

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра інформаційної та соціокультурної діяльності

ЧАЙКІВСЬКА Мар'яна Юліанівна

**Формування корпоративної культури установи/ Formation of corporate
culture of the institution**

спеціальність: 015 05 - Професійна освіта

освітньо-професійна програма - Інформаційне забезпечення управління та
електронне урядування

Кваліфікаційна робота

Виконала: студентка групи
ПОІЗм-21 М.Ю. Чайківська

Науковий керівник:
к.іст.н., доцент
Н.І. Білик

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«___» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

_____ Л. І. Біловус

ТЕРНОПІЛЬ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	5
1.1. Поняття та сутність корпоративної культури.....	5
1.2. Особливості формування корпоративної культури.....	14
1.3. Принципи та функції корпоративної культури.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УСТАНОВІ	30
2.1. Діагностика стану корпоративної культури.....	30
2.2. Аналіз факторів, які впливають на корпоративну культуру в установі.....	39
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	46
3.1. Корпоративні комунікації в установі.....	46
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури.....	59
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Формування корпоративної культури в установі є одним із важливих завдань сучасного менеджменту. У цьому процесі виділяють такі напрями, як визначення місії організації та базових цінностей, формування корпоративної ідентичності, створення корпоративної символіки та корпоративного стилю, розроблення стандартів поведінки співробітників і їх затвердження у формі корпоративного кодексу.

Вивченню теоретичних і практичних засад формування та впровадження корпоративної культури у діяльність установи присвячено праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених, серед них виділимо дослідження В. Борисова, В. Задихайло, І. Костенчука, Ю. Петрунина, Ч. Хенді, К. Камерона та ін. [15].

Інтерес до корпоративної культури як ефективного інструменту управління співробітниками установи зумовлений потребами різних спеціальностей, зокрема, професійної освіти, економіки, менеджменту, психології тощо.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура установи.

Предметом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури.

Мета наукової роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій з формування корпоративної культури в установі.

Реалізація поставленої мети передбачає виконання таких **завдань**:

- окреслити поняття та сутність корпоративної культури;
- розкрити особливості формування корпоративної культури;
- висвітлити принципи та функції корпоративної культури;
- здійснити діагностику стану корпоративної культури в установі;
- проаналізувати фактори, які впливають на корпоративну культуру в установі;

- визначити шляхи формування корпоративної культури;
- охарактеризувати корпоративні комунікації;
- висвітлити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури.

Методи дослідження. Для виконання завдань, поставлених у роботі, були застосовані такі наукові методи: хронологічні, метод термінологічного аналізу, загальнонаукові – системний, структурно-функціональний; загальнологічні – прогнозування та аналізу, а також описовий.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в аналізі теоретичних аспектів корпоративної культури, оцінці стану корпоративної культури в установі, обґрунтуванні шляхів формування корпоративної культури.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури в установі. Результати дослідження можуть бути використані в навчальному процесі Західноукраїнського національного університету.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження були оприлюднені під час виступу на Міжнародній студентській науковій конференції «Соціокультурна комунікація в інформаційному просторі» (Тернопіль, 2020). За темою дослідження опубліковано тези «Формування корпоративної культури в установі» в збірнику матеріалів студентської наукової конференції «Соціально-гуманітарні дослідження та інноваційна освітня діяльність: пріоритетні напрями глобалізаційних змін» (Тернопіль, 2020).

Обсяг і структура роботи. Логіка дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Поняття і сутність корпоративної культури

Поняття «культура» вперше запропонував римський оратор Марк Тулій Цицерон для визначення філософії, як «культури ума». Термін «культура» походить від латинського слова «cultura», що в перекладі означає освіта, виховання, розвиток. У Давньому Римі воно вживалося в значенні «обробіток землі для забезпечення її родючості». Духовний розвиток людини, її здатність до самовдосконалення античні мислителі вважали справою такою ж важливою, як і розвиток агрокультури або інших промислових сфер суспільства. Тому за Цицероном, філософія є культурою, котра, як і землеробство, обробляє розум для кращого плодоношення – тобто вироблення думок [11, с. 14].

Культура – це багатогранне явище, яке включає в себе соціальну поведінку і норми в людських суспільствах, а також знання, вірування, мистецтво, звичаї, закони.

Методологічні підходи визначення поняття «культура»:

- ✓ перший підхід – описові визначення, які намагаються кількісно охопити те, що охоплює культура;
- ✓ другий підхід – історичні визначення, у яких акцент робиться на процесі спадкоємності, традиції, трансляції культурної спадщини від покоління до покоління;
- ✓ третій підхід – нормативні визначення, орієнтовані на певні ідеї, духовні практики;
- ✓ четвертий підхід – генетичні визначення, у яких культура визначається з позиції її походження, генезису [41].

Отже, культура проявляє себе насамперед у всьому, що гарантує життєдіяльність людини. Це особливо важливо в умовах, коли суспільний характер діяльності людини став проявлятися в універсальних формах. Тобто,

культуру можна віднести до найуніверсальніших характеристик світу людини і відношення людини до світу.

Термін «корпоративна культура» виник у США в ХХ столітті, коли дослідники почали вивчати параметри діяльності американських корпорацій, які забезпечували їх успішність і конкурентоздатність.

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

Корпоративна культура є унікальною для кожної організації, тому важко побудувати одне універсальне визначення. Безумовно, це може стати джерелом успіху в бізнесі, якщо його розглядати як інструмент, який використовується для інтеграції працівників, полегшення спілкування та спонукання до ініціативи, або фактора, що блокує зміни, які можуть призвести до кризи [29].

Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник установи та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації.

Українські дослідники І. А. Ігнат'єва та О. І. Гарафонова в своїй роботі «Корпоративне управління» 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 і 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 та зразки поведінки, загальноприйняті або очікувані схеми вчинків і дій працівників організації [23].

Загалом, корпоративну культуру можна розуміти як специфічний спосіб погляду на реальність для працівників, який є результатом обміну одними і тими самими переконаннями, принципами та цінностями, освіченими та засвоєними під час спільного виконання завдань та функціонування в організації. Часто це щось, що неможливо побачити при першому контакті, це запрограмований спосіб мислення, відображений у способі поведінки. Його формують події з минулого, а також все, що відбувається сьогодні в організації та поза нею.

На корпоративну культуру впливають особливості національної культури, а також особистості засновників або представників правління. Ще одне явище – вплив культури материнської організації на гілки, розкидані по всьому світу. Це часто створює цікаві поєднання цінностей, звичаїв і традицій.

До найбільш значущих елементів корпоративної культури належать цінності, тобто переконання, що виражають те, що важливо і бажано, а що менше цінується в даній корпорації. Завдяки їм ми можете встановити критерії оцінювання поведінки та поглядів колег та порівняння себе з іншими. Наступним елементом є норми, які виражають практичні способи досягнення прийнятих цінностей, тобто, що слід робити і чого слід уникати. Вони створюють стандарти поведінки. Ці два компоненти корпоративної культури можуть бути особливо помітні в іміджі компанії, а також у поводженні з людьми, ролі жінки в організації, моделях спілкування чи в організації роботи.

Вони також впливають на критерії вибору працівників на конкретні посади та на те, як вирішувати конфліктні ситуації [33, с. 31].

Корпоративна культура робить особливий акцент на управлінському персоналі, покладаючись на неї, створюється стратегія установи, але дотримання її керівних принципів стосується всіх працівників. Завдяки цьому підтримується соціальний порядок, кожен знає, що від нього чекає та яких правил він повинен дотримуватися. Це також інструмент, який допомагає вирішувати проблеми в організації. Слід пам'ятати, що на неї впливають усі люди, пов'язані з установою, а також зовнішні фактори, що впливають на компанію, завдяки чому нею можна ефективно керувати [33, с. 34].

Американські дослідники Т. Діл та А. Кеннеді запропонували модель корпоративної культури, яка включає в себе шість основних корпоративних елементів:

1) *історія організації* – це розповідь про те, як була створена компанія, ким, з якою метою, на яких принципах базується організація;

2) *цінності та переконання* – культура компанії ґрунтується на цінностях і переконаннях, які поділяють всі співробітники; переконання виникають у процесі становлення компанії, а цінності – це те, що співробітники сприймають як загальну позитивну характеристику їхньої поведінки; найчастіше переконання та цінності ніяк не відображені в офіційних документах, тому вони існують тільки на підсвідомому рівні;

3) *ритуали та обряди* – щоденна рутинна співробітників, а також різні спільні заходи, корпоративний відпочинок;

4) *історії або міфи* – корпоративні історії, які ілюструють основні цінності організації, містять в собі описи похвальних дій співробітників, що відбулися в складних робочих ситуаціях; такі історії дозволяють співробітникам зрозуміти, чого від них чекатимуть у майбутньому, і усвідомити головні принципи та цінності компанії;

5) *герої* – у корпоративних історіях є імена працівників, які в повній мірі уособлюють цінності та філософію компанії; герої служать орієнтирами для

інших співробітників, все намагаються наслідувати їх; на думку Діла і Кеннеді, героїзм є невід'ємною якістю лідерства; зазвичай, у якості героїв виступають засновники компанії, високопоставлені співробітники, а також найуспішніші працівники;

б) *культурна мережа* – система неформальних взаємин між співробітниками, яка використовується щодо пошуку особливо важливої для роботи організації інформації.

Основними елементами неформальної мережі компанії можуть бути:

- *оповідачі* – працівники, які володіють власним уявленням про те, що відбувається в компанії і можуть поділитися з іншими співробітниками своїми спостереженнями;

- *пліткарі* – працівники, що володіють цікавими відомостями про інших співробітників, але зазвичай така інформація сприймається оточуючими з часткою недовіри, проте, така інформація завжди користується попитом;

- *близькі до керівництва* – працівники, яких можна використовувати для того, щоб швидше донести важливу інформацію або власні ідеї до вищестоящого керівництва компанії;

- *шпигуни* – співробітники, які здатні донести найбільш цінну інформацію до вищого керівництва; інформація, в основному, стосується реального стану справ в компанії;

- *жреці та жриці* – працівники, які добре розбираються в історії організації й інтерпретують будь-які ситуації з позицій переконань і цінностей організації, часто звертаються до досвіду минулих років [12].

Ознаки корпоративної культури, які допомагають зрозуміти її сутність:

- 1) *усезагальність* – полягає в тому, що корпоративна культура охоплює всі види дій організації: управлінських, виробничих, технологічних, процедурних, структурних;

- 2) *неформальність* – вона не має офіційного й законодавчого врегулювання, не підлягає строгому нормо творенню, отже складно піддається оцінці за допомогою тільки кількісних параметрів;

3) стійкість, що пов'язують із традиційністю, яка властива культурі в цілому, оскільки пройшовши певний процес становлення, корпоративна культура породжує традиції, сталі для певного періоду життєвого циклу організації.

Наука управління актуалізувала вивчення корпоративної культури, що дозволило надалі всебічно розглядати цей феномен. Культура організації впливає на представлення основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці [22].

Корпоративна культура – система норм і цінностей, характерних для конкретної організації.

Корпоративна культура визначається сукупністю властивих тільки їй філософії цінностей, понять, очікувань, поглядів, норм і включає такі складники:

- 1) *регулятори поведінки* (організаційні ритуали, церемонії, мова);
- 2) *панівні внутрішні організаційні цінності* (які поділяє більшість членів організації);
- 3) *специфічну філософію*, що обумовлює стосунки працівників і клієнтів; неписані правила встановлення взаємин між членами організації;
- 4) *імідж організації*, що формується поведінкою працівників у зовнішньому середовищі.

Культура включає конкретні об'єкти, створені групою. Серцевину культури становлять традиції, ідеї та цінності, вироблені й відібрані культурою. В контексті цього підходу виділено основні елементи культури: поняття, відношення, цінності, правила і стандарти. Корпоративна культура не є монолітом, а складається з переважаючої культури, субкультури груп і контркультур, посилюючи або послаблюючи культуру організації в цілому. Сила культури залежить від масштабів і відокремлення основних її атрибутів членами організації, а також від ясності її пріоритетів [37, с. 549].

Корпоративна культура підтримується тим, чому приділяється увага, тим, як оцінюється і контролюється діяльність членів організації, способами

реагування на критичні ситуації – моделюванням ролей і навчанням персоналу, критеріями мотивації, а також критеріями в кадровій роботі. Уявлення про організаційну культуру розкривається під час спостереження за роботою співробітників на своїх робочих місцях, їх спілкуванням один з одним, перевагами в розмовах [37, с. 551].

Також розуміння корпоративної культури може бути розширене, якщо ознайомитися з тим, як побудована система кар'єри в організації й які критерії служать для просування працівників. У випадку, якщо в організації працівники просуваються швидко і не завжди за результатами індивідуальних досягнень, можна передбачити, що існує слабка організаційна культура.

Американський соціолог Ч. Хенді запропонував класифікацію типів організаційної культури, засновану на аналізі системи розподілу влади, повноважень і відповідальності. Їм були визначені чотири провідні сили, що впливають в організації: сила посадового становища; сила розпорядження ресурсами; сила володіння знаннями; сила особистості. Залежно від того, які сили чинять переважний вплив в організації, формується і розвивається певна організаційна культура, а саме:

1) *культура влади* («культура Зевса») характеризується високим ступенем авторитетності керівництва та персоніфікованості управління;

2) *культура ролей* («культура Аполлона») характеризується строгим функціональним розподілом ролей;

3) *культура експертів або культура організації завдань* («культура Афіни») характеризується високим ступенем професіоналізації загальної діяльності;

4) *культура свободи або культура спільності* («культура Діоніса») характеризується об'єднанням індивідуальності та професіоналів, кожний із яких являється незалежним, володіє власною силою особистості і впливом [19, с. 45].

Корпоративна культура виконує свої функції. До найважливіших можна віднести внутрішню інтеграцію фірми в єдине ціле, що підвищує рівень

організованості та керованості, формування певного іміджу організації та її адаптації до змін в економіці. Вона допомагає зрозуміти основні уявлення, цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю співробітників компанії; звернути увагу на традиції, правила та міфи, що існують у компанії; передбачити ставлення співробітників до типових ситуацій: адаптація нового співробітника, наявні стереотипи вирішення конфліктних ситуацій, стереотипи ставлення до керівництва, стереотипи у ставленні до успіху/невдачі, стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування клієнтів [19, с. 46].

Корпоративна культура тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу та організаційною поведінкою. Етика – це галузь філософії, яка займається вивченням моралі та створенням мислених систем, з яких можна вивести моральні принципи. Корпоративна етика – це сукупність етичних правил, що містяться в документах, прийнятих добровільно представниками будь-якої професії, галузі, громадського об'єднання й обов'язкові для виконання особами, що є членами об'єднання, що прийняли цей документ.

Взаємозв'язок корпоративної культури і організаційної поведінки лежить в площині формування єдино спільних законів поведінки і відносин між індивідом, групою і організацією. Взаємозв'язок корпоративної культури з філософією бізнесу проявляється через призму світосприйняття та ідеологією поведінки.

Основні характеристики корпоративної культури:

- особиста ініціатива;
- рівень толерантності персоналу;
- готовність до ризику;
- цілеспрямованість;
- узгодження спільних дій;
- правила контролю, координації та взаємодії;
- ідентичність організації та її персоналу;
- система мотивації [31].

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 [18].

1.2. Особливості формування корпоративної культури

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

Запозичена чи насильно впроваджена культура, як правило, буває безуспішною. Керівникам, які використовували автократичні методи, найбільше, 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].

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 [36].

Г. Колесников у своїй праці «Стратегічне управління й організаційна культура» 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 [26, с. 40].

Культура організації виявляється прийнятною на певний період часу й за певних умов. Зміна державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові

технології вимагають змін корпоративної культури організації, що гальмують підвищення її ефективності. Для створення нової культури організації потрібно багато часу, оскільки стара корпоративна культура укорінюється у свідомості людей, що зберігають прихильність до неї. Ця робота містить у собі формування нової місії, цілей підприємства та її ідеології, моделі ефективного управління, використання досвіду попередньої діяльності, традицій і процедур, що укорінилися, оцінку ефективності організації, її формальної структури, проектування приміщень і будинків тощо [6].

Процес формування корпоративної культури передбачає послідовність проходження певних *етапів*:

- 1) визначення та формування місії організації;
- 2) визначення ключових корпоративних цінностей;
- 3) формування на їх основі основних принципів діяльності;
- 4) розробка та впровадження норм поведінки персоналу;
- 5) розробка і запровадження корпоративної символіки.

У процесі формуванні корпоративної культури важливо виокремлювати ті інструменти (або важелі), використання яких забезпечить найбільший ефект.

Основні важелі формування корпоративної культури:

- *організаційні* (навчання персоналу, корпоративні документи, організація процесу праці);
- *комунікаційні* (внутрішні комунікації, реклама, зв'язки з громадськістю);
- *економічні* (матеріальні мотивації, соціальна відповідальність, страхування співробітників);
- *соціально-психологічні* (соціально-психологічна мотивація, стиль керівництва, соціально-психологічний клімат) [27].

З розвитком науки та практики менеджменту спектр управлінських інструментів формування та розвитку корпоративної культури суттєво розширюється. Технологічний прогрес особливо впливає на групу важелів –

комунікаційні – надаючи керівництву підприємств та організацій нові можливості ефективної взаємодії з персоналом та зовнішнім середовищем.

Сучасна практика вимагає перегляду існуючих підходів до формування і розвитку корпоративної культури. Узагальнюючи досвід провідних компаній світу, можна виокремити наступні комунікаційні важелі (табл. 1.2.1.) [13].

Таблиця 1.2.1.

**Комунікативні важелі формування та розвитку
корпоративної культури**

Орієнтовані на внутрішнє середовище	Орієнтоване як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище	Орієнтовані на зовнішнє середовище
<ul style="list-style-type: none"> ✓ система внутрішніх корпоративних комунікацій (внутрішні корпоративні засоби інформації); ✓ стиль комунікацій «менеджер-підлеглий»; ✓ управління чутками. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ історія компанії; ✓ корпоративні легенди; ✓ корпоративні «герої» ✓ музей компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ реклама; ✓ зв'язки з громадськістю; ✓ система комунікацій зі споживачами і контрагентами; ✓ корпоративний сайт; ✓ комунікації через соціальні мережі; ✓ участь у виставках; ✓ корпоративні видання для споживачів.

Однією з функцій корпоративної культури є формування іміджу організації, тому комунікаційні важелі її формування спрямовані як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. Комплекс існуючих інструментів було розділено нами на 3 групи залежно від об'єкту їх спрямування.

Серед комунікаційних важелів, орієнтованих на внутрішнє середовище, одним з основних є стиль спілкування «менеджер-підлеглий». Саме роль

керівника є ключовою у процесі формування корпоративної культури. Топ-менеджери, у першу чергу, мають виступати носіями фундаментальних корпоративних цінностей і принципів діяльності. Стиль спілкування керівників всіх рівнів із підлеглими чітко відображає реальний, а не декларативний тип корпоративної культури. Відмітимо, що манера комунікацій, як правило, є складовою обраного стилю управління в компанії. Окремо тут слід відмітити роль такого важеля, як «управління чутками». Побудова ефективної системи комунікацій передбачає опанування менеджером не тільки формальної складової, але й неформальної також [24, с. 86].

Важелями, дія яких спрямована як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище, є увага до історії компанії, популяризація її «легенд» і «героїв».

Провідні компанії світу дуже активно використовують популяризацію корпоративних «легенд» для формування корпоративної культури. «Легенда», як правило, базується на реальних подіях та слугує для формування іміджу компанії, транслуючи базові цінності корпоративної культури. «Легенди» дозволяють відобразити історію виникнення та розвитку організації, виступаючи інструментом як внутрішнього, так і зовнішнього PR [24, с. 89].

Велику роль у формуванні міцної корпоративної культури відіграє відзначення та вшанування людей, які зробили значний внесок у становлення компанії, чия діяльність стає прикладом для інших співробітників. Часто використовуються приклади «героїв», які своєю діяльністю розвивають цінності та норми корпоративної культури. Світова практика бізнесу накопичила велику кількість прикладів, коли засновники або керівники компаній ставали «героями» через своє неординарне, пристрасне ставлення до роботи і до компанії, що, своєю чергою, суттєво впливало на персонал впродовж багатьох років і, навіть, десятиліть. Втім, корпоративними «героями» зовсім необов'язково стають топ-менеджери. Часто популяризуються правильні вчинки рядових співробітників, що дає змогу їх колегам відчутти «досяжність» такого успіху [34].

Окремим комунікаційним важелем формування корпоративної культури є відкриття музеїв компаній. Сьогодні відкриття корпоративних музеїв стає справжнім трендом. До найкращих зразків використання цього інструменту формування корпоративної культури відносять музеї Porsche, McDonalds, Intel, Coca-Cola тощо.

Обов'язковою вимогою до сучасних музеїв (і не лише корпоративних) є інтерактивність. Відвідувач має не просто ознайомитись із експонатами, але й відчувати «залученість» до історії бренду і його корпоративної культури. Так, у музеї McDonalds (штат Іллінойс, США) відвідувачі можуть не тільки дізнатись численні факти з історії корпорації, але й, наприклад, самостійно приготувати страву з меню.

Каналами комунікацій виступають ЗМІ, корпоративний сайт, спеціальні видання для споживачів, прес-релізи, сторінки у соціальних мережах. При цьому останні набирають все більшої популярності, і це не залишається поза увагою керівників успішних компаній. Згідно сучасних опитувань, 72% топ-менеджерів і директорів компаній з різних країн світу вважають, що обговорення у соціальних мережах впливають на корпоративну репутацію, втім лише близько 14% вважають, що навички спілкування у соціальних мережах необхідні ним самим [1].

Важливе значення корпоративних комунікацій підтверджене результатами сучасних досліджень, які свідчать, що близько 91% управлінців з різних країн світу вважають, що корпоративні комунікації дозволяють досягнути організаційного успіху шляхом формування нематеріальних активів, таких, як корпоративна культура, бренд і репутація. Крім того, 94% переконані, що корпоративні комунікації підвищують ефективність бізнес-процесів (позитивно впливаючи на процес мотивації працівників, взаємодію зі споживачами і партнерами, а також привертають увагу до компанії), 71% вважають, що комунікації суттєво допомагають у стратегічному управлінні компанією, а 81% відмічають їх важливу роль у розв'язанні кризових ситуацій [40].

Встановлено розмежування сприятливих і гальмуючих чинників, що впливають на темп формування корпоративної культури (табл. 1.2.2.) [35, с. 44].

Таблиця 1.2.2.

Чинники розвитку корпоративної культури підприємства

Сприятливі фактори	Гальмуючі фактори
<ul style="list-style-type: none"> • збільшення контактів із зовнішнім середовищем і відкритість до нових ідей; • аналіз потрібних клієнтів; • дослідження й аналіз дій і досягнення конкурентів; • залучення зовнішніх консультантів; • навчання робітників і керівників поза межами підприємства; • швидко змінюваний, чітко структурований, але ненадійний ринок; • тиск щодо здійснюваної політики з боку зовнішніх засновників підприємства; • підбір кадрів на об'єктивній основі. 	<ul style="list-style-type: none"> • зосередження на внутрішніх процедурах і правилах підприємства; • незрозумілі критерії оцінки успіху підприємства та його окремих працівників; • домінуюча позиція підприємства на ринку; • низьке розмаїття робіт, сильний конформізм і згуртованість робочих груп; • низька професійна рухливість управлінських кадрів, великий стаж роботи на одному підприємстві; • інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях оцінки.

Головною та 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 [35, с. 47].

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.

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 1.2.3 [43, с. 123].

Таблиця 1.2.3.

Характеристика двох типів мотиваційного клімату

Мотиваційний клімат заряджувальний (+)	Мотиваційний клімат розряджувальний (-)
<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 	<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;

<p>зростання;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 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"> ○ хтось вирішує чужі проблеми; ○ працівник не знає, добре він працює чи ні; ○ працівник не в злагоді з іншими співробітниками або з керівником; ○ нудна робота.
---	--

Отже, процес формування корпоративної культури є доволі складним, що потребує використання цілого ряду методик. Формування корпоративної культури відбувається ієрархічно (від лідера до підлеглих) та повинен пройти певні етапи, щоб добитися очікуваних результатів [43, с. 128].

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 у корпоративному кодексі (документ який регулює правовідносини в організації і за її межами).

1.3. Принципи та функції корпоративної культури

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 [19, с. 25].

В науковій літературі міститься велика кількість підходів до формування принципів корпоративної культури. Так, дослідниця Г. М. Захарчин виділила та охарактеризувала основні принципи формування корпоративної культури:

1) *принцип усезагальності* (передбачає визначення доцільної системи керівництва та реального сприйняття співробітників про необхідність змін в організації);

2) *принцип апріорності* (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) [19, с. 26].

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 і стилю

управління. Знову ж таки, до сьогодні немає однозначної позиції щодо формування основних принципів та їх кількості.

О. Бала виокремила дві групи принципів корпоративної культури, їх продемонстровано в таблиці 1.3.1. [4].

Таблиця 1.3.1.

Принципи корпоративної культури

Загальні принципи	Особливі принципи
<ul style="list-style-type: none"> ▪ розвитку; ▪ системності; ▪ відкритості та постійного вдосконалення; ▪ координації; ▪ обов'язковості; ▪ винагороди; ▪ вимірності на корисності; ▪ відповідному чинному законодавству. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ стосунків «керівництво-працівник»; ▪ вільного формування; ▪ особистісно орієнтованого менеджменту; ▪ чіткості; ▪ еталону; ▪ індивідуальності; ▪ узгодженості та відповідності.

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

Дослідниця О. Бала у своїй роботі поділила принципи на дві групи: загальні та спеціальні, які показано в таблиці 1.3.2. [5]. Прикладне значення систематизації принципів корпоративної культури полягає в тому, що вони дозволяють підвищити ефективність впливу корпоративної культури на управління персоналом.

Таблиця 1.3.2.

Принципи формування та розвитку корпоративної культури

Загальні	Спеціальні
<ul style="list-style-type: none"> – соціально-економічного та інтелектуального розвитку; – всеохопленості та системності; – відкритості та постійного удосконалення; – координації; – обов’язковості; – винагороди; – вимірності та корисності; – відповідності чинному законодавству. 	<ul style="list-style-type: none"> – індивідуальності; – вільного прояву; – узгодженості та відповідності; – чіткості; – особистісно-орієнтованого менеджменту; – стосунків «керівництво-працівник»; – еталону.

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

- *просвітницько-виховна функція*, яка допомагає у вихованні морально-етичних, економічних норм та диктує певні орієнтири поведінки працівників;
- *мотиваційна функція* є надзвичайно актуальна, вона дозволяє заохочувати працівників до активної діяльності, стимулює розвиток ініціативи;
- *стабілізуюча функція*, яка забезпечує психологічну відбірність працівників організації до кризових ситуацій.

- *захисна функція* – вона дає змогу пристосуватися до зовнішнього середовища за допомогою сильних конкурентних переваг організації;
- *селективна функція* забезпечує психологічну комфортність шляхом ефективної кадрової політики;
- *системоутворювальна функція* сприяє утворенню сучасних, нестандартних організаційних структур, в яких стимулюється нестандартне мислення, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень [19, с. 50];
- *оптимізаційна функція*, яка завдяки інтеграції попередніх функцій КК оптимізує складові елементи організації: структуру, поведінку, процеси;
- *інтегрувальна функція* вона допомагає розвинути у працівників відчуття цілісної єдності в організації;
- *регулювальна функція* зорієнтована на ефективні партнерські відносини й споживача та підвищення соціальної відповідальності суб'єктів ринку;
- *функція управління якістю* – оскільки КК є якісною категорією, що характеризує якість середовища організації, то, відповідно ця якість трансформується в якість праці і якісне виконання всіма працівниками своїх функцій;
- *комунікативна функція* забезпечує зв'язок із іншими культурами через подібні базові установки, цінності, а також зв'язок із зовнішнім середовищем організації;
- *функція організації на споживача* – завдяки цій функції можна налагодити хороші і стабільні взаємовідносини з клієнтами;
- *адаптивна функція* забезпечує взаємне пристосування працівників до організації;
- *економічна функція* реалізовується завдяки популяризації креативних настроїв та інновацій в організації і сприяє посиленню свободи в діях усіх працівників та залученню їх до процесів управління [19, с. 51].

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

виконуються. К. М. Гнезділова формує наступні функції корпоративної культури:

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 [9].

Перелічені функції дають змогу зробити висновок, що корпоративна культура виконує низку 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 громадянськості, нормах, правилах, цінностях.

За функціональною ознакою корпоративну культуру можна структурувати (табл. 1.3.3), що відображає основні аспекти культури будь-якої організації [19, с. 29].

Таблиця 1.3.3.

Функціональна структура КК

Види	Елементи зовнішньої атрибутики
Артефакти	<ul style="list-style-type: none"> – товарний знак, логотипи; – прапор; – вимпел; – емблема, символи, девіз, гасла;
Імідж організації	<ul style="list-style-type: none"> – участь у рейтингу; – наявність індивідуальних рис; – стабільність розвитку; – наявність своєї мови, сленгу; – інформаційна відповідальність;
Якість персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – знання, професіоналізм; – готовність до інновацій; – активність працівників; – методологічна компетентність; – церемонія підвищення на посаді;
Система свят, ритуалів	<ul style="list-style-type: none"> – святкування видатних дат та державних свят; – нагороджування успішних працівників; – церемонія прийняття на роботу; – церемонія відправлення на пенсію; – церемонія підвищення на посаді;
Якість послуг, які надаються організацією	<ul style="list-style-type: none"> – дотримання певного стандарту якості; – надання послуг за принципом «одного вікна»; – швидкість надання послуг; – замовлення та отримання номінації «краща послуга року»;

Повага до історії	<ul style="list-style-type: none"> – музей; – міфи, легенди; – герої;
Фірмовий стиль	<ul style="list-style-type: none"> – уніформа, сполучення кольорів; – архітектура (зовнішня та внутрішня).

Шість основних функцій корпоративної культури:

функція 1 – співпраця (надаючи загальні цінності та припущення, культура може посилити доброзичливість та взаємну довіру, заохочуючи співпрацю);

функція 2 – прийняття рішень (спільні переконання дають працівникам послідовний набір основних припущень, що може призвести до більш ефективного процесу прийняття рішень через меншу кількість розбіжностей);

функція 3 – комунікація (культура зменшує проблеми спілкування двома способами: 1. відсутність необхідності спілкуватися у питаннях, щодо яких спільні припущення вже існують (все зрозуміло) 2. спільні припущення надають рекомендації та підказки для інтерпретації отриманих повідомлень);

функція 4 – прихильність (сильна культура сприяє сильній ідентифікації, що викликає відданість) [17, с. 15];

функція 5 – сприйняття (те, що бачить людина, обумовлюється тим, що інші, хто ділиться тим самим досвідом, кажуть, що бачать);

функція 6 – обґрунтування поведінки (культура допомагає членам організації осмислити свою поведінку, надаючи виправдання для неї).

Корпоративна культура є важливим чинником оновлення економіки організації, тому необхідне її використання як інструмента управління, що формуватиме у свідомості людей прагнення працювати на єдину ціль, використовувати свої знання й досвід для досягнення успіху організації [17, с. 16].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників. Певною мірою, вона ґрунтується на сукупності логічних рівнянь, які дають змогу вибудовувати місію організації. Тільки рух відбувається не знизу догори, а у зворотному порядку.

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність установи полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Є шість основних функцій корпоративної культури: співпраця, прийняття рішень, комунікація, прихильність, сприйняття, обґрунтування поведінки.

З метою забезпечення стабільного розвитку організацій і підвищення ефективності їх діяльності, керівництву українських установ необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури. Корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. Вона має сприяти досягненню ефективних результатів діяльності підприємства на основі наближення інтересів адміністрації та персоналу. Формування позитивної корпоративної культури дасть змогу підвищити конкурентоспроможність установ та їх продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [21].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УСТАНОВІ

2.1. Діагностика стану корпоративної культури

Визначення «корпоративна культура» увійшло в практику управління персоналом у 20-х роках минулого століття, коли виникла необхідність формування сприятливих взаємовідносин працівників всередині установ. Формування корпоративної культури тоді передбачало створення для персоналу установ таких трудових, соціальних, побутових, психологічних та інших умов, в яких він почував би себе комфортно, а ефективність його трудової діяльності зростала.

Необхідність формування і розвитку корпоративної культури на сьогодні вже не викликає жодних сумнівів, оскільки практика успішних установ засвідчує вагому роль саме корпоративної культури в досягненні цих успіхів. Сильна і розвинута корпоративна культура є необхідною умовою самореалізації працівників, та, як наслідок, їх потенціалу [7].

Формами існування та внутрішнього прояву корпоративної культури в установі виступають:

- вертикальні (між ієрархічними ланками управління) і горизонтальні (між працівниками з однаковим статусом) зв'язки;
- обіг інформаційних потоків;
- стилі управління;
- розвиток працівника та мотивація.

Щодо зовнішніх проявів корпоративної культури працівників, то практика її упровадження визначає такі основні моменти, які впливають на оточення і споживачів послуг, а згодом формують стійке уявлення (стереотип) щодо установи та якості її роботи:

- усвідомлення працівниками себе та свого місця в організації.
- ціннісні орієнтири і норми поведінки.

- комунікативна система із зовнішнім оточенням і мова спілкування із споживачами послуг.
- трудова та ділова етика персоналу в робочий час.
- віра у місію організації, ідеал чи традиційне ставлення до нього.

Тернопільська обласна державна адміністрація є місцевим органом виконавчої влади в Тернопільській області. 28 березня 2016 року було затверджено Положення про управління освіта і науки обласної державної адміністрації [44].

Таблиця 2.2.1.

Структура

<i>Прізвище, ім'я, по батькові</i>	<i>Посада</i>
<i>Керівництво</i>	
Хома Ольга Зіновіївна	Начальник управління
<i>Відділ реформування освітньої діяльності</i>	
Зварич Ганна Володимирівна	Заступник начальника управління - начальник відділу
Дрозд Тетяна Іванівна	головний спеціаліст
Омелянська Світлана Григорівна	головний спеціаліст
<i>Відділ дошкільної, загальної середньої, позашкільної освіти, виховної роботи</i>	
Біловус Наталія Юліанівна	начальник відділу
Боровська Тетяна Федорівна	головний спеціаліст
Голод Надія Миронівна	головний спеціаліст
Пришляк Оксана Михайлівна	головний спеціаліст
Рудник Ірина Ігорівна	головний спеціаліст
<i>Відділ професійної та вищої освіти</i>	
Комаровська Любов Іванівна	головний спеціаліст
Носоненко Наталія Олександрівна	головний спеціаліст
Ютовець Ольга Романівна	головний спеціаліст
<i>Відділ фінансово-економічного забезпечення</i>	
Шкарпій Ірина Петрівна	Начальник відділу-головний бухгалтер
Самбір Оксана Миронівна	головний спеціаліст
Туркевич Надія Богданівна	головний спеціаліст

Сектор інклюзивної освіти та діло діло ведення	
Галюк Оксана Георгіївна	завідувач сектора
Горбуляк Ольга Володимирівна	головний спеціаліст
Захарчук Оксана Ігорівна	головний спеціаліст з питань персоналу

Освіта є невід'ємною складовою інноваційної економіки України, яка визначає її конкурентоспроможність на світовій арені. Тому саме якість освіти визнана пріоритетним напрямом державної політики в галузі освіти. Стратегія інноваційного розвитку держави, а в ній системи освіти, має стати тим стратегічним планом реформ, який, як показує досвід провідних країн світу, перетворить Україну в сильну, впливову, економічно розвинену державу.

Основними завданнями управління є:

- участь у забезпеченні реалізації державної політики у сфері освіти, наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій та інтелектуальної власності;
- забезпечення розвитку системи освіти з метою формування гармонійно розвиненої, соціально активної, творчої особистості;
- створення в межах своїх повноважень умов для реалізації рівних прав громадян України на освіту, соціального захисту дітей дошкільного та шкільного віку, студентської молоді, педагогічних, наукових, інших працівників закладів та установ освіти і науки;
- створення умов для здобуття громадянами повної загальної середньої освіти відповідно до освітніх потреб особистості та її індивідуальних здібностей і можливостей, реалізації їх права відповідно до законів України на здобуття вищої освіти;
- забезпечення розвитку освітнього, творчого (інтелектуального), наукового та науково-технічного потенціалу з урахуванням національно-культурних, соціально-економічних, екологічних, демографічних та інших особливостей області, міста;

- координація діяльності навчальних закладів та наукових установ, що належать до сфери управління Тернопільської обласної державної адміністрації, організація роботи з їх кадрового, матеріально-технічного і науково-методичного забезпечення;
- формування регіональної наукової та науково-технічної політики, впровадження інноваційних заходів, здійснення трансферу технологій, спрямованих на соціально-економічний розвиток області, держави;
- сприяння розробленню і використанню технологій та їх складових частин згідно з потребами області;
- сприяння функціонуванню і розвитку системи науково-технічної та економічної інформації в області, формуванню баз даних і фондів науково-технічної інформації про технології та їх складові частини, що відповідають потребам області;
- сприяння інтеграції вітчизняної освіти і науки у світову систему із забезпеченням збереження і захисту прав інтелектуальної власності та національних інтересів [46].

Система Управління освіти і науки Тернопільської обласної державної адміністрації є вертикальною і горизонтальною структурою взаємодії та підпорядкування, в буквальному розумінні не є корпорацією, оскільки вона є державною системою управління. Тому при формуванні корпоративної культури державного органу може йтися про певну організаційну культуру, притаманну функціям установи чи вертикалі. Водночас, сама державна служба об'єднана єдиною метою, цінностями і принципами діяльності.

Діагностика корпоративної культури – це цілісна система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури в установі, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань та подальшого практичного їх використання.

Діагностування корпоративної культури Управління освіти і науки Тернопільської обласної державної адміністрації є складним завданням, яке з причин багатокомпонентності досліджуваного феномену передбачає використання комплексу методів. Проведення діагностики вимагає розроблення інструментарію (анкети, опитувальники та ін.) відповідно до виділених параметрів конкретної моделі корпоративної культури, що дозволяє якісно та кількісно оцінити її характеристики [16, с. 61].

Змістовність процесу діагностики корпоративної культури визначається наступними методологічними принципами:

- науковість (використання досягнень наукових дисциплін, які мають своїм об'єктом людину, організації, працю);
- системність у сприйнятті об'єктів дослідження та управління;
- професіоналізм, що передбачає наявність у дослідника специфічного досвіду та навичок;
- визнання підприємства як частини суспільства;
- гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю.

Вчені К. Камерон та Р. Куїн виділяють чотири типи корпоративної культури:

1) *кланова культура* характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем; позитивними характеристиками кланової культури є дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям і виконання зобов'язань;

2) *адхократична культура* відрізняється від кланової зовнішнім спрямуванням; для культури такого типу властивим є дух новаторства, творчості при вирішенні проблем, здатність піти на ризик, до того ж високо цінується ініціативність та особиста свобода;

3) *ринкова культура*, як і адхократична, є зорієнтованою на зовнішнє середовище, але в такій культурі увага акцентується на стабільності та контролі; такі організації спрямовані в своїй діяльності на результат,

досягнення поставлених задач, від персоналу вимагається вміння конкурувати, а керівництво демонструє жорсткість і вимогливість;

4) *ієрархічна культура* поєднує внутрішнє спрямування зі стабільністю та контролем як способами вирішення проблем, тому для ієрархічної культури властивими є формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії [16, с. 62].

В основі діяльності колективу лежать формальні правила та процедури, що підтримують заданий плавний темп діяльності. Успіх установи пов'язаний із забезпеченням стабільності, передбачуваності та рентабельності.

Оцінка корпоративної культури за даною методикою передбачає проведення опитування працівників установи за допомогою спеціально розробленого опитувальника, на основі якого визначаються її шість ключових ознак.

Існує чотири культури особистості співробітників установи:

1. Бюрократично-рольова культура:

- організація функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів, дотримання яких має гарантувати її ефективність;
- між співробітниками вибудована строга адміністративна ієрархія;
- кожен працівник виконує певні трудові обов'язки;
- основним джерелом влади є не особисті якості співробітника, а положення, займане ним в ієрархічній структурі;
- всі рішення приймаються тільки керівником.

2. Силова організаційна культура формується переважно у приватних компаніях, де керівник є менеджером і хазяїном. Силовій організаційній культурі віддають перевагу компанії, що знаходяться в стадії формування, оскільки вона сприяє мобільності та легкої адаптації до змін на ринку:

- крім адміністративної влади, менеджер-господар наділений явно вираженими лідерськими якостями;

- навколо лідера сформоване особливе коло наближених співробітників, за допомогою яких він здійснює керівництво, але останнє слово завжди залишається за ним;
- співробітники в компанії можуть бути менш обмежені у своїх діях, ніж в бюрократично-рольовій організації, більш ініціативні навіть беруть участь у прийнятті рішень;
- за співробітниками здійснюється більш жорсткий контроль;
- крім формального виконання обов'язків, від людей потрібен прояв особистої лояльності до свого шефа, і саме цей факт є вирішальним.

3. Особистісно-орієнтована корпоративна культура:

- у колективі, як правило, працюють фахівці з високим рівнем професіоналізму та особистої відповідальності;
- особистісна організаційна культура надає величезні можливості, як для задоволення амбіцій, так і для реалізації особистих інтересів та ініціативи співробітників;
- в її основі лежать здатність фахівців домовлятися між собою та їх незалежність один від одного;
- діяльність працівників не контролюється "зверху", а тільки координується;
- підлеглі мають велику самостійність і можуть працювати за гнучким графіком;
- головний критерій ефективності в таких компаніях - професійне та чітке виконання взятих на себе зобов'язань;
- у фірмах з особистісною корпоративною культурою, як правило, культивуються товариські відносини між співробітниками, всі рішення приймаються колегіально;
- рядові співробітники завжди в курсі планів керівництва.

Такий підхід до формування корпоративної культури найчастіше використовується в адвокатських конторах, консалтингових фірмах, архітектурних бюро, дизайнерській студіях.

4. *Цільова культура.* Вона формується у фірмах, діяльність яких спрямована на вирішення конкретних завдань:

- організації з цільовою організаційної культури мають досить розмиту структуру, але посадові обов'язки кожного працівника тут чітко обмежені і розписані, кожен відповідає за свою ділянку;
- робота співробітників жорстко контролюється, і іноді використовується система звітності;
- керівник звичайно виконує функції «координатора» і не підкреслює свого лідерства;
- рішення приймаються колегіально, і співробітники мають доступ до всієї внутрішньої інформації.

Цільова культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності організації [45].

Для виявлення типу корпоративної культури було проведено опитування за допомогою методу анкетування, участь в якому взяли 18 співробітників Управління освіти і науки Тернопільської обласної державної адміністрації. Для цього був складений план з ключових питань (додаток А). Корпоративна культура найбільше відповідає особистісно-орієнтовній культурі.

Характерні риси такої корпоративної культури:

- 1) відданість справі установи;
- 2) відчуття установи як «ми»;
- 3) організація бригадної роботи;
- 4) корпоративні зобов'язання перед найманими працівниками;
- 5) сприйняття споживачів як партнерів.

Також для аналізу корпоративної культури було проведено оцінку стилю керівництва (додаток Б). Важливість цієї інформації полягає в тому, що саме керівник є головним творцем корпоративної культури і від його позиції залежить напрямок розвитку культури [8].

Отже, аналіз дає можливість здійснити оцінку конкретного виду діяльності установи. Під час аналізу дуже важливо, щоб висновки чи

припущення за результатами досліджень не впливали на отримані оцінки. Постійний збір даних дає можливість відстежувати ефективність корпоративної культури та впроваджувати її дієві принципи на практиці [39].

2.2. Аналіз факторів, які впливають на корпоративну культуру в установі

Корпоративна культура є продуктом тісної взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища установи. Під факторами впливу розуміємо рушійні сили, які впливають на формування корпоративної культури і забезпечують її найбільшу ефективність. Культурний простір, в якому ми живемо, відображає багатополлярність світу, сформованого під дією численних і неоднорідних факторів, тому доцільно розглядати систему факторів, – взаємопов'язаних, але автономних, водночас.

Цінності та переконання засновника є величезними компонентами для створення корпоративної культури. Фактори, що визначають корпоративну культуру, мають внутрішні та зовнішні фактори.

Внутрішні фактори відбуваються всередині установи. Деякі з них: політика, заробітна плата, переваги, стимули, стиль управління, поведження з персоналом. Зовнішні фактори: галузеві стандарти, економічні умови, юридичні наслідки, технологія.

Для того, щоб ефективно впливати на корпоративну культуру установи, необхідно забезпечити наявність і чітке функціонування окремих компонентів корпоративної культури. Ці компоненти мають забезпечити низку заходів, що демонструють корпоративні традиції, викликають повагу до трудових, інтелектуальних, спортивних та інших досягнень, пропагують корпоративну культуру у внутрішньому середовищі підприємства та за його межами. Мета таких заходів – виховання у працівників поваги до корпоративної культури підприємства та заохочення їх до підняття її на ще більш високий рівень [29, с. 130].

Класифікація зовнішніх і внутрішніх факторів, що сприяють або гальмують позитивні зміни в корпоративній культурі організації:

Сприятливі фактори:

1) зростання контактів із зовнішнім середовищем, відкритість до сприйняття нових ідей;

- 2) вивчення й аналіз потреб клієнтів;
- 3) дослідження й аналіз дій і досягнень конкурентів;
- 4) навчання працівників та керівників за межами підприємства;
- 5) тиск з боку засновників і керівників за межами підприємства;
- 6) великий життєвий цикл підприємства, що забезпечує стабільні умови для розвитку корпоративної культури;
- 7) постійний контроль з боку керівництва за станом корпоративної культури, застосування різних практичних методів пропаганди всіх корпоративних досягнень;
- 8) об'єктивний підбір кадрів.

Гальмуючі фактори:

- 1) зосередження на внутрішніх процедурах і правилах підприємства;
- 2) незрозумілі, не прозорі критерії оцінки успіху підприємства та мотивації працівників;
- 3) низький управлінський рівень;
- 4) інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях оцінки;
- 5) короткий життєвий цикл підприємства, відсутність корпоративних традицій;
- 6) введення обмежень в кадровій політиці за суб'єктивними ознаками (політичні, релігійні, мовні переваги).

Для того, щоб ефективно впливати на корпоративну культуру установи, необхідно забезпечити наявність і чітке функціонування окремих компонентів.

Важливими компонентами корпоративної культури є корпоративні документи, стандарти й організаційна структура. Через корпоративні ЗМІ сутність документів має бути доведена до членів трудового колективу. Всі корпоративні вимоги мають виконуватися всіма членами колективу. Це забезпечить високий рівень довіри до них і буде сприяти розвитку взаємовідносин [15, с. 50].

Таблиця 2.2.2.

Компоненти корпоративної культури

<i>Командні Заходи</i>	<i>Корпора- тивні ЗМІ</i>	<i>Корпора- тивні документи</i>	<i>Чітко зафіксована організаційна структура</i>	<i>Корпора- тивні стандарти</i>
день підприємства, організації, установи;	корпоративна газета;	положення про адаптацію;	вносить якість в роботу кожного підрозділу і працівника за рахунок точного відображення виробничих зв'язків;	обов'язково прописуються в положенні, статуті або кодексі;
день галузі або професійного свята;	корпоративний веб-сайт;	положення про преміювання;	якщо ця структура відбита в положенні про адаптацію, то співробітникам легко розібратися в можливостях і перспективах;	стандарти можуть бути як «для всіх», так і орієнтовані на певні категорії працівників;
дні народження співробітників;	інформаційні дошки;	положення про кар'єрне просування;		добре складений статут або кодекс практично замінює всю необхідну корпоративну культуру;
дитячі свята	інформа-	положення		

(день знань);	ційні листи;	про оцінку персоналу;		
досягнення підприємством певних фінансових результатів;		положення про корпоративні свята;		
інші події.		положення про структурні підрозділи.		

Як фактори зовнішнього, так і внутрішнього середовища, використовується в практичній системі координат, тобто для ефективного формування КК [15, с. 51].

Культура є способом ціннісного опанування дійсності, тобто, це не проста сума цінностей, норм поведінки, переконань. Діяльність є формою прояву культури, отже ця класифікація відображає активну роль культури у взаємодії із факторами.

Фактори, які впливають на корпоративну культуру установи:

1) сфера бізнесу – визначає жорсткість вимог до поведінки персоналу та не піддається впливу керівництва установи;

2) агресивність зовнішнього середовища – сила тиску зацікавлених осіб на діяльність установи (державних інспекцій, органів контролю, релігійних установ, бандитських угруповань тощо), яка не піддається впливу керівництва);

3) життєва стадія установи має значний вплив на корпоративну культуру. На стадії становлення підприємства корпоративна культура не сформована, трудовий колектив невеликий, однак згуртований та має чітко визначену мету;

4) особистість керівника і стиль його керівництва є ядром формування корпоративної культури установи, що проявляється у щоденних діях та вчинках

керівника і демонструє саме ті, реальні корпоративні цінності, які впливають на культуру в установі;

5) відношення працівників установи – суб'єктивна оцінка установи працівниками та їхнє бачення себе у ньому, які формуються на основі їх власних установок, відносин у трудовому колективі, діяльності установи;

б) система ціннісних орієнтацій – це наявність спільної системи ціннісних орієнтацій у трудовому колективі дозволяє його легко мотивувати в досягненні спільної мети [47].

У корпоративній культурі визначальну роль відіграють три фактори:

1) відбір персоналу. Відбір персоналу переслідує певну мету – ідентифікувати і набрати людей. Що володіють знаннями, навичками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. Однак, як правило, необхідним вимогам відповідає не один кандидат, а декілька. При остаточному відборі перевага віддається тим, які більшою мірою сумісні з корпоративною культурою фірми і система цінностей яких ідентична корпоративним. У процесі відбору вирішується двояке завдання: з одного боку, кандидати оцінюють свою відповідність вимогам організації, а з іншого – установа отримує можливість відсіяти тих претендентів. Які згодом можуть руйнуючим чином впливати на її ключові цінності;

2) діяльність керівної ланки. Творці установи на основі власних уявлень, а також ідей, запозичених з надійних джерел, виробляють бачення і задають загальний напрям майбутньої діяльності установи. Вони, фактично домагаючись формування своєї версії корпоративної культури, самі підбирають, навчають і готують керівників середньої ланки, здатних реалізувати поставлені цілі, і через них домагаються виконання роботи та вирішення завдань компанії найкращим чином. Якщо керівник формує КК, то менеджер є чимось на зразок зразка моралі та етики для співробітників компанії..

3) культура адаптації і її основні стадії. Наскільки ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитись з

корпоративною культурою і вести себе відповідно з нею. Саме тому робляться зусилля, щоб допомогти новим працівникам адаптуватись до організаційної культури [28].

Отже, особистість керівника відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури установи. Керівник володіє широким діапазоном можливостей щодо формування корпоративної культури шляхом координації діяльності працівників за допомогою мотивації їх праці, створення позитивного психологічного клімату в трудовому колективі за допомогою корпоративних норм поведінки, традицій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Корпоративна культура має розглядатись як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування установи та формування його ринкової вартості. Корпоративна культура становить складну та багатоаспектну систему, яка поєднує інтелектуальну, духовну та соціальну складові.

Корпоративна культура сприяє також більш ефективній адаптації установи до зовнішнього середовища, слугує дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів [3].

Існує чотири типи корпоративної культури: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова.

Отже, управління корпоративною культурою та використання її потенціалу робить можливими підвищення ефективності діяльності організації та позитивні економічні наслідки, такі як підвищення відданості працівників та розвиток співпраці, вища продуктивність праці, краще виконання своїх функцій і покращення процесу прийняття рішень.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Корпоративні комунікації в установі

Термін «корпоративні комунікації» увійшов у науковий і практичний обіг порівняно нещодавно. За словами британського вченого Дж. Корнеліссена, 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 основні теоретичні напрями, пов'язані з теоріями комунікації й управління [30, с. 216].

У сучасному світі виживання установи залежить від налагодження внутрішньокорпоративної комунікації. Якщо вона є неефективною, установа страждає. Щоб бути успішною, установа повинна мати працівників, здатних швидко, чітко та без помилок передавати й отримувати інформацію.

Внутрішні корпоративні комунікації – це комунікаційна діяльність, спрямована на співробітників компанії, формування корпоративної ідентичності та лояльності, впровадження і розвиток корпоративних культурних стандартів.

У багатьох установах вважається, що внутрішній ПР, внутрішні корпоративні комунікації – це лише видання корпоративної газети, проведення вечірок і заходів.

В основі внутрішніх комунікацій лежить комунікативна функція керування, яка спеціалізована та спрямована на реалізацію стратегічних і тактичних цілей менеджменту компанії; збільшення стійкості команди до впливу стресових явищ в установі.

Для ефективною внутрішньої комунікації потрібна досконала корпоративна структура комунікації. На думку Аманди Макензі-Браедин, є два основні типи такої структури: неформальна та формальна [30, с. 15].

Неформальна структура пов'язана з неформальними стосунками, тобто з такими, що встановлені не між посадами, а між конкретними індивідами, які їх займають. Неформальні відносини існують завжди, оскільки неможливо втиснути в посадову інструкцію всі нюанси реального життя. Вони використовують канали, що ґрунтуються на соціальних та особистих інтересах працівників. У цьому випадку маємо справу з міжособовою комунікацією, яка відбувається шляхом передачі ідей, фактів, думок та почуттів і представлена чотирма категоріями:

1) запланованими комунікаціями (розмови під час прогулянок в обідню перерву);

2) призначеними комунікаціями (співробітники шукають колегу та тему для спілкування);

3) опортуністичними комунікаціями (здійснюються по можливості – випадково зустрів працівника у коридорі і обговорюєш із ним проблеми установи);

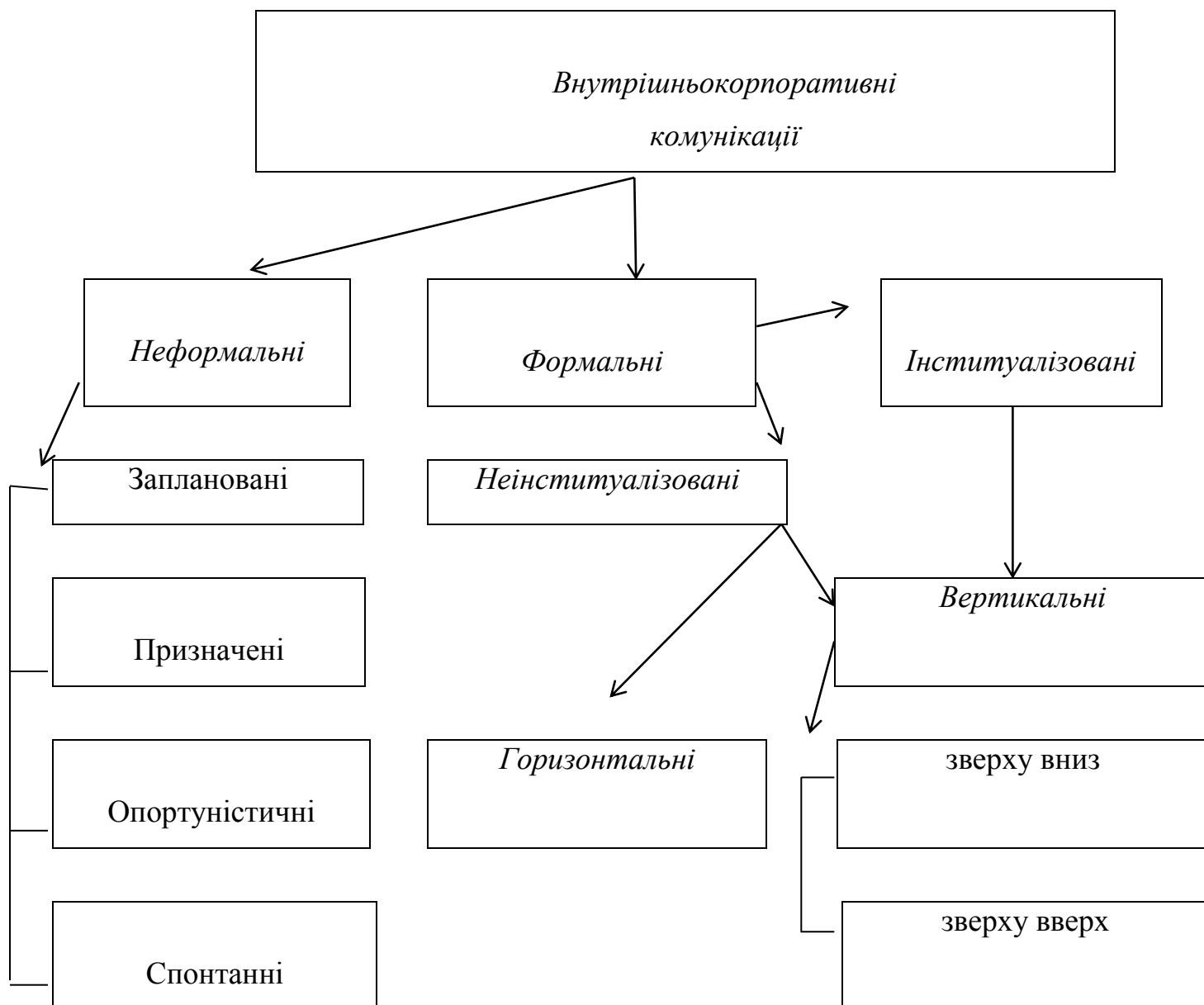
4) невимушеним спілкуванням (відбувається між двома людьми, що випадково завели розмову про питання, яке вирішують на роботі).

Формальна структура охоплює стабільні й організаційно визначені канали комунікації, які відображають будову установи (вертикальну – зверху вниз і знизу вверху – та горизонтальну) і не залежать від суб'єктивного чинника. Йдеться про організаційну комунікацію, коли посиляються сигнали в контексті груп і компанії і використовуються специфічні форми передачі інформації – наради, презентації, інструкції, ділова документація (накази, розпорядження, плани, звіти тощо) [30, с. 16].

Поняття «формальні комунікації» охоплює два види комунікацій: *неінституалізовані* (забезпечуються організаційними структурами не комунікаційного характеру); *інституалізовані* (здійснюються за допомогою спеціально створених комунікаційних структур – відділами, управліннями або департаментами інформаційно-комунікаційного спрямування).

Рис. 1.

Візуальна схема типологізації внутрішньокорпоративних комунікацій



Неінституалізовані структури внутрішніх комунікації обумовлені особливостями внутрішньоорганізаційної ієрархії. Різні рівні суб'єктних елементів внутрішньої комунікації, які представлені працівниками, що виконують різні функціональні обов'язки та відповідно до них забезпечують комунікацію з персоналом – вище керівництво об'єднань, установ (патрональні комунікації), середня ланка менеджменту, адміністрація установ, лінійні керівники (начальники цехів і дільниць, майстри), виробничий, допоміжний персонал, працівники філій, профспілки, громадські об'єднання. Всі вони є

активними суб'єктами внутрішніх комунікацій, комунікаційні функції яких виписані у нормативних документах організації та реалізуються на практиці різною мірою [30, с. 17].

До інституалізованих форм забезпечення внутрішніх корпоративних комунікацій можна віднести:

1) спеціально створені комунікаційні підрозділи або посади фахівців інформаційно-комунікаційного рівня;

2) консультативну допомогу ПР-агентств, що надають послуги в галузі внутрішніх комунікацій.

Зовнішні корпоративні комунікації – це будь-яка інформація, яку компанія поширює серед громадськості, про саму організацію, про її товари та послуги. Добре продуманий комунікаційний план не тільки визначає цільову аудиторію, але й зосереджує увагу на тому, як ефективно до неї дістатись. Оскільки метою зовнішніх комунікацій є просування компанії та збільшення доходу, зовнішні комунікації є важливою частиною загального маркетингового плану.

Основні принципи зовнішньої корпоративної комунікації:

- *поширення новин*, які спрямовані на поширення новин та інформації про корпорацію серед громадськості, клієнтів та зацікавлених сторін компанії; поширені приклади зовнішнього ділового спілкування включають прямі розсилки, фінансові записи, прес-релізи та інформаційні бюлетені;
- *сприйняття громадськості*, які зосередженні на продажах як на мірі успіху в бізнесі.
- *звернення до нових клієнтів*. Традиційні методи друку все ще є поширеними, сучасні технології змінили обличчя зовнішніх комунікацій, і Інтернет став цінним ресурсом для охоплення нових клієнтів. Компанії створюють веб-сайти, щоб інформувати людей про майбутні товари та послуги. Соціальні медіа, такі як Facebook, Instagram

та блоги, є простим способом досягнення цільової демографії та економічно ефективним засобом просування [30, с. 18].

Спільне та відмінне внутрішньої та зовнішньої комунікації:

1) вони здійснюються у двох основних напрямках (дослідження середовища та вплив на різні цільові групи), підпорядковуючись одному алгоритму діяльності;

2) зовнішні та внутрішні комунікації втілюються в основному за допомогою тих же методів; проте, перші – переважно масові, а другі – групові або міжособистісні;

3) у внутрішніх комунікаціях велике значення належить керівникам організації, тому ефективні комунікації з персоналом неможливі лише силами працівників ПР;

4) і зовнішня, і внутрішня комунікації ґрунтуються на єдиній корпоративній філософії (ідеології) і в умовах її відсутності можуть бути недостатньо ефективними, спрямованими на різні цілі;

5) внутрішні комунікації й опосередковано, і безпосередньо торкаються зовнішньої громадськості. Опосередковано – кожен працівник має сім'ю, друзів, сусідів (зовнішня громадськість). До них потрапляє частина інформації, яку отримує співробітник компанії. З іншого боку, оцінки, реакції останнього можуть значною мірою зумовлюватися його оточенням. Безпосередньо – члени сім'ї працівника стають об'єктом внутрішніх комунікацій (привітання зі святом, важливою подією – народження, одруження дітей, їхні успіхи у школі та виші тощо; участь у корпоративних заходах – вечорах, банкетах, святкуваннях) [30, с. 21];

б) персонал, який є об'єктом внутрішніх комунікацій, одночасно виступає і суб'єктом зовнішніх комунікацій. Працівник підприємства є посередником, завдяки якому громадськість отримує інформацію про організацію та формує своє ставлення до неї. Під час одного з опитувань було встановлено, що кожен співробітник здійснює вплив у середньому на 50 осіб.

«Покупець, що особисто знайомий з кимось із працівників, краще ставиться до цієї фірми»;

7) треба враховувати, що персонал знаходиться під впливом не лише внутрішніх комунікацій, а й зовнішніх (як мешканець міста, споживач продукції тощо). Їхня неузгодженість, суперечливість призводить до негативності як однієї, так і іншої комунікації.

Дослідження фахівців вказує на низку перешкод, що виникають у розвитку ефективної системи внутрішніх комунікацій:

- по-перше, низький статус галузі внутрішніх комунікацій серед існуючих бізнес-процесів. Керівництво часто недооцінює значущість цієї функції, не розуміє зв'язку ефективності внутрішніх комунікацій із досягненням бізнес-результатів. Але без підтримки зі сторони топ-менеджменту розвиток внутрішніх комунікацій практично неможливий;

- по-друге, низька відповідальність щодо забезпечення комунікаційного процесу середнього та лінійного менеджменту й відсутність у них навичок конструктивної комунікації (часто ці керівники не визнають за собою ролі комунікаторів, вважаючи, що трансляція корпоративної комунікації є обов'язком виключно працівників спеціалізованих інформаційно-комунікаційних підрозділів) [30, с. 22];

- по-третє, інертність співробітників організації, які, не довіряючи керівництву, не вірять у дієвість інструментів внутрішніх комунікацій і не виявляють до них належного інтересу;

- по-четверте, певні технологічні й організаційні складнощі, що існують у компаніях (територіальна роздрібненість, специфіка окремих підрозділів, недосконала інформаційно-технологічна структура);

по-п'яте, відсутність у багатьох компаніях внутрішніх комунікаційних стандартів [30, с. 23].

Напрями корпоративних комунікацій:

управлінське спілкування – ця форма спілкування відбувається між керівництвом, як внутрішньою, так і зовнішньою аудиторією. Для забезпечення

успішного зовнішнього та внутрішнього ділового спілкування керівництво покладається на спеціалістів для ефективною доставки своїх повідомлень. Ці фахівці часто працюють у маркетинговій комунікації та організаційній комунікації;

маркетингова комунікація – оскільки маркетингова комунікація може включати рекламу, пряму пошту, спонсорство та продаж, досить часто бізнес розподіляє основну частину свого бюджету на корпоративні та маркетингові комунікації;

організаційне спілкування – ті, хто працює у сфері зв'язків з громадськістю. Складається з фахівців у таких сферах, як громадські справи, корпоративна реклама, комунікація з працівниками, відносини з інвесторами та зв'язки з громадськістю.

Усі три напрями працюють разом для досягнення ефективного ділового спілкування. Більшість організацій розробляють план ділового спілкування, щоб забезпечити успішну комунікацію їх компанії з усіма зацікавленими сторонами [14, с. 18].

Основні принципи, яких дотримуються успішно працюючі компанії у стосунках зі своїми працівниками:

- 1) забезпечення необхідних норм охорони та гігієни праці;
- 2) належне дотримання трудового законодавства;
- 3) принципи найму, оплати праці та службового підвищення без якоїсь дискримінації;
- 4) повага до права персоналу брати участь у профспілкової діяльності;
- 5) ефективні системи консультацій із колективом щодо умов праці;
- 6) чітко сформульовані та прозорі принципи оплати праці, пільг, службового підвищення.

У більшості організацій відділ комунікацій відповідає за широкий спектр комунікаційних заходів. Одним з найпростіших способів розуміння цих різних видів діяльності є їх групування відповідно до ролі, яку вони відіграють в організації:

1. *ЗМІ та зв'язки з громадськістю* – які стосуються способу спілкування компанії чи організації із широкою громадськістю, включаючи засоби масової інформації, шляхом:

- 1) організація прес-конференцій;
- 2) випуску продуктів та інтерв'ю;
- 3) створення матеріалів (банерів, флаєрів тощо) *для таких заходів*:
 - написання та розповсюдження прес-релізів для ЗМІ для отримання висвітлення;
 - моніторинг новин щодо згадок про організацію, її продукт та ключових працівників, таких як зацікавлені сторони та члени керівництва; розробка плану боротьби з несприятливим висвітленням у пресі чи дезінформацією [14, с. 20].

2. *Зв'язок із клієнтами та маркетингом* – більшість підприємств все ще диференціюють свої відділи маркетингу та комунікацій, останні роки лінії між ними почали стиратися. Стратегія корпоративного спілкування часто впливає на маркетингову стратегію, і навпаки, що посилює співпрацю та співпрацю між двома функціями.

Різні маркетингові матеріали та загальні комунікаційні повідомлення, зокрема:

- маркетингові електронні листи;
- брошури;
- флаєри;
- інформаційні бюлетені;
- копія веб-сайту;
- стратегія соціальних медіа.

3. *Кризове спілкування*, яке стосується конкретних повідомлень, які компанія (або приватна особа) зображує перед кризою чи непередбачуваною подією, яка може завдати шкоди їхній репутації чи існуванню. У разі такої кризи відповідальність відділу комунікацій полягає у створенні стратегії її вирішення (часто за допомогою зовнішніх експертів), *яка може включати:*

- організація інтерв'ю та брифінгів для представників компаній та обговорення актуальної проблеми;
- консультивання представників компаній щодо того, що і як говорити, спілкуючись із представниками ЗМІ; за необхідності спілкуйтеся з адвокатами, державними регуляторами, аварійними службами та політиками [14, с. 21].

4. Необхідні навички для професіоналів корпоративних комунікацій. Для здійснення кар'єри в галузі корпоративних комунікацій потрібен спеціальний набір навичок, незалежно від сфери.

Деякі з найважливіших навичок включають:

1) навички письма. Як член відділу комунікацій можна витратите більшу частину дня на написання копій у різних форматах – від електронних листів і нагадувань, до публікацій у блогах та статей, до копіювання веб-сайтів, публікацій у соціальних мережах, друкованого забезпечення;

2) презентаційні та ораторські навички, які стали більш важливими в останні роки. Компанія входить до п'ятірки найкращих навичок, на які компанії звертають увагу, коли займають посади. Фахівці у галузі зв'язку регулярно взаємодіють із громадськістю та представниками засобів масової інформації, а також колегами по службі та внутрішніми зацікавленими сторонами. Здатність чітко та впевнено представляти свої ідеї та інформацію, особисто чи за допомогою технологій (таких як відео чи веб-семінар), очікується у багатьох ролях;

3) спілкування з даними. Організації збирають більше даних, ніж в будь-який момент історії, і все це є критично важливим для інформування важливих стратегічних рішень. У міру поширення даних співробітники різних дисциплін виявляють, що вони повинні взаємодіяти з цими даними по-новому [14, с. 22].

Сучасні фахівці в галузі комунікацій повинні вміти інтерпретувати дані з різних джерел, спілкуватися та використовувати дані для розповідання переконливих історій;

4) дослідження та критичне мислення. Залежно від нашої точної ролі в організації та типів спілкування, які очікують створити та витратити багато часу на пошук ресурсів, які можуть інформувати ваш вміст. Вміння проводити дослідження, критично оцінювати свої ресурси;

5) технічні навички. Розвиток своїх технічних навичок може допомогти та зберегти конкурентоспроможність у цій новій реальності.

Фактори впливу на корпоративні комунікації

Особливості політичного режиму в країні, де виникла і функціонує організація чи установа. У демократичному суспільстві комунікації підприємства мають демократичний характер і здійснюються в усіх напрямках. У тоталітарних державах, де цінність людини незначна, комунікації з внутрішньою громадськістю, як правило, нерозвинуті і здійснюються «зверху вниз». Зворотний зв'язок не важливий у прийнятті рішень керівництвом. Підприємство завжди відображає відносини та зв'язки, що існують у суспільстві. Відсутність гласності в останньому спричиняє це ж на підприємстві [14, с. 23].

Особливості механізму відносин політичної влади та корпорації, які зумовлюють самостійність і незалежність адміністрації останньої у вирішенні найважливіших питань управління та виробництва. Диктат держави на підприємствах перетворюється в диктат адміністрації. Це має такі ж наслідки, про які йшлося вище.

Потужність і величина корпорацій. На невеликих підприємствах, де всі один одного знають, переважають неформальні комунікації. Там немає потреби створювати великі служби ПР. На великих підприємствах переважають формальні комунікації. Вони мають особливий характер і складну структуру комунікаційних служб.

Структурні та технологічні особливості підприємства й організації виробничого процесу. У корпораціях, де персонал зосереджений достатньо компактно, є чітка структурованість, комунікаційний процес традиційно здійснюється за допомогою контактів, які технічно не опосередковані. У так

званих віртуальних компаніях, у яких співробітники, маючи доступ до комп'ютерних мереж, можуть працювати на різних континентах, виникають свої проблеми, для вирішення яких застосовують специфічні засоби комунікації.

Соціальний склад персоналу потребує врахування психологічних та інших особливостей окремих соціальних груп під час здійснення комунікації (молодь, жінки, велика кількість різноманітних професійних та етнічних груп тощо).

Особливості корпоративної філософії. Від неї залежать цілі та завдання діяльності організації, що потребує застосування специфічних засобів комунікації.

Національні та культурні традиції країни. Вони зумовлюють не лише методи та прийоми внутрішніх комунікацій, але й їхній зміст і порядок застосування [14, с. 25].

Найважливіші правила побудови корпоративних комунікацій
Забезпечення свободи вираження власної думки, зокрема критичної, для працівників усіх рівнів організації чи установи.

Відсутність привілеїв для окремих груп співробітників, їх рівноправність і можливість вільного спілкування з керівництвом.

Часовий пріоритет внутрішніх комунікацій над зовнішніми. Науковці зауважують, що найгірше, коли працівники дізнаються про погані новини не від свого керівництва, а з інформаційного випуску телебачення. В ефективно діючих організаціях співробітники забезпечуються правдивими та повними відомостями до того, як вони стануть доступними для журналістів. Будучи краще поінформованим, ніж інші, працівник гордитиметься тим, що працює в компанії.

Дотримання точності та правдивості у корпоративних комунікаціях. Фахівці зазначають, що всі матеріали, призначені для внутрішніх комунікацій, повинні бути конкретними та викладені зрозумілою мовою. На їхню думку, контактна аудиторія співробітників є найскладнішою. Люди працюють в

організації кожен день, добре знають усі внутрішні проблеми, традиції, історію установи, діють у межах фірмової культури, їх важко обдурити, тому менеджмент зобов'язаний завжди говорити лише правду [14, с. 26].

Дослідження показали, що для того, щоб персонал довіряв менеджерам, необхідно дотримуватися певних умов:

- 1) менеджери повинні спілкуватися з підлеглими якомога частіше, доводячи інформацію до співробітників до того, як вона стала відомою іншим;
- 2) усіляко підтримувати довіру до них, повідомляючи не лише добрі, але й погані новини;
- 3) безпосередньо й опосередковано залучати працівників до процесу управління шляхом виявлення їх думок і позицій, внесенням пропозицій щодо вивчення запропонованих ними ідей.

Таких умов повинні дотримуватись і працівники ПР-служби, які займаються корпоративними комунікаціями.

Здійснення постійного спостереження за поведінкою персоналу, щоб виявляти проблеми всередині організації та допомагати вирішувати їх.

Забезпечення постійних комунікацій зі співробітниками. Епізодичне спілкування з персоналом малоефективне. Воно не гарантує довіри у стосунках і не запобігає виникненню негативних чуток.

Виконання обіцянок і чесність у взаємовідносинах сприяють формуванню взаємної довіри та допомагають виходити з кризових ситуацій із найменшими втратами.

Персоналізація корпоративних комунікацій. Фахівці зазначають, що всі співробітники потребують персональної уваги тих, на кого вони працюють. У деяких компаніях для задоволення такої потреби використовують бейджі (нагрудні таблички з іменами та прізвищами конкретних осіб) [14, с. 27].

Отже, корпоративні комунікації допомагають Управлінню освіти і науки Тернопільської обласної державної адміністрації побудувати довгострокові відносини зі своєю цільовою аудиторією, забезпечити стабільні позиції на

ринку, сформувати позитивний імідж і репутацію, і одержати додаткову вартість бізнесу й прибуток. Комунікації сприяють розвитку установи.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури

Корпоративна культура є важливим чинником успішного функціонування установи, хоча багато керівників не усвідомлюють це повною мірою. Сполучення, яка прагне до єдиної мети команда набагато ефективніше і швидше впорається з поставленими завданнями, ніж роз'єднаний колектив працівників, які не відчують єднання з колегами, що не має можливості отримати від них допомогу і підтримку у важкій ситуації. Корпоративна культура містить в собі потужний потенціал позитивного впливу на трудовий колектив, і якщо ним уміло скористатися, можна домогтися високих результатів як матеріального, так і морального плану [25].

Корпоративна культура, яка закріпилася в установі система цінностей, норм, зразків поведінки, що виражається в матеріальних предметах і соціальних відносинах, що пронизує всі форми її життєдіяльності і формує почуття приналежності до неї.

В основі корпоративної культури лежать цінності, що визначають моральні принципи працівників, їх трудову поведінку, правила міжособистісного спілкування.

Установа, яка бажає бути ефективною, повинна мати систему цінностей, які необхідно привести у відповідність зі специфікою діяльності установи, її призначенням. При формуванні системи цінностей бажано врахувати і ті, які є важливими в житті працівників взагалі, а не тільки в роботі. Розроблений проєкт системи цінностей підлягає обов'язковому обговоренню в колективі (і за формою і за змістом), оскільки дуже важливо, щоб, по-перше, цінності поділялися більшістю співробітників, а по-друге, працівники спочатку відчували свою причетність до формування основ корпоративної культури [42, с. 234].

Однак, слід пам'ятати, що необхідно не просто позначити основні цінності установи, а й втілювати їх у життя. Прийнята система цінностей повинна виявитися в центрі уваги всіх заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. Так, вважається дуже важливим ознайомлення з

системою цінностей організації при прийнятті на роботу, при проведенні навчальних семінарів, курсів, лекцій.

Місія в концентрованій формі показує головне призначення установи, сенс її функціонування. Вона виробляє колективну свідомість, встановлює нормативні основи взаємодії установи у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підкреслює її соціальну роль, відображає основні завдання, базові цінності, принципи роботи, стратегію її розвиток. Для формулювання місії повинні залучатися найбільш грамотні і досвідчені працівники, які знають основи стилістики, які вміють коротко, але вміло висловлювати думки, а також фахівці-філологи [10, с. 39].

У кожній установі є своя історія народження і становлення. У колективах з сильною корпоративною культурою вважається правильним знати свою історію, передавати традиції з покоління в покоління, шанувати ветеранів. Крім цього, змінюючи, вдосконалюючи корпоративну культуру, доцільно звертатися саме до тих історичних фактів, подій, які проповідують, зміцнюють впроваджуються цінності та норми поведінки.

Значення ритуалів і традицій полягає в єднанні людей, в прилучення до цілого: трудовому колективу, професії, всьому суспільству. Через ритуали і традиції установа втілює свої цінності. Як правило, вони виражаються в святкуванні будь-яких подій і покликані сприяти збереженню стабільності колективного життя, існуючих норм і установок. Під час свят відбувається передача культурних традицій з покоління в покоління, що дозволяє працівникам здійснювати свою самоідентифікацію з колективом [10, с. 49].

На думку багатьох фахівців, про корпоративну культуру і її вдосконалення правомірно говорити лише в тому випадку, коли виконуються певні умови роботи персоналу, зокрема: працівники в основному задоволені роботою, умовами праці, відносинами в колективі і т.п. Удосконалення умов праці має вестися постійно, оскільки меж йому немає і бути не може, а через особливу увагу до певних обставинам, що становить життєдіяльності колективу, можна прищеплювати ті чи інші цінності, принципи роботи.

Як уже зазначалося, поверхневий рівень корпоративної культури хоча більш доступний для сприйняття і знаходиться на увазі, є похідним від глибинного. На жаль, багато керівників недооцінюють важливість і роль змістовних складових оргкультури (місії, цінностей, принципів, стратегії і т.д.), вважаючи достатнім періодично організовувати корпоративні заходи і розміщувати наочну агітацію, не враховуючи, що останні повинні «працювати» на певну ідеологію [20].

Для покращення корпоративної культури, потрібно дотримуватися певних правил:

1) корпоративна культура установи може і повинна відображатися в стані, зовнішньому вигляді будівель, приміщень, прилеглих територій; солідна установа прагне показати «своє обличчя» через оформлення фасадів, вестибюлів, прийомних, інших приміщень, де бувають відвідувачі, клієнти, партнери. Важливо, щоб і рядові співробітники на своїх робочих місцях відчували вплив корпоративної естетики. Якщо в організації офіційно прийняті місія, цінності, стратегія, принципи, доцільно як мінімум знайти місце для їх доступного розміщення, а в кращому випадку – цілеспрямовано за допомогою наочної агітації формувати відповідні установки і норми поведінки;

2) зовнішній вигляд співробітників. Керівники вимагають від персоналу дотримуватися певного дрес-код, який іноді фіксується в спеціальних документах. Багато установ вводять правила носити, якщо не фірмовий одяг, то його певні елементи (шарфики, краватки);

3) використання бейджів з вказівкою прізвища, імені та по батькові співробітника, особливо для тих, які контактують з відвідувачами;

4) особливий стиль організації може проявлятися в наявності власної символіки, логотипу, емблеми, гімну. Елементи фірмового стилю доцільно використовувати для оформлення будівель, приміщень, документів – на стендах, плакатах, розтяжках, прапорцях, значках, сувенірної продукції, вдячних листах, вітальних листівках;

5) реальне поведінка працівників, яка відображає ставлення до роботи, і взаємини в колективі по вертикалі і горизонталі, і принципи спілкування з відвідувачами, громадянами, і навіть особистісні життєві установки і обставини;

6) для формування поведінкових стандартів, варто розробити документ, що містить в короткій і доступній формі основні вимоги до працівників установи з урахуванням специфіки їх праці («Кодекси корпоративної етики» або «Правила корпоративної поведінки»), і максимально послідовно культивувати їх при прийнятті управлінських рішень (заохочувати бажану поведінку і карати за небажане);

7) створити нову посаду – спеціаліста по корпоративній культурі.

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, зросте задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності установи [32].

Для покращення корпоративної культури в Управлінні освіти і науки Тернопільської обласної державної адміністрації можна провести тренінг з механізмів формування і розвитку корпоративної культури в умовах реформування державного управління. Корпоративний дух, згуртованість і взаємо підтримка – є запорукою ефективного функціонування колективу та успішного досягнення поставленої мети. Орієнтуючись на європейські стандарти формування дієздатних груп, в основу яких покладено корпоративну культуру, важливим є здатність консолідовано вирішити складні питання розвитку, готувати й колегіально приймати управлінські рішення. На таких ідеях сьогодні спрямовується робота керівництва обласної державної адміністрації, розумніючи силу й потенціал працівників.

Отже, корпоративна культура є важливим чинником успішного функціонування будь-якої установи. Для того, щоб корпоративна культура була позитивною, працювала на створення конкурентоспроможного іміджу установи, залучала потенційних клієнтів і високопрофесійних працівників, а

також була стабільним механізмом мотивації всіх співробітників, – її формуванням необхідно займатися цілеспрямовано з урахуванням усіх особливостей діяльності установи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Кодекс корпоративної культури – внутрішній документ, спрямований на виховання та підтримку корпоративної культури, ділових принципів і цінностей, норм поведінки працівників, якими вони мають керуватися при виконанні своїх службових обов'язків. Кодекс має реалізовуватись у повсякденній діяльності підприємства та сприяти його розвитку.

Взаємовідносини у колективі, його згуртованість значною мірою залежать від самих членів колективу, їхніх особистісних якостей і культури спілкування, що проявляється у ступені доброзичливості, симпатії чи антипатії. Трудовий колектив формується з окремих працівників, які мають різні психічні властивості та соціальні характеристики.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури в установі:

- 1) підтримувати на наявному рівні соціально-психологічний клімат в колективі;
- 2) проводити постійну діагностику корпоративної культури, що існує, а також задоволеності нею співробітників;
- 3) створити нову посаду – спеціаліста по корпоративній культурі;
- 4) покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів.

Велику роль у формуванні та згуртуванні колективу відіграє стиль управління. Керівник у своїй повсякденній діяльності повинний враховувати, що його працівники мають різні характери, соціально-психологічні якості, різну загальноосвітню та спеціальну підготовку. Це вимагає від нього вивчення характеру підлеглих, вміння вибирати способи впливу на людину залежно від рис характеру, специфіки діяльності, соціальних характеристик. Далеко не кожен фахівець може бути гарним керівником.

ВИСНОВКИ

Сьогодні існує більше 250-ти визначень і трактувань корпоративної культури, тому виокремити одне трактування цього поняття серед великої різноманітності визначень було не просто. Але тим не менше, нами запропоновано авторське систематизоване визначення корпоративної культури, яке полягає в тому, що корпоративна культура – це велика, багатогранна система явищ матеріального, морального і духовного життя конкретної організації, яка може поділятися або ігноруватися співробітниками; сукупність принципів, правил поведінки, моральних норм, які закріплені в певних корпоративних документах або можуть існувати в усному вигляді, але здійснюють важливий вплив на безліч процесів, які відбуваються в установі.

Дослідження показало, що корпоративна культура посідає велике місце в житті кожної установи. Корпоративна культура визначає поведінку кожного співробітника. Вона не потребує стимулювання і контролювання. Саме тому кожній організаційній структурі важливо сформувати і підтримувати саме ту культуру, яка вигідна для роботи.

До основних функцій дослідники відносять: ціннісну, інтегративну, інформаційну, виховну, мотиваційну, стабілізуючу, захисну, селективну, інноваційну, іміджеву, комунікативну, функцію орієнтації на споживача, адаптивну, економічну. Оскільки корпоративна культура є якісною категорією, що характеризує якість середовища організації, то, відповідно, ця якість трансформується в якісне виконання всіма працівниками своїх функцій.

Корпоративна культура Управління освіти і науки Тернопільської обласної державної адміністрації є багаторівневим явищем. Її корпоративна культура відповідає особистісно-орієнтованій культурі.

Створення корпоративного кодексу – це один із способів забезпечення інформативної відкритості та публічності компанії, свідчення дотримання високих стандартів корпоративної поведінки. Такий кодекс покращує імідж установи в зовнішньому світі. Регламентація правил і норм в корпоративному

кодексі здійснюється з метою формування стійкого соціально-психологічного клімату, що сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу.

Для покращення корпоративної культури установи потрібно дотримуватися певних правил: зовнішній вигляд співробітників, носити бейжі, використовувати «Кодекси корпоративної етики», створити посаду – спеціаліст по корпоративній культурі.

Отже, корпоративна культура існує в установі незалежно від того, чи займається хтось цими питаннями, чи ні. Але для того, щоб корпоративна культура була позитивною, працювала на створення конкурентоспроможного іміджу установи, залучала потенційних клієнтів і високопрофесійних працівників, а також була стабільним механізмом мотивації всіх співробітників, – її формуванням необхідно займатися планомірно і цілеспрямовано з урахуванням усіх особливостей діяльності установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 527 с.
2. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. 7 с.
3. Балабанова Л. Б. Управління персоналом : підручник. Київ. ЦУЛ. 2018. С. 41–46. URL: <file:///C:/Users/XXX/Desktop/bcc7d71.pdf>.
4. Бала О. І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Автореф. дис. канд. економічних наук*. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів, 2009. 20 с.
5. Бала О. І. Формування принципів корпоративної культури. *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти* : зб. тез доп. III міжнародн. наук.-практ. конф. Полтава : ПУСКУ, 2006. 96 с.
6. Будкіна О. Щодо питання формування корпоративної культури. *Державний інформаційний бюлетень про приватизацію*. 2012. № 8. С. 8–9. URL: http://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/journal_8_01082012_1_40.pdf.
7. Ворожбит В. В. Система цінностей у корпоративній культурі як засіб підтримки економічної безпеки підприємства. *Економіка розвитку*. 2018. № 1. С. 127–131.
8. Гавкалова Н. Л. Організаційна та корпоративна культура: визначення та особливості. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 19. С. 4–6.
9. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посіб. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
10. Григор'єва М. І. Особливості адаптації корпоративної культури на представництвах іноземних підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2014. № 5. С. 35–39.
11. Давиденко Н. М. Етика бізнесу як основний елемент корпоративної культури в АПК. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. №3. С. 13–14.

12. Доровський О. Ф., Іванісов О. В. Організація праці менеджменту : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2013. 291 с.
13. Дороніна М. С., Тютлікова В. В. Управління організаційною поведінкою : монографія. Харків : ХНЕУ, 2011. 200 с.
14. Дяченко Т.О. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства : навч. посіб. Київ : Освіта. Україна, 2011. С. 18–27.
15. Єгоров І. Ю., Красовська О. В. Корпоративна культура : навч.-метод. посіб. Київ, 2013. 185 с.
16. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. 11(26). С. 61–64.
17. Задихайло Д.В., Кібенко Г.В., Назарова Г.В. Корпоративне управління : навч. посіб. Харків : Еспада, 2003. С.15–16.
18. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навч. посіб. Харків, 2003. 15 с.
19. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2011. С. 25–51.
20. Зеркаль А. В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. *Інвестиції : практика та досвід*. 2015. № 24. URL: file:///C:/Users/XXX/Desktop/ipd_2015_24_11.pdf.
21. Зубенко Л. П., Немцов В. Д. Культура ділового спілкування : навч. посіб. Київ : ЕксОб, 2004. 200 с.
22. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
23. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ : ЦУЛ, 2016. 600 с.
24. Казмерчук-Палащина Н. Г. Формування корпоративної культури як засіб підвищення ефективності управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012. № 7. С. 86–89.

25. Коленченко А. Розробляємо корпоративний кодекс. *Довідник секретаря та офіс-менеджера*. 2015. № 9. 59 с.
26. Колесников Г. Стратегическое управление и организационная культура. *Персонал*. 2000. № 3. 40 с.
27. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3725>.
28. Корпоративна культура. 19 с. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/820.pdf>.
29. Корпоративна культура : навч. посіб. / Захарчин Г. М., ін. Львів : Новий світ-2000, 2011. С. 130–342.
30. Корпоративні комунікації : посібник для студентів вищого навчального закладу / Є. Тихомирова, ін. Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. С.15–216.
31. Кузнецов И. Н. Корпоративная культура : учеб. пособ. Минск : КД «Мисанта», 2006. 304 с.
32. Кулакова Валерія. Механізми формування корпоративної культури. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 4. С. 58-63. URL:https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26819/MU_18_4_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y
33. Листаун Т. Управління персоналом. Варшава, 2002. С. 31–34.
34. Лихолат С. М., Гапій І. Б. Етика бізнесу : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 368 с.
35. Мірошніченко Д. А., Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. Імідж як складова корпоративної культури сучасного вищого навчального закладу. Київ, 2015. С. 44–47.
36. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 319 с.
37. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В. Менеджмент : навчальний посібник. 2-ге видання, доп. Київ : Ліра-К, 2016. С. 549–551.

38. Олійник Т. І. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/13.pdf
39. Оцінка корпоративної культури підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/5226265/page:24/>
40. Пономаренко В. С., Назарова Г. В., Наумік К. Г. Формування професійних компетентностей в умовах інформаційної економіки : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 219 с.
41. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління. Становлення та розвиток. Київ : Знання, 2003. 149 с.
42. Синицька О. І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 229–234.
43. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку. *Наука й економіка*. 2010. № 1 (17). С. 123–128.
44. Управління освіти і науки Тернопільської ОДА. URL: <http://www.oblosvita.te.ua/departament/struktura>
45. Фактори формування та типи корпоративної культури. URL: <https://studfile.net/preview/5152571/page:13/>
46. Функція та напрями роботи управління освіти і науки ТОДА. URL: <http://www.oblosvita.te.ua/departament/func>
47. Ясінська Ю. Р. Корпоративна культура як основа формування іміджу та репутації підприємства. Львів. 265 с. Режим доступу: file:///C:/Users/XXX/Desktop/Vlca_ekon_2015_49_47.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Дослідження корпоративної культури

Анкетування

З метою дослідження корпоративної культури Управління освіти і науки Тернопільської обласної державної адміністрації, Вам пропонується п'ятнадцять питань про корпоративну культуру. Оберіть ту відповідь, яка найбільше підходить Вам.

1. Чи знаєте Ви історію своєї установи?

- а) так; б) ні; в) недостатньо добре.

2. Скільки часу Ви працюєте на даній установі?

- а) до 5 років; б) від 5 до 10 років; в) більше 10 років.

3. Чи маєте Ви уявлення про місію установи?

- а) чітко уявляю; б) розмито уявляю; в) не уявляю.

4. Чи маєте Ви поняття про стратегію Вашої установи?

- а) так; б) ні.

5. Для Вас корпоративна культура - це:

а) спільний віддих з керівництвом;

б) соціальна допомога установи;

в) наявність знаків установи;

г) комплекс традицій і звичаїв;

6. Чи існують у Вашій установі закріплені письмово правила поведінки?

- а) так; б) ні.

7. Звідки Ви отримали інформацію про цілі установи?

а) із розмови з керівником;

б) з документів;

в) із розмови з колегами;

г) нема інформації.

8. Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?

- а) дуже важливо; б) не дуже важливо.

9. Які з перерахованих цінностей є у Вашій установі є основними?

- а) цікава робота;
б) стабільність робочого місця і перспектива зростання;
в) справедливість оцінки праці;
г) можливість брати участь в прийнятті рішень;
д) розмір заробітної плати.

10. Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?

- а) доплати (премії, бонуси);
б) доплати за професіоналізм і майстерність;
в) матеріальна винагорода за результатами року;
г) доплата за стаж роботи.

11. Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання:

- а) корпоративні свята;
б) соціальне забезпечення;
в) моральна винагорода;
г) навчання, підвищення кваліфікації;
д) оцінка праці;
ж) можливість кар'єрного зростання.

12. Наскільки важливо для Вас мати хороші можливості для кар'єрного зростання?

- а) дуже важливо; б) не дуже важливо.

13. Скільки ще Ви хочете працювати на даній установі?

- а) довго; б) не довго.

14. Чи задоволені ви в цілому існуючою на Вашій установі корпоративною культурою?

- а) так; б) ні; в) частково.

15. Оцініть елементи корпоративної культури за 10-бальною шкалою:

<i>Елемент культури</i>	<i>Оцінка (0-10)</i>
Атмосфера, що склалася в колективі	
Політика підприємства і керівництва	
Стиль керівництва	
Характеристика роботи	
Можливість професійного росту	
Атмосфера теплоти і підтримки	

Загальне ставлення до керівника

Анкетування

З метою дослідження корпоративної культури Управління освіти і науки Тернопільської обласної державної адміністрації, Вам пропонується шість питань. Оберіть ту відповідь, яка найбільше підходить Вам.

1. При прийнятті керівником рішень:

- а) приймає рішення одноосібно;
- б) очікує, коли рішення буде підказано зверху або ззовні;
- в) радиться з підлеглими, обговорює питання колегіально;
- г) бере до уваги поради вузького кола співробітників.

2. При установі виконання рішень:

- а) намагається розвивати самостійність, надає достатню свободу вибору;
- б) сам визначає підлеглим методи і засоби виконання рішень;
- в) надає підлеглим повну свободу дій по виконанню рішень.

3. При здійсненні контролю за роботою:

- а) здійснює невизначний контроль;
- б) жорстко контролює процес і характер виконання рішень;
- в) намагається розвивати взаємний контроль в колективі.

4. При дорученні завдань для підлеглих:

- а) застосовує умовляння;
- б) надає перевагу таким засобом як наказ, команда, вимога;
- в) надає перевагу таким засобам як рада, пропозиція, прохання.

5. при стимулюванні підлеглих:

- а) надає перевагу таким формам як заохочення, схвалення, похвала;
- б) надає перевагу таким формам як критики, зауваження, покарання;
- в) у рівній мірі використовує ті і інші форми;
- г) не заохочує і не карає.

6. У відносинах з підлеглими:

- а) намагається підтримувати хороші особисті стосунки;
- б) підтримує чисто ділові відносини;
- в) підтримує тісні ділові та хороші особисті стосунки з підлеглими.