполегливість, цілеспрямованість, пунктуальність, дисциплінованість, ініціативність, відповідальність, комунікабельність і т.д.);
- особиста організаційна культура (знання законів і норм спілкування, культура поведінки, досвід побудови ефективних взаємовідносин і вирішення конфліктів, уміння управляти часом, основи документаційної грамотності);

– дотримання етики корпоративної поведінки (знання головної мети і цінностей ВНЗ, відданість, доброзичливість, чуйність, уважність, здатність сприймати критику, чесність, скромність, справедливість, тощо; дотримання норм і правил внутрішнього розпорядку, виконання в повному об'ємі обов'язків) [52].

Корпоративна культура закладу вищої освіти може сприяти багатомірному розкриттю людських здібностей у випадку успішної соціалізації викладача в цю культуру або подавляти його індивідуальність у результаті їх несумісності. Люди взаємодіють у контексті ідей і уявлень, які закладає корпоративне середовище організації, основою якого є культура. Основні параметри корпоративної культури, яка прийнята в організації, будуть основним формульним і розвивальним мотиваційним чинником для персоналу цієї організації.

Вивчення корпоративної культури ВНЗ у своїй більшості переслідує мету, яка полягає у порівнянні реальної і бажаної її моделі. Іншими словами, при діагностуванні корпоративної культури університету досліджується реальна картина, а також те, що хотіли б бачити співробітники в перспективі, – «ідеальний вищий навчальний заклад».

Денисова А.Б зазначає, що корпоративна культура ВНЗ формується, в основному, через такі форми діяльності студентів:

- складові програм для розвитку та навчального процесу. Сучасний вищий навчальний заклад поряд з формуванням професійних знань має доносити до студентів важливість корпоративної культури;
- виробнича практика в умовах виробництва та нового трудового колективу;
- комплексу специфічних заходів, що направлені на формування корпоративної компетентності студентів.

Імідж ВНЗ є одним із елементів корпоративної культури. Формування іміджу відбувається у двох напрямках:

1. У середині університету (образ організації, який усвідомлюється через систему цінностей, норм самими співробітниками);
2. З зовні (образ, який створюється організацією для зовнішнього середовища).

У такому випадку імідж викладача ВНЗ і ступінь сформованості його корпоративної культури є ретрансляторами іміджу і корпоративної культури закладу вищої освіти. Формування спільних цінностей як наслідок корпоративних процесів у ВНЗ сприяє розвитку корпоративної поведінки викладачів.

Як правило, імідж ВНЗ включає у себе дві складові:

- описову (інформаційну), що представляє собою образ ВНЗ, чи сукупність усіх знань про освітній заклад;
- оцінну складову, яка існує завдяки тому, що соціум (кожен індивід) оцінює ВНЗ через призму свого досвіду, ціннісних орієнтацій, загальноприйнятих норм і моральних принципів [13].

М.В. Томілова [60] зазначає, що імідж можна представити у вигляді восьми складових:

- 1) імідж освіти (тобто якість і престижність освіти саме в даному університеті);
- 2) імідж споживачів освіти (студентів), тобто їх стиль життя, ціннісні орієнтири, життєва позиція та активність;
- 3) внутрішній імідж – уявлення співробітників ВНЗ про навчальний заклад, управління персоналом, корпоративна культура;
- 4) імідж керівної ланки ВНЗ, тобто наміри, мотиви, здібності і психологічні характеристики;
- 5) імідж професорсько-викладацького складу: компетенція, рівень, освіти, досвід, вік та гендерний поділ;
- 6) візуальний імідж: інтер'єр ВНЗ, стиль тощо;
- 7) соціальний імідж: уявлення громадськості про роль даного ВНЗ в житті міста, регіону, країни;

8) імідж ВНЗ як ділової організації: здатність надавати послуги комерційного характеру (проведення досліджень, розробка проектів тощо).

Також до цих складових можна додати віртуальний імідж: презентація ВНЗ у всесвітній мережі Інтернет.

Особливу увагу звернемо на процес формування іміджу ВНЗ. Наприклад, А.Б. Зигаленко [21] пропонує схему (див. рис. 2.1.2) формування іміджу. Дана схема показує процес формування іміджу ВНЗ через призму донесення інформації до цільового споживача. ВНЗ доносить до цільової аудиторії інформаційне повідомлення, яке потім, посередництвом логічних і розумових процесів людини перетворюється на імідж. Керувати розумовим процесом ми не в змозі, проте на процес донесення даного інформаційного повідомлення до потенційних споживачів ми можемо і повинні впливати. Вплив цей відбувається на основі маркетингової складової, а саме, до розгляду беруться шляхи просування товару чи послуги. Це пов'язано з тим, що корпоративна культура і імідж є невід'ємними частинами одна одної.

Рисунок 2.1.2

Формування іміджу ВНЗ



Корпоративна поведінка співробітника регулюється також ставленням інших людей (колег, адміністрації), їх очікуванням від працівників певних дій, що відповідають ситуації, яка склалась.

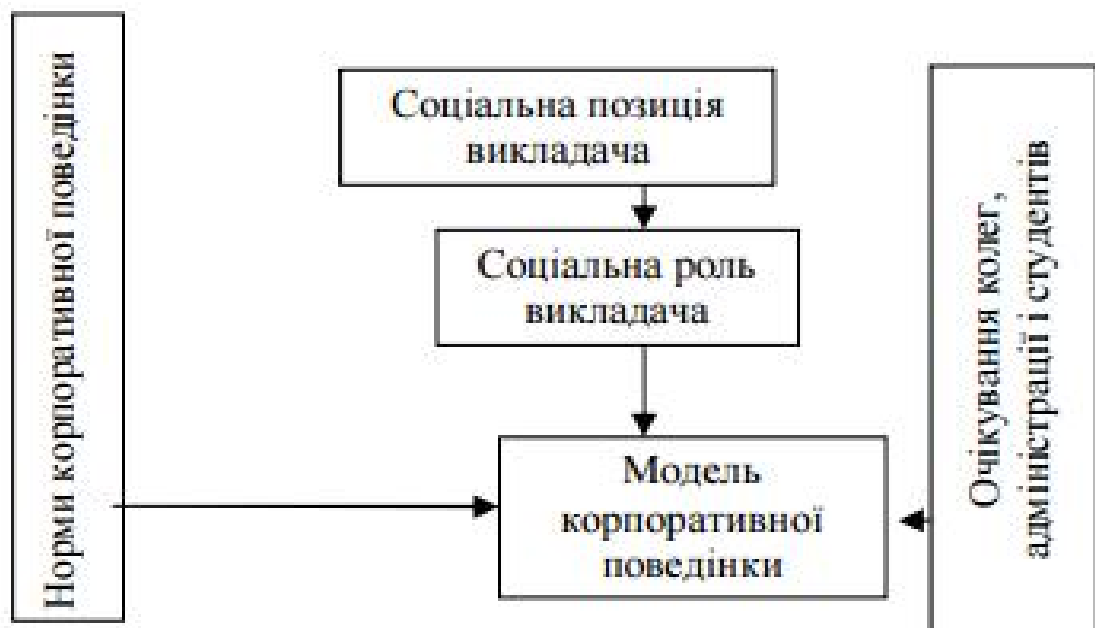
Цінності й мотиви формуються більш ефективно в умовах освітнього середовища, яке позитивно впливає на цей процес. Корпоративна культура вищого навчального закладу змінює характеристики соціального середовища, створює середовище з певними заданими параметрами, яке й впливає на ціннісно- мотиваційну сферу людину і відповідно на її поведінку в організації

К. М Гнезділова у своєму підручнику зазначає що корпоративна культура ВНЗ також здійснює безпосередній вплив на корпоративну поведінку викладачів (див. рис. 2.1.3) [12].

У ВНЗ переважно використовується етичне регулювання корпоративної поведінки викладачів. Існуючі законодавчі норми регулюють лише зовнішні межі корпоративної культури інституту вищої освіти, а всі інші аспекти функціонування викладачів піддаються лише етико-культурній регуляції.

Рисунок 2.1.3

Модель корпоративної поведінки викладача ВНЗ



Одним із механізмів управління корпоративною культурою ВНЗ є задоволення потреби викладачів в автономії, що безпосередньо впливає на їх задоволення роботою, а отже, сприяє прояву лояльності до закладу вищої освіти. Тому для управління корпоративною культурою ВНЗ важливим є надання викладачам свободи вибору у прийнятті рішень як засобу підтримки їх автономії, що сприяє внутрішньо вмотивованій поведінці. Стиль управління керівника ВНЗ відображається на діяльності педагога вищої школи. Обмеження з боку адміністрації свободи вибору викладача у прийнятті рішень безпосередньо впливає не лише на його задоволення роботою, а й на якість навчального процесу.

Певним чином, ВНЗ України поставлені перед необхідністю формування підприємницької культури для того, щоб бути фінансово стабільними і частково незалежними. Це також має бути обов'язково враховано під час формування корпоративної культури ВНЗ, щоб усі співробітники адекватно і з розумінням ставилися до ідеї залучення додаткових коштів для розвитку свого ВНЗ, а звідси до успішного сьогодення і майбуття.

Важливими є корпоративні цінності, тобто набір гласних і негласних правил, за допомогою яких адміністрація і співробітники визначають пріоритети, формують систему поведінки для досягнення цілей ВНЗ. Зазвичай розрізняють етичні, соціально-економічні і комунікативні цінності. Етичні цінності визначають, що для навчального закладу може бути поганим і гарним, моральним і аморальним. Соціально-економічні цінності описують: як будується бізнес освітніх закладів, який загальний стратегічний підхід до вибору ключової переваги організації (універсальність, спеціалізація), яка структура витрат і правил економічної взаємодії (деканат – ВНЗ в цілому, філії – ВНЗ), які прийнятні і бажані темпи зростання, який основний принцип побудови структури ВНЗ (створюється під конкретних людей або під певні завдання). Комунікативні цінності описують: відношення співробітників до роботи і принципи горизонтальних комунікацій; відношення керівництва до підлеглих і принципи вертикальних комунікацій; відношення підлеглих до

керівництва; відношення професорсько-викладацького складу до студентів; відношення професорсько-викладацького і навчально-допоміжного складу, а також співробітників різних служб ВНЗ до змін.

Не менш важливими є корпоративні ритуали – це сукупність дій і заходів, які демонструють співробітникам цінності організації. Умовно корпоративні ритуали можна підрозділити на ритуали заохочення, ритуали осуду і ритуали об'єднання.

Ритуали заохочення покликані показати схвалення ВНЗ певних досягнень або стилю поведінки співробітника і/або студента, які вписуються в межі корпоративних цінностей. Ритуали осуду повідомляють про несхвалення відносно людини, яка порушила норми прийнятої корпоративної культури (звільнення, пониження на посаді, штраф, зниження заробітної плати). Ритуали об'єднання допомагають усім співробітникам усвідомити свою спільність з ВНЗ. Це різного роду конференції, семінари, різні заходи, спільні поїздки та ін.

Ритуали і свята складають суттєву частину корпоративної культури. Загалом, у організації важливо розробити систему свят, хоча, звісно, дана система не може бути директивною. Серед свят (у тому числі загальнодержавних) важливими є ювілеї трудової та наукової діяльності, праці в ВНЗ. Бажано відзначати захист дисертацій, присвоєння звань, вихід монографій тощо. Це свята, що відносяться до рангу свят співробітників. У даному випадку кожна структура виробляє власні підходи до виокремлення подібних дат.

Необхідно також формувати культурні традиції. Наприклад, кожен західний ВНЗ, розвиваючи види фізичної культури, має свій «фірмовий» вид спорту, який усіляко культивується у даному ВНЗ і позиціонує його своїми успіхами. Скажімо, серед великої кількості спортивних, художніх гуртків, колективів мають виокремитися ті, які ВНЗ повинен розвивати, підтримувати та перетворити їх на свою візитну картку і предмет корпоративної гордості.

Моральна атмосфера в навчальному закладі може підтримуватися реалізацією широкого кола соціальних програм, спрямованих на підтримку

незабезпечених співробітників та студентів, пенсіонерів, одиноких матерів та інвалідів. Змістовною в даному ключі є праця А.М. Колот [39] про мотивацію, стимулювання та оцінку персоналу. Цю роботу, яка звісно проводиться у ВНЗ України, але здебільшого профспівковою організацією, слід закріпити на рівні культурних традицій освітнього закладу.

Робота із випускниками, створення клубів, розширення діяльності асоціацій і служб зі зв'язків з випускниками – це один із аспектів та важливий елемент формування КК ВНЗ. Випускники можуть стати вагомим підтримкою діяльності університету: для формування у студентів та співробітників почуття гордості і співучасті у важливій і масштабній за результатами роботі; для підпитки корпоративної культури ВНЗ новими легендами, історіями, героями (історії успіху випускників, «історії подолання» життєвих криз тощо); для розвитку і фінансового благополуччя ВНЗ.

Корпоративний стиль вищого навчального закладу повинен удосконалюватися і пронизувати увесь культурний і предметний світ.

Отже, можна зробити висновок, що корпоративна культура ВНЗ формується на корпоративній культурі організації чи підприємства. Метою корпоративної культури ВНЗ є формування корпоративної культури в галузі освітнього закладу.

Корпоративна культура вищого навчального закладу – це сукупність цінностей, норм, правил, традицій, які поділяються всіма особами, що мають відношення до діяльності ВНЗ, на основі яких регулюються їхні взаємовідносини, зокрема між учасниками навчально-виховного процесу: між викладачами, викладачами і студентами, викладачами й адміністрацією.

2.2. Корпоративні комунікації у ВНЗ

Поняття «корпоративні комунікації» є досить новим та появилoся у науковий практиці порівняно нещодавно. За словами британського вченого Дж. Корнеліссена, в останні десятиліття помітно зростає кількість досліджень корпоративних комунікацій, хоча донедавна вивчення цієї проблеми здійснювалось у рамках різних наукових дисциплін, зокрема соціальної психології, соціології й економічних наук. Сьогодні, на його думку, спостерігається формування єдиної теоретичної дисципліни корпоративних комунікацій, яка має два основних теоретичних напрями, пов'язаних з теоріями комунікації й управління. Дж. Корнеліссен визначає корпоративні комунікації як функцію управління, яка відповідає за здійснення нагляду та координації роботи, що виконується у різних спеціальних галузях, зокрема зв'язках із медіа, зовнішніх і внутрішніх комунікаціях [73].

Український учений Д. Олтаржевський, підкреслюючи, що точку зору зазначеного науковця поділяють і інші, справедливо стверджує: комунікації в сучасному бізнесі є не просто допоміжною сферою діяльності та необхідною складовою для прийняття управлінських рішень. Вони є певним стратегічним напрямом роботи компанії, зосередженим на досягненні маркетингових цілей, послідовному формуванні позитивного іміджу, управлінні корпоративними знаннями, організації взаємодії з персоналом, споживачами, інвесторами тощо. При цьому всі зв'язки підприємства (і зовнішні, і внутрішні) мають розглядатися відповідно до довгострокових стратегічних цілей як єдиний механізм, комплекс налагоджених відносин із усіма діючими особами корпоративного інформаційного простору [50].

Сам термін «комунікації» походить від латинського слова «communico», що означає «роблю загальним», «поєдную». Поняття «комунікації» має кілька значень. Комунікація це:

– це шляхи сполучення (наприклад, повітряні, водні, віртуальні комунікації);

- це форма зв'язку (радіо, телебачення, інтернет);
- це процес передачі інформації (телебачення, преса, радіо);
- комунікація виступає як акт спілкування, зв'язок між двома або більш індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій.

Тому, комунікація –це процес двостороннього обміну інформацією, який веде до взаємного розуміння. У процесі комунікації інформація передається від одного суб'єкта іншому. Суб'єктами можуть виступати окремі особи, групи або навіть цілі організації. Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася.

Таким чином, за кількістю учасників комунікацію поділяють на:

1. внутрішню (людина розмовляє сама з собою);
2. міжособистісну (розмова між двома людьми);
3. комунікацію в малих групах (троє – п'ятеро людей);
4. публічну комунікацію (аудиторія у 20 – 30 і більше осіб);
5. організаційну (100 і більше осіб);
6. масову (1000 і більше осіб).

Комунікація може бути усною, письмовою або друкованою. Якщо усна комунікація дає можливість швидкого реагування обох сторін та передає всі нюанси особистого спілкування, то письмова та друкована здебільшого обслуговують публічну, організаційну та масову комунікацію. Особливу роль у цьому відіграють сучасні комунікаційні системи, такі як Інтернет, де, так би мовити, «електронна» комунікація досягла майже необмежених можливостей.

Значну роль у практиці організаційних комунікацій відіграє розподіл комунікації на вербальну та невербальну. Вербальна – це звичайне використання нами рідної чи іноземної (це байдуже) мови. До невербальної належать міміка, жести, пози, одяг, зачіска, інтонація та тембр голосу тощо [40].

Визначення, що описують термін «корпоративні комунікації ВНЗ», різноманітні. Їх основна суть зводиться до того, що це система відносин і процесів у конкретному навчальному закладі в рамках існуючої структури

відділів і підрозділів. це комунікаційна діяльність, спрямована на співробітників компанії, формування корпоративної ідентичності та лояльності, впровадження і розвиток корпоративних культурних стандартів тощо. Мета корпоративної комунікації – створення позитивної репутації ВНЗ

Корпоративна комунікація стосується змісту комунікації і того, які засоби комунікації використовує вуз (веб-сайт, брошури, реклама, ін.). У корпоративній комунікації об'єктом комунікаційних заходів є сам навчальний заклад – на противагу тій комунікації, об'єктом якої стає певний продукт, послуга або інформація, які надає ВНЗ.

Комунікація між окремими людьми, їхніми групами, організаціями здійснюється в процесі спілкування, як обмін соціальними знаковими утвореннями (повідомленнями), в яких відображені думки, ідеї, знання, досвід, навички, ціннісні орієнтації, програми діяльності сторін, що спілкуються. Комунікація є складним багатокomпонентним процесом. Основними його компонентами є:

- суб'єкти комунікаційного процесу – відправник і одержувач повідомлення (комунікатор і реципієнт);
- засоби комунікації (слова, картини, графіки), а також канали, якими передаються повідомлення від комунікатора до реципієнта (лист, телефон, радіо, телеграф, Інтернет тощо);
- предмет комунікації (якась подія, явище і т. ін.) і повідомлення, що відображає його (стаття, розпорядження, графік навчального процесу і т. ін.);
- ефект комунікації – наслідки комунікації, виражені в зміні внутрішнього стану суб'єктів комунікаційного процесу, в їхніх взаєминах або в їхніх діях [4].

Комунікації у ВНЗ – складна, багаторівнева система, що охоплює як самий заклад, його складові, так і його зовнішнє та внутрішнє оточення. Відповідно до цього класифікують і види комунікацій:

- Зовнішня корпоративна комунікація– це обмін інформацією між ВНЗ і його зовнішнім середовищем;

- Внутрішня корпоративна комунікація – інформаційний обмін, що відбувається між структурними підрозділами;
- Вертикальна комунікація – інформаційний обмін від керівника до підлеглих у вигляді розпоряджень, наказів; і від підлеглого до керівника – у вигляді звітів, пояснювальних записок, заяв;
- Горизонтальна комунікація – обмін інформацією між співробітниками та відділами;
- Міжрівнева комунікація – обмін інформацією з Міністерством освіти і науки України, ректоратом, навчальним відділом, деканатом;
- Формальна комунікація – інформація передається за особливими стандартами і правилами у вигляді різних організаційно-розпорядних документів, листів і повідомлень;
- Неформальна комунікація – обмін інформацією у вигляді чуток, пліток, інтриг або сумісних вечірок, виїздів на відпочинок тощо [42].

Щоб підвищити ефективність діяльності, потрібно розвивати внутрішні комунікаційні стратегії вузу, внутрішні процеси комунікації, створювати згуртовану корпоративну культуру. Варто відмітити, що дуже мало уваги приділяється тому, що відбувається всередині освітнього закладу. Спілкування й обмін інформацією з колегами не беруться до уваги, коли йдеться про досягнення цілей, але вони мають життєво важливе значення.

Створення внутрішнього корпоративного середовища ВНЗ та його функціонування залежить від багатьох чинників. В першу чергу, корпоративна діяльність обумовлена інформаційно-комунікативними засобами, які забезпечують взаємодію суб'єктів освітнього процесу і реалізуються через корпоративну інформаційну систему (КІС). Визначення “корпоративна інформаційна система”, яке раніше використовувалося переважно стосовно великомасштабних компаній і організацій, тепер упроваджується і у освітню практику.

Інформаційні системи, що впроваджуються у ВНЗ, дозволяють оперативно отримати інформацію про навчальний процес, матеріальні і кадрові

ресурси ВНЗ, обмінюватися інформацією, здійснювати облік і контроль за успішністю тощо. Технічне призначення КІС – управління навчальним процесом. Із позицій технічного підходу, КІС є програмним комплексом.

Корпоративна комунікація сприяє підвищенню показників діяльності ВНЗ, рівня задоволення працівників працею, формуванню відчуття причетності до роботи вузу. Д. Ньюстром і К. Дейвіс зауважують: якщо співробітники поінформовані про проблеми, з якими стикається організація, і про заплановані освітнім менеджментом кроки, вони зазвичай із розумінням сприймають зміни, які незабаром відбудуться.

Комунікації в середині будь-якої організації, зокрема і ВНЗ, також покликані сприяти формуванню, управлінню й розвитку корпоративної культури, отже, комунікації є чинником, що сприяє цьому процесу. Комунікації у ВНЗ виконують роль механізму, завдяки якому викладач отримує знання про корпоративні цінності, норми, моделі поведінки, водночас у закладі генеруються нові цінності і знання.

Важливим для формування корпоративної культури ВНЗ є управління комунікаціями всередині закладу на стратегічному й оперативному рівнях. На стратегічному рівні управління комунікаціями здійснюється розробка системи корпоративних цінностей і принципів ВНЗ з урахуванням ринків освітніх послуг і праці. Система цінностей стає основою корпоративної культури закладу. На оперативному рівні управління внутрішніми комунікаціями здійснюється розробка, впровадження й актуалізація системи корпоративних домовленостей і стандартів, що регламентують ділову взаємодію всіх співробітників (адміністрації, викладачів) між собою і з зацікавленими сторонами ринку освітніх послуг.

Для узгодженої діяльності ВНЗ та ефективності його функціонування на ринку освітніх послуг необхідним є офіційне затвердження основних положень корпоративної культури у вигляді таких документів як Кодекс корпоративної культури, Кодекс корпоративної етики та ін. Такий процес «узаконення»

базових цінностей організації може відбуватися двома способами: «зверху-вниз» (директивний спосіб) і «знизу-вверх» (демократичний спосіб).

Комунікації у ВНЗ, зокрема на індивідуальному рівні, виконують роль ознайомлення нового викладача з корпоративною культурою університету. Комунікації на горизонтальному рівні слугують чинником, що сприяє залученням співробітника до корпоративної культури, а отже, прийняття цінностей, засвоєння норм і моделей поведінки особистості у вузі. Організаційні комунікації підтримують основні цінності й положення корпоративної культури ВНЗ.

Корпоративна культура університету впливає на характер і процес різних видів комунікацій (формальних та неформальних). Одним із важливих чинників формування комунікаційних процесів у ВНЗ є корпоративна преса: газета, журнал, також радіопередачі тощо. Корпоративна газета є відображенням корпоративної культури організації і її можна розглядати як індикатор довіри до організації.

У практиці формування корпоративної культури ВНЗ ефективним інструментом вважається корпоративний університет, за допомогою якого здійснюється регулярний моніторинг корпоративної поведінки викладачів, оцінка їх лояльності до вузу і стану її корпоративної культури і етики, оцінка ефективності інституціолізованих форм корпоративної поведінки (оцінка кодексів, стандартів, тощо). Ґрунтуючись на отриманих результатах, розробляються необхідні рекомендації щодо вдосконалення процесу формування корпоративної поведінки викладачів вищого навчального закладу.

У сучасних умовах у практиці формування корпоративної культури ВНЗ дуже ефективним виявляється використання Інтернет-ресурсів, зокрема сайтів вузу, та форумів. На веб-сайті міститься вся інформація про ВНЗ (навчальні програми, розклад занять, викладацький склад та новини вузу), що є елементом здійснення комунікаційних процесів із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Інтернет є дуже потужним засобом, що дозволяє значно розширити аудиторію відвідувачів, а веб-сайти ВНЗ окрім інформаційної та комунікаційної функцій виконують також іміджеву функцію і підвищують престиж ВНЗ.

Як зазначають І.Г. Передерій та А.А. Соляник –інформація із веб-сайту дає благодатний матеріал для оцінки динаміки усіх спектрів діяльності, у тому числі пріоритетних напрямків науково-дослідної роботи, міжнародної співпраці, інтернаціоналізації життя вишу. Веб-сайт засвідчує, що сучасний університет є співтовариством і життєвим діалогом студентів і професорів, об'єднаних спільними цінностями, науково-освітніми та духовно-культурними інтересами.

Веб-сайт, особливо за наявності інтерактивних і динамічних елементів, складно ідентично перенести на паперовий носій, тобто важливим є спосіб фіксації інформації, який дозволяє забезпечити її збереження, опрацювання, розповсюдження та представлення користувачеві за допомогою засобів комп'ютерної техніки. Цінність веб-сайту як джерела обумовлена його комплексністю, системністю, що одночасно охоплює усі напрямки діяльності вишу, а це не досягається традиційними джерелами [14].

Веб-сайт ВНЗ виконує такі основні завдання:

- реклама послуг, ідей.
- підтримка клієнтів;
- продаж товарів, послуг, інформації, ідей.
- безкоштовне надання інформації або послуг.
- це засіб залучення відвідувачів до даного ресурсу для здобуття, наприклад, статистичної інформації або ж для показу реклами, якщо це рекламний майданчик.

Сайт ВНЗ за технічною складовою можна віднести до корпоративного сайту, оскільки він містить повну інформацію про ВНЗ, має зрозумілу навігаційну систему та, частіше, не може містити більше 100 веб-сторінок. Сайт ВНЗ – це веб-сайт, призначений для всебічного та достовірного інформування

(від імені керівництва) зовнішніх і внутрішніх відвідувачів про діяльність ВНЗ, а також представляє відвідувачам всю необхідну довідкову інформацію.

Отже, одним із найефективніших і найпопулярніших засобів комунікації ВНЗ є веб-сайт. Позиціонування навчального закладу на ринку освітніх послуг, залучення абітурієнтів, спонсорів, партнерів, позиціонування в інформаційному просторі забезпечення знаменитості «марки» ВНЗ в країні та закордоном – це основні цілі, для досягнення яких використовується веб-сайт.

Процес ознайомлення співробітника з корпоративною культурою можна розглядати як процес передачі знань або розподілу знань між співробітниками. Згідно з основними положеннями KnowledgeManagement (управління знаннями) – одного з напрямів менеджменту організацій – корпоративна культура діє як посередник між особистісним і організаційним знанням, визначаючи, які знання належать організації, а які – особистостям і групам.

Комунікації відіграють важливу роль у процесі адаптації і наступної соціалізації нового співробітника в організації. Передача знань новому співробітнику відбувається за допомогою існуючих комунікацій. За висновками І. Кузнєцова – фахівця з менеджменту знань, можна назвати сім способів отримання інформації, використовуючи які, новий співробітник отримує відомості про корпоративну культуру:

1. Відкриті методи прямого запитання;
2. Запитання опосередковані, що задані не прямо, у ситуації, коли необхідно «зберегти своє обличчя»;
3. Запитання, що задане третій особі (третя сторона потрібна у випадку, коли основне джерело інформації – керівник – є недоступним або коли необхідно пояснити інформацію, яка отримана від основного джерела);
4. Порушити встановлені правила і спостерігати за реакцією інших (наскільки дозволяють умови);
5. Вести так звані «завуальовані» бесіди, викликаючи свого співрозмовника корпоративної культури – на відвертість в обстановці довіри;

6. Використання методу цільового спостереження за діями окремих співробітників у певних ситуаціях;

7. Використання загального спостереження за діями, розмовами між співробітниками, керівниками і співробітниками [40].

Не менш значним для управління корпоративною культурою ВНЗ і формування особистої корпоративної культури викладачів є й такий комунікаційний процес як партиципація. – процес залучення співробітників до управління. Це важлива для особистості можливість зробити свій внесок у процес прийняття рішень з метою підвищення ефективності діяльності. Партиципація сприяє причетності викладачів до навчального закладу.

Партиципацію варто розглядати як чинник підвищення лояльності викладача до ВНЗ, а також як чинник, що сприяє посиленню його мотивації, самодетермінації й автономності особистості в освітній організації. Партиципація сприяє причетності викладачів до навчального закладу. Наслідки і результати партиципації розглядаються на особистісному, організаційному і соціальному рівнях. На особистісному рівні вона сприяє зростанню мотивації співробітників, їх особистісному розвитку, саморегуляції, формуванню когнітивних і соціальних компетенцій. На організаційному рівні партиципація впливає на корпоративну культуру, корпоративні відносини, корпоративну ідентичність і імідж організації.

Не останню роль у ВНЗ відіграють й неформальні комунікації. Неформальну систему комунікацій в організації називають «виноградною лозою». Вона є вираженням природної потреби людини в комунікаціях, а практична реалізація принципу свободи слова є природною, нормальною діяльністю.

З позиції менеджменту, «виноградна лоза» – це стійкий канал зворотного зв'язку, за яким до керівника поступають значні обсяги інформації про співробітників та їх діяльність, а працівникам вона дозволяє інтерпретувати поведінку керівництва. Денисова А. Б. та Томилова М. В. [13, 61] пропонують

такі види ланцюгів «виноградної лози», за якими розповсюджується інформація:

односпрямований ланцюг (кожний говорить дещо комусь іншому, але одному);

- чутки (один передає інформацію всім);
- ймовірнісна (новина розповсюджується спонтанно, випадково);
- кетяжна (інформацію передають вибірково, лише деяким співробітникам).

У корпоративних організаціях поширення набув такий вид комунікації як *networking* або *networks* – «створення кола знайомств». Інакше кажучи, це тактика налагоджування необхідних зв'язків, знайомства з людьми і подальше використання цих знайомств.

Комунікація всередині організації – це двобічний потік інформації інтелектуального чи емоційного змісту з урахуванням зворотного зв'язку, коли одна сторона отримує інформацію й одночасно відповідає на неї. Особливий спектр засобів налагоджування комунікації в організації існує в міжособистісному спілкуванні. У такому спілкуванні переважає емоційна інформація. У діловому спілкуванні люди виступають як виконавці соціальної (професійної) ролі, функціонально заданої програми діяльності. Основна інформація за своїм характером є переважно предметною, раціональною. Головною ж умовою неофіційного спілкування є не соціальна роль, а особисті якості людини, світ її інтересів і почуттів, її індивідуальність.

Тому, першим кроком у проектуванні корпоративної культури є оцінка наявної культури та цінностей. Важливим також є визначення корпоративної місії. Її сутність - призначення організації (як у широкому, так і вузькому плані), що дозволяє співробітникам та керівникам поглянути на діяльність організації відсторонено, з позиції усього суспільства. Надалі необхідно впроваджувати нову (чи оновлену) систему цінностей. Цей етап є найбільш тривалим, тому що прийняття чи неприйняття цінностей носить свідомий характер і залежить від багатьох чинників. Один із основних аспектів – реакція

керівництва ВНЗ на зміни, що відбуваються, відповідність їх поведінки прийнятним цінностям, бажання щось змінювати.

На наступному етапі проектується стратегічні завдання розвитку ВНЗ: підвищення його конкурентоспроможності, підвищення якості професійної підготовки, конкурентоспроможність випускників, створення позитивного іміджу ВНЗ, розвиток ВНЗ тощо. Виходячи із стратегічних завдань, проектується тактичні завдання на різних рівнях: «ВНЗ – студенти», «ВНЗ – викладачі», «ВНЗ – випускники» тощо.

Подальшим кроком є вибір засобів для вирішення поставлених завдань. Такими засобами можуть виступати: традиції, звичаї, обряди, ритуали, корпоративні заходи, символіка, професійна мова тощо.

Важливим є також вибір інструментарію для удосконалення корпоративної культури: розробка корпоративних стандартів, кодексу, документів для забезпечення діяльності громадських організацій ВНЗ, системи критеріїв оцінки корпоративної культури та рекомендації щодо її формування у ВНЗ.

Таким чином, корпоративна культура має суто практичну спрямованість і за умови грамотної та цілеспрямованої побудови здатна сприяти всебічному розвитку ВНЗ та отриманню максимальної віддачі від людського капіталу освітнього закладу.

Отже, корпоративна комунікація ВНЗ – складна, багаторівнева система, що охоплює як самий заклад, його складові, так і його зовнішнє та внутрішнє оточення. Метою корпоративної комунікації ВНЗ – є створення позитивної репутації ВНЗ

Щоб підвищити ефективність діяльності, потрібно розвивати внутрішні комунікаційні стратегії вузу, внутрішні процеси комунікації, створювати згуртовану корпоративну культуру. Проведене дослідження підтверджує: чим вищим є культурний рівень викладача і студента, тим вищою є корпоративна культура наукового і навчального процесу у ВНЗ.

Корпоративна культура ВНЗ, маючи в своїй основі певні цінності, здійснює безпосередній вплив на поведінку співробітника через норми і правила поведінки. Співробітник приймає цінності і, якщо прагне працювати у вузі, то підпорядковується встановленим нормам і правилам і виконує їх.

Корпоративна культура ВНЗ, формуючи власні обряди, традиції і ритуали, усуває розбіжності індивідуального і колективного в думках людини, створює можливість реалізувати її потребу в ідентифікації себе з певною спільнотою, колективом людей.

Комунікації всередині такої організації як ВНЗ поєднують ділове і неофіційне спілкування, основою якого залишається міжособистісне спілкування.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТНЕУ

Дослідження корпоративної культури проводилося на базі Тернопільського національного економічного університету. Тернопільський національний економічний університет (ТНЕУ) – вищий навчальний заклад України IV-го рівня акредитації в місті Тернопіль. Університет є юридичною особою, що здійснює освітню діяльність відповідно до ліцензії Міністерства освіти і науки України. Засновником ТНЕУ є держава в особі центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Вищий навчальний заклад заснований у 1966 році, коли в Тернополі було відкрито відділення фінансово-економічного факультету Київського інституту народного господарства. У 1967 році на базі відділення утворено факультет, у 1971 році – Фінансово-економічний інститут, а згодом Інститут народного господарства (1989 рік) та Академію народного господарства (1994 рік). Першим ректором інституту став Леонід Олексійович Каніщенко. 30 березня 2005 року навчальний заклад став університетом, якому 29 вересня 2006 року Указом Президента України було присвоєно почесний статус національного.

Побудова корпоративної культури в ТНЕУ починалася із етапу створення вузу, тобто спочатку закладалися організаційні цінності, стандарти поведінки, регламентування різних ситуацій. Для цього був розроблений статут ТНЕУ.

Основною метою діяльності ТНЕУ є підготовка висококваліфікованих фахівців згідно з державними замовленнями й договірними зобов'язаннями для органів держави та місцевого самоврядування, державних установ, підприємств та організацій України різних форм власності і проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень.

Чимала роль у формуванні корпоративної культури належить керівникові ТНЕУ. Безпосереднє управління діяльністю ТНЕУ здійснює ректор – Крисоватий Андрій Ігорович. Його права, обов'язки та відповідальність визначаються законодавством України та статутом університету.

Ректор представляє університет у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законодавством України.

Нині в університеті навчається 28792 студентів за 19 спеціальностями і 43 спеціалізаціями, працюють 1134 викладачів, з них 472 кандидатів наук 74 професорів і докторів наук, що формують велику університетську родину.

Основна база університету знаходиться в 11 навчально-лабораторних, 3 спортивних, 3 господарсько-допоміжних спорудах та 5 гуртожитках. Важливими структурними підрозділами ТНЕУ є Будинок культури, Музей історії університету і господарства краю, Науково-дослідний центр історії грошей, центр фізичної культури, видавництво «Економічна думка», бібліотека електронних ресурсів. Студенти мають доступ до електронних бібліотек Великої Британії, Орхуської школи бізнесу (Данія). До послуг викладачів і студентів санаторій-профілакторій на 50 осіб, терапевтичний, стоматологічний, фізіотерапевтичний кабінети, а також кабінети масажу, лікувальної фізкультури, емоційного розвантаження, процедурний, рефлексотерапії, теплолікування, водолікувальний відділ, аерофіторій, їдальні, кафе, буфети тощо.

В ТНЕУ діє студентське самоврядування, яке є невід'ємною частиною громадського самоврядування університету. Учасники самоврядування мають рівні права, можуть обирати і бути обраними до виборних, дорадчих, робочих та інших органів студентського самоврядування. Студентське самоврядування забезпечує захист прав та інтересів студентів та їх участь в управлінні університетом. Студенти ТНЕУ навчаються в хороших умовах, проживають у затишних гуртожитках, із ними ведуть роботу висококваліфіковані педагоги. У процесі занять застосовуються різні методичні прийоми: групова дискусія, бесіда, читання літератури, техніки і прийоми саморегуляції.

Вищий навчальний заклад відомий на теренах України не лише високим освітнім рейтингом та членством у багатьох міжнародних організаціях, а й славиться своїми творчими колективами. Як і в багатьох сучасних організаціях,

у ТНЕУ існує своя культура, що включає в себе певні норми, цінності, мету, вірування, зразки поведінки і т.д. У ТНЕУ вірять що «культура є оберегом історичної пам'яті, яка живить і зміцнює народ. Мистецтво незримою силою формує громадянську спільність, робить нас неповторними, не схожими на інших». Адміністрація докладает усіх зусиль для особистісного розвитку й росту кожного студента.

Під час проходження стажування в Тернопільському національному економічному університеті, а саме у відділі Інформації та зв'язків з громадськістю мною було проведено ряд досліджень рівня корпоративної культури ТНЕУ, шляхом спостереження, аналізу та безпосереднього спілкування із колективом ТНЕУ.

В результаті дослідження було виявлено, що в ТНЕУ існують чітко сформульовані цінності, мета, завдання, норми, правила та концепції. Під корпоративною культурою персонал ТНЕУ розуміє – дружні взаємини з колегами, сприятливий психологічний клімат, віра в свої сили, групову роботу, можливості професійного зростання, матеріальні пільги і винагороди. Опитування співробітників виявив, що вище керівництво організації бачить в корпоративному дусі джерело добробуту університету.

Для аналізу корпоративної культури ТНЕУ мною були застосовані методи спостереження, опитування, обробкою й аналізом зібраної інформації. За результатами аналізу було виявлено, що корпоративна культура ТНЕУ відповідає високому рівню.

Метою освітньої діяльності ТНЕУ є підготовка висококваліфікованих і конкурентоспроможних на національному та міжнародному ринку праці фахівців для наукових та освітніх установ, органів державної влади та управління, підприємств усіх форм власності за всіма рівнями вищої освіти (доктор наук, доктор філософії, магістр, бакалавр, молодший бакалавр), утвердження національних, культурних і загальнолюдських цінностей.

До основних завдань ТНЕУ належать:

1) провадження на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними ними спеціальностями;

2) провадження наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації і використання отриманих результатів в освітньому процесі;

3) участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку держави через формування людського капіталу;

4) формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, здорового способу життя, вміння креативно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах;

5) забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності;

6) створення потрібних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів;

7) збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства;

8) поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян;

9) налагодження міжнародних зв'язків і провадження міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, спорту, мистецтва і культури;

10) вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці;

11) забезпечення соціального захисту учасників освітнього процесу та інших працівників університету.

Під час спілкування із співробітниками ТНЕУ було проведено дослідження щоб з'ясувати відгуки що до колективу університету. В результаті було з'ясовано, що колектив сформований давно, персонал добре знайомий,

звикли один до одного. У колективі переважають позитивні настрої, співробітники позитивно оцінюють своїх колег та завжди готові до співпраці – ця поведінка визначається загальною атмосферою в університеті, або тим, що називається корпоративною культурою.

Більшість опитаних вважають, що плинність кадрів - практично єдиний критерій вірності обраної корпоративної політики. Тому для співробітників передбачені премії, пільги. Можна сказати, що університеті працює дружній та згуртований колектив, який завжди готовий підтримати один одного або розділити радість кожного свята. Їх заохочують і постійно з чимось вітають - з підвищенням по службі, днем народження або професійним святом. Якщо свят не вистачає, то їх завжди можна придумати (День бухгалтера, День секретаря і т. д.).

ТНЕУ – належить до кланового типу корпоративної культури, де у людей дружнє місце роботи та багато спільного. Університет схожий на велику сім'ю. Керівники університету сприймається як наставник, який розуміє своїх підлеглих, проявляє турботу про потреби окремих осіб. В основі його впливу лежать взаємна повага і довіра. Активно заохочуються слідування моральним принципам і відданість справ. Навчальний заклад тримається разом завдяки відданості та традиціям, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату. Університет заохочує колективну роботу та згоду, повну співучасть у роботі. Загалом в університеті панує затишок, комфорт та спокій.

Корпоративна культура ТНЕУ найбільше проявляється при:

- керуванні персоналом (на рівні керівник-підлеглий);
- керування комунікаціями (на рівні взаємодії між співробітниками);
- керування обслуговуванням (на рівні взаємодії між співробітниками й споживачами освітніх послуг).

Хоча, ТНЕУ має віддалені підрозділи, керівництво та контроль, загалом і спілкування відбувається через мобільний зв'язок та комп'ютерні мережі. В основному корпоративні комунікації здійснюються за допомогою передачі

інформації через: спілкування в живу, мобільний зв'язок, спілкування в мережі Інтернет та веб-сайту. Веб-сайт є центром згуртованості як і адміністрації, викладачів, студентів, так і звичайних зацікавлених в певній інформації університету осіб. На сайті міститься вся основна інформація університету та його підрозділи, викладацький склад, розклад занять та новини університету.

Якісний комунікативний простір забезпечує легкість формування єдиного бачення, високу координацію дій і швидкість вирішення різного роду завдань.

Хотілося б зауважити, що кожен співробітник у своїй діяльності виходить з особистих переконань про те, як слід себе вести в ТНЕУ - в силу відсутності заданих, оптимальних моделей поведінки.

Університет має систему матеріальних та духовних цінностей закони, традиції, девізи, які не мають документального закріплення. З часом вони можуть втратитися або забутися. Тому, вважаю за доцільне запропонувати:

1. створити корпоративний кодекс ТНЕУ.
2. сформулювати правила і норми поведінки співробітників;
3. розробити програму розвитку корпоративної культури ТНЕУ та її поетапне впровадження;
4. створити відділ, який буде займатися формуванням корпоративної культури та контролювати стан її розвитку

Саме створення корпоративного кодексу є одним з найважливіших інструментів реалізації мети університету. По-перше, він зберігатиме традиції, цінності, закони, девізи університету. По-друге, він дозволить уникнути конфліктних ситуацій та міститиме шляхи їх вирішення. По-третє, кодекс забезпечить позитивне враження про університет, а, отже, підвищить рівень довіри. По-четверте, такий документ буде сприяти згуртуванню колективу та розвитку командного духу. По-п'яте, полегшить орієнтацію нового персоналу та пришвидшить злиття з колективом, адже в ньому буде міститися вся важлива інформація.

Найчастіше корпоративний кодекс складається з двох частин. Перша частина містить історію вузу, яскраві події, перелік місії, цілей, цінностей

працівників університету в цілому. В другій частині зазначаються чітко визначенні норми поведінки, графік роботи, фірмовий стиль одягу.

Із точки зору свого змісту, корпоративний кодекс ТНЕУ буде надавати інвесторам, а також іншим зацікавленим особам, інформацію про принципи та напрями, відповідно до яких базується і вдосконалюється практика управління вузом в його основних аспектах. Також можна виділити основну інформацію корпоративного кодексу і розробити її у вигляді брошури, що пришвидшить її розповсюдження.

В результаті дослідження можна зробити висновок, що ТНЕУ належить до типу корпоративної культури із неофіційними, тобто неписаними, цінностями, правилами та стандартами. Керівники ТНЕУ не створювали цінностей, норм чи традицій, яких співробітникам потрібно дотримуватися, вони самі поступово сформувалися.

Аналізуючи згруповані результати, ми можемо стверджувати що корпоративна культура ТНЕУ відповідає високому рівню. В університетських колективах існують свої цінності, звичаї та норми поведінки, яких дотримуються всі, незважаючи чи це вища чи нижча посада. При правильному підбраному типі керівництва, університет добився великого успіху та популярності між освітніми закладами міста Тернопіль. Про це свідчить і консолідований рейтинг популярності вищих навчальних закладів міста за 2016 рік – ТНЕУ посідає друге місце, а в топ-200 найкращих ВНЗ України – 41 місце.

У результаті аналізу сучасного стану умов розвитку корпоративної культури ТНЕУ визначено, що за період його існування сформувався певний рівень корпоративної культури, що потребує документальної фіксації.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення і вирішення наукового завдання, яке полягало у аналізі особливості корпоративної культури вищих навчальних закладів на прикладі Тернопільського національного економічного університету. Основні висновки, одержані в результаті проведеного дослідження, можуть бути зведені до таких:

1. Розкриття сутності корпоративної культури базується на визначенні поняття "культура". Як і будь-яка культура, корпоративна культура має свої звичаї, цінності, правила, стандарти, формується і сприймається людською свідомістю та впливає на поведінку людини. Корпоративна культура як поняття досліджувалось досить довгий час. Поняття «корпоративна культура» стало предметом вивчення багатьох галузей знань. Основою розвитку терміну стали праці Е. Мейо та А. Файоля. Після цього науковці почали детально досліджувати корпоративну культуру, створивши ряд принципів, методів, підходів до вивчення поняття; характеристику, групи, типи, моделі, структуру корпоративної культури. Великим внеском в дослідження корпоративної культури стала важлива праця Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство».

2. Процес формування корпоративної культури складний і довготривалий, що вимагає вмілого застосування різних методів, форм та засобів. Дуже важливо, щоб формування корпоративної культури відбувалося індивідуально відповідно до особливостей організації. Щоб досягти високого рівня корпоративної культури при її формуванні потрібно діяти поетапно. Формування корпоративної культури відбувається поступово, вона вбирає досвід працівників, їхню культуру виховання, враховує цілі та установки підприємства. Формування корпоративної культури організації повинно відбуватися цілеспрямовано, вона повинна бути здатною ефективно реагувати на вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. Для формування та розвитку

корпоративної культури організації науковцями було розроблено ряд підходів, принципів, концепцій та шляхів формування корпоративної культури.

3. На сьогоднішній день існує велика кількість типів корпоративної культури. Ця різноманітність пояснюється тим, що корпоративна культура обумовлюється безліччю взаємопов'язаних елементів і характеристик. Зокрема, дослідники виокремлюють типи корпоративної культури відповідно до класифікаційних ознак. Основоположником вивчення структури корпоративної культури є науковець Е. Шейн, який виділив три рівні корпоративної культури. Основними функціями корпоративної культури є: охоронна, інтегруюча, регулююча, орієнтуюча, мотиваційна, пізнавальна та інформаційна, ігрова і символічна, адаптаційна, функція формування іміджу.

4. Основними джерелами формування корпоративної культури в Україні є: система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації; способи, форми та структура організації діяльності, які втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств; уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, яка відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися. Досліджуючи вплив національного характеру українців на формування корпоративної культури, слід враховувати ту обставину, що для української культури є характерним надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства. На формування корпоративної культури впливають певні негативні риси ментальності національної еліти, зокрема інтелігенції. Сьогодні в Україні корпоративна культура розглядається як головний механізм, який забезпечує практичне підвищення ефективності роботи

5. Вивчення корпоративної культури вищого навчального закладу (ВНЗ) базуються на корпоративній культурі підприємств і організацій. При цьому береться до уваги специфіка діяльності ВНЗ – форма навчального процесу, взаємодія між викладачами, між викладачами та студентами. Традиція вивчення вищих навчальних закладів як корпоративних організацій склалася у

XX столітті. Формування корпоративної культури – є наслідком внутрішніх комунікацій вишу, і одним із засобів підвищення його репутації. Кожний ВНЗ має власну корпоративну культуру, свою систему цінностей, уявлень, норм і правил поведінки, які чинять вплив на вибудовування співробітниками моделей власної поведінки. Корпоративна культура вищих навчальних закладів є своєрідною, досить ефективною формою життєдіяльності освітніх організацій, що дозволяє говорити про організовану систему, побудовану на принципах самоцінності знання, свободи навчання, яку впевнено можна назвати конкретним способом реалізації ідей вищої освіти. Відповідно до розмірів організації освітнього закладу виокремлюють корпоративну культуру ВНЗ, корпоративну культуру його навчально-наукових інститутів і факультетів, кафедр, підрозділів та студентської спільноти.

6. В результаті дослідження було виявлено, що в ТНЕУ існують чітко сформульовані цінності, мета, завдання, норми, правила та концепції. Під корпоративною культурою персонал ТНЕУ розуміє – дружні взаємини з колегами, сприятливий психологічний клімат, віра в свої сили, групову роботу, можливості професійного зростання, матеріальні пільги і винагороди. Опитування співробітників виявив, що вище керівництво організації бачить в корпоративному дусі джерело добробуту університету. ТНЕУ – належить до кланового типу корпоративної культури, де у людей дружнє місце роботи та багато спільного. Університет схожий на велику сім'ю. Керівники університету сприймається як наставник, який розуміє своїх підлеглих, проявляє турботу про потреби окремих осіб. В основі його впливу лежать взаємна повага і довіра. Активно заохочуються слідування моральним принципам і відданість справ. Навчальний заклад тримається разом завдяки відданості та традиціям, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату. Університет заохочує колективну роботу та згоду, повну співучасть у роботі. Загалом в університеті панує затишок, комфорт та спокій.

В результаті дослідження було розв'язано ряд завдань:

- розглянуто історію і розвиток корпоративної культури;
- визначено механізми, що впливають на формування корпоративної культури;
- з'ясовано типи, функції та структуру корпоративної культури;
- розглянуто національні особливості корпоративної культури;
- досліджено особливості корпоративної культури у вищих навчальних закладах;
- проаналізувати особливості корпоративної культури вищих навчальних закладів на прикладі Тернопільського національного економічного університету.

Підчас дослідження та аналізу корпоративної культури ТНЕУ були сформовані такі пропозиції:

5. створити корпоративний кодекс ТНЕУ.
6. сформувати правила і норми поведінки співробітників;
7. розробити програму розвитку корпоративної культури ТНЕУ та її поетапне впровадження;
8. створити відділ, який буде займатися формуванням корпоративної культури та контролювати стан її розвитку.
9. виділити основну інформацію корпоративного створеного кодексу і розробити її у вигляді брошури, що пришвидшить її розповсюдження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андомин О. В. Формирование корпоративной культуры преподавателей в системе внутривузовского повышения квалификации : дис. на соиск. учен. степ. кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Андомин Олег Владимирович. – Самара, 2010. – 170 с.
2. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. – Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 64 – 7
3. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – № 2. – С. 449 – 45
4. Бабосов Е.М. Социология управления / Е.М. Бабосов. – Минск: ТетраСистемс, 2002. – 288 с.
5. Бала О.І. “Формування принципів корпоративної культури” / О.І. Бала // Збірник тез доповідей III міжнародної науково-практичної конференції “Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти” / Полтава: ПУСКУ, 2006. – С.96 – 9
6. Бала О.І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук / О.І. Бала ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Львів, 2009. – 20 с.
7. Біловус Л. І. Управління та організація діяльності інформаційних установ (за фаховим спрямуванням) : навч. посіб. / Л. І. Біловус. – Тернопіль: [б. в.], 2010. – 414 с.
8. Бокуш Л. Гендерная культура, или Типология взаимоотношения полов в организациях. – СПб: Наука, 2000

9. Василькова Т. В. Организационная культура в системехозяйствовании. – Донецк, 1997. – 134 с.
10. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер. – Москва: Прогресс, 1990. – 880 с.
11. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура: Монографія/ За ред. А. Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
12. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи: навч. -метод. посібник / К. М. Гнезділова. – Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. – 124 с.
13. Денисова А. Б. Информационные и коммуникационные технологии в формировании корпоративной культуры вуза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.imp.rudn.ru/2012/2012_2/4.pdf.
14. Джерела вивчення історії вищого навчального закладу//Документно-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми і перспективи: матеріали І Всеукраїнської наук.-практ. конференції, м. Полтава, 23 лист. 2016 р. / редкол. : І.Г. Передерій, А.А. Соляник та ін. – Полтава : ПолтНТУ, 2016. – С. 163-165.
15. Дмитренко Г. Факторы богатства и бедности. Концепция антропосоциального управления переходным обществом // Персонал. – 1998. – № 1. – С. 1–11.
16. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
17. Закон України "Про вищу освіту" від 1 липня 2014 №1556- VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 37–38. – Ст. 2004. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/page>.
18. Закон України "Про запобігання корупції" від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII Відомості Верховної Ради. – 2014. – № 1700-VII. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T14_1700.html.

19. Закон України "Про освіту" від 4 червня 1991 № 1144-XII // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – № 34. – Ст. 451. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1060-12>.
20. Захарчин Г. М. Корпоративна культура [Текст]: навч. посібник / Г. М. Захарчин, та ін.; ред.: Г. М. Захарчин. – Львів: Новий світ-2000, 2011. – 344 с.
21. Зигаленко, А.Б. Имиджвуза в контексте вузовского предпринимательства [Электронный ресурс] / А.Б. Зигаленко. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Economics/29922.doc.htm.
22. І.Химич. Корпоративна культура – чинник фінансової стабільності підприємств у сучасних економічних умовах / І.Химич // Галицький економічний вісник. – 2012. – №4(37). – С.147 – 156.
23. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 4, Ч. 2, Т. 1. – С. 185 – 190.
24. Ігнат'єва, І.А. Корпоративне управління [Текст] : підручник для студ. вищих навч. закладів / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.
25. Каганец І. Украинская модель менеджмента / И. Каганец // Персонал. – 1999. – №3. – с. 38 – 43.
26. Кибанов А.Я. Управління персоналом організації / А.Я. Кибанов. – М.: «Инфра-М». – 2004. – 637 с.
27. Кимберг А. К. Университеты: противоречия развития / А. К. Кимберг // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 1. – С. 30 – 34.
28. Козлов В. В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития: монография / В. В. Козлов. – Москва: Инфра-М, 2001. – 540 с.
29. Колесников Г. Стратегическое управление и организационная культура // Персонал. – 2000. – № 3. – С. 40–46.

30. Коллинз Д., Поррас А. Основные ценности и видальность Вашей компании // Персонал. – 1998. – № 1. – С. 92 – 100.
31. Колпаков В. Корпоративная культура и человек // Персонал. – 2002. – № 2. – С. 39 – 41.
32. Корпоративна культура : [Електронний ресурс] // Вікіпедія – вільна енциклопедія. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура
33. Корпоративна культура : навчальний посібник / за заг. ред. Г. Л. Хата. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
34. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст]: Монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.
35. Корпоративний кодекс : [Електронний ресурс] // Wjournal – Інформаційно пізнавальний журнал для жінок. – Режим доступу: <http://wjournal.com.ua/korporativnij-kodeks.html> .
36. Красненко О. В. Сутність корпоративної культури в системі освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vmurol.com.ua/upload/Naukovo_doslidna%20roboata/Elektronni_vidannya/Act_problemi/2014/10.pdf
37. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: Учебн. пособие для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.
38. Кримський С. Національні архетипи // Мала енциклопедія етнодержавознавства. - К., 1996.
39. Кубко В. П. Експрес-діагностика корпоративної культури вищих навчальних закладів України / В. П. Кубко // Гілея. – 2012. – Вип. 63. – С. 482 – 488.
40. Кузнецов И. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации / И. Кузнецов // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 3-4. – С. 29 – 34.
41. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с.

42. Лобанова Е.В. Формирование новой информационно-образовательной среды вуза [Электронный ресурс] / Е.В. Лобанова // Психологическая наука и образование: электрон. журн. – Режим доступа: <http://www.psyedu.ru/npview.php?id=33.9>
43. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управління персоналом. – 2002. – № 1
44. Модель формування корпоративної культури сучасного вищого навчального закладу України [Текст] / В. Кубко // Вісник Книжкової палати : Науково-практичний журнал. – 2014. – № 8. – С. 38 – 41.
45. Модель формування корпоративної культури сучасного вищого навчального закладу України [Текст] / В. Кубко // Вісник Книжкової палати : Науково-практичний журнал. – 2014. – № 8. – С. 1 – 3.
46. Монастирський Г. Л. Теорія організації: Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 319 с.
47. Навчальний посібник. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
48. Никиенко А. Методи формування корпоративної культури // Персонал–Мікс. – 2003. – № 3. – С. 109 – 112.
49. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент. – 2006. – № 17. – С. 76-88.
50. Олтаржевський Д. О. Внутрішньофірмові медіа та їх значення в корпоративних комунікаціях / Д. О. Олтаржевський // Інформаційне суспільство : наук. журн. – К. – 2012. – Вип. 16. – лип.–груд. – С. 5 – 9.
51. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс. – Москва : Аспект Пресс, 1998. – 270 с.
52. Парсяк В. Н. Корпоративна культура вищих навчальних закладів: сутність і складові / В. Н. Парсяк, І. Драгомірова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №2. – С. 97 – 104.

53. Пітерс, Т., Уотерман, В. У пошуках ефективного управління. Досвід кращих компаній. Підручник / Пітерс, Т., Уотерман, В. – М.: «Прогрес», 2008. – 269 с.
54. Проблема визначення культури// Матвєєва, Л. Л. Культурологія [Текст] :курс лекцій: Навч. посібник для студ. Вищих навч. Закл. /Л, Л. Матвєєва. – К.: Либідь, 2005.– 512с.
55. Радугин А. А., Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управление. – Воронеж: Госуд. арх.: Строит. академия: Высш. шк. предприним., 1995. – 194 с.
56. Розвиток корпоратизму і корпоративних відносин в економіці України [Текст] / за ред. В. І. Голікова. – К. : Ін-т екон. прогнозування України, 2002.
57. Савчук, Л. Развитие корпоративной культуры в Украине [Текст] / Л. Савчук, А. Бур-лакова // Персонал. – 2005. – № 5. – С. 86-89.
58. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. – Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – №15
59. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку П. С. Смоленюк // Наука й економіка. – 2010. – № 1 (17). – С. 123 – 128.
60. Спивак В. А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
61. Томилова М. В. Модель имиджа организации [Текст]/ М.В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом, 1998. – №1. – С. 26 – 29.
62. Указ Президента України "Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки" від 01 лютого 2012 року № 45/2012 Відомості Верховної Ради. –2012. № 45/2012. – Режим доступу: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки..**
63. Українська та зарубіжна культура: Підручник / За ред. В.О. Лозового. – Харків, 2004с.
64. Феномен корпоративної культури у вищому навчальному закладі// Ярина Андрушко. Наук.-метод. журн. / Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН

України, Львів. наук.-практ. центр проф.-техн. освіти НАПН України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Л.: [б. в.], 2012. – № 4. – 230 с.

65. Формирование корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84/>

66. Хаєта Г. Л Корпоративна культура: навч. посіб. / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

67. Хаєта Г. Л., Медведева О. А. Корпоративна культура и ценности человека / Донбасская гос. машиностроительная академия. – Краматорск : ДГМА, 2001. – 268 с.

68. Хто і як формує в Україні національну управлінську еліту? : аналітична доповідь [Електронний ресурс] // К.: Міжнародний фонд "Відродження", 1997. – 32 с. – Режим доступу до матеріалу: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**

69. Что такое корпоративный кодекс компании и как его написать?: [Электронный ресурс] // Школа Жизни. Ру – Познавательный журнал. – Режим доступа <https://shkolazhizni.ru/job/articles/3217/>

70. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

71. Юрченко, В.В. Корпоративна культура організації [Текст] : навч. посібник / В.В. Юрченко, Мельник Ю.В, Богданова Н.В. – К.: Центр учбової літератури, 2014 – 144 с.

72. Ястремська О.М. Організація діяльності підприємства навчальної дисципліни "Операційний менеджмент". Навчальний посібник. Ч. 1 / О.М. Ястремська, В.Ф. Годзік, Т.М. Хміль, Л.О. Кіржнер, І.В. Калмін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 224 с.

73. Cornelissen J. P. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice / Joep P. Cornelissen. – SAGE Publications Ltd, 2008. – 280 p.

74. Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company, 1991.

75. Veblen Th. The higher learning in America: a memorandum on the conduct of universities by businessmen / Veblen Thorstein B. – New York: B. W. Huebsch, 1918. – VIII, 286 p.