

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

ПОХИЛЬКО Олена Володимирівна

**Формування та підтримка організаційної
культури організація/ Formation and support of
organizational culture organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
О. В. Похилько

Науковий керівник:
Т. А. Мельник

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

" ____ " _____ 20 ____ р.

Завідувач кафедри

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

АНОТАЦІЯ

Похилько О. В. Формування та підтримка організаційної культури організації – Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2024.

Узагальнено завдання та функції організаційної культури в діяльності організації, досліджено зарубіжний досвід формування та підтримки організаційної культури в діяльності організації

У роботі проаналізовано механізм формування та підтримки організаційної культури в центрі медичної реабілітації та спортивної медицини. Запропоновано шляхи удосконалення механізму формування та підтримки організаційної культури установи.

ANNOTATION

Pokhilko O. V. Formation and support of the organizational culture of the organization – Manuscript.

Research for the degree of higher education “Master” in the specialty 073 Management, educational program “Healthcare Institution Management” – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2024.

The tasks and functions of organizational culture in the activities of the organization are summarized, foreign experience in the formation and support of organizational culture in the activities of the organization is studied The paper analyzes the mechanism of formation and support of organizational culture in the center of medical rehabilitation and sports medicine. Ways are proposed to improve the mechanism of formation and support of organizational culture of the institution.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Зміст, завдання та функції організаційної культури в діяльності організації.	7
1.2. Зарубіжний досвід формування та підтримки організаційної культури в діяльності організації.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЦЕНТРІ МЕДИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА СПОРТИВНОЇ МЕДИЦИНИ	20
2.1. Діагностика організаційної культури в діяльності Центру медичної реабілітації та спортивної медицини	20
2.2. Оцінка ефективності кадрової політики Центру медичної реабілітації та спортивної медицини як складової організаційної культури	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УСТАНОВИ.....	31
3.1. Формування моделі організаційної культури установи.....	31
3.2. Розвиток ідентифікації та лояльності працівників Центру медичної реабілітації та спортивної медицини	43
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному соціумі організації (підприємства, установи) функціонують у тісній взаємодії з державними структурами та громадянським суспільством, під впливом різноманітних соціокультурних чинників. Одним із основних механізмів реалізації взаємодії між соціальними інститутами та організаціями є організаційна культура.

Організаційна культура є складовою кожної організації, суттєво впливаючи на різні аспекти діяльності її учасників, зокрема на владні відносини, ставлення до роботи, міжособистісні стосунки в межах груп, а також на взаємодію між групами та з навколишнім середовищем.

Соціальний і морально-психологічний клімат в організації, а також система цінностей, норм і правил, що визначають її діяльність, складають організаційну культуру, яка передається та закріплюється серед працівників. Організаційна культура формується на основі кількох основних аспектів: 1) суспільної орієнтації організації; 2) характеристик робочого середовища (відносини між працівниками та керівниками, рівень корпоративної єдності, форми комунікації, вимоги до одягу, субординація тощо); 3) організаційної структури (централізована чи децентралізована); 4) рівня неформальних контактів.

Організаційна культура допомагає визначити ролі в організації, встановлюючи формальні зв'язки між функціями та підрозділами, що їх виконують. Відтак, у швидко змінюваному зовнішньому середовищі значно зростає інтерес до проблеми формування організаційної культури, а також до основних чинників, які сприяють її розвитку.

Збільшення уваги до цієї проблеми з боку науковців та практиків менеджменту пояснюється тим, що зросло усвідомлення важливості організаційної культури для ефективного функціонування організацій та установ. Організації, які успішно розвиваються, зазвичай мають високий рівень організаційної культури, що є результатом цілеспрямованих зусиль щодо розвитку моральної єдності та колективного духу.

Досвід формування організаційної культури в зарубіжних та вітчизняних організаціях (підприємств та установ) свідчить про те, що сьогодні чітко проявляються новітні тенденції щодо формування організаційної культури, які мають не лише теоретичний, а й практичний інтерес. Саме це й визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Разом з тим, на нашу думку, в науковій літературі недостатньо уваги приділено механізмам формування та підтримки організаційної культури.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування та підтримки організаційної культури в організації.

Відповідно обраної теми та мети кваліфікаційної роботи постає потреба вирішення наступних **завдань**:

- 1) дослідити зміст, завдання та функції організаційної культури у діяльності організації;
- 2) розглянути зарубіжний досвід формування організаційної культури;
- 3) провести діагностику наявної організаційної культури в діяльності досліджуваної організації;
- 4) проаналізувати стиль керівництва як інструменту формування організаційної культури в організації;
- 5) здійснити оцінку ефективності кадрової політики як складової організаційної культури;
- 6) запропонувати напрямки розвитку ідентифікації та лояльності працівників досліджуваної організації;
- 7) сформувати модель організаційної культури досліджуваної організації.

Об'єктом дослідження є формування та підтримка організаційної культури в організації.

Предметом дослідження виступає механізм формування та підтримка організаційної культури в Центрі медичної реабілітації та спортивної медицини.

Методи дослідження. Для дослідження діяльності установи використано

загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: порівняльний аналіз; системний аналіз; структурний аналіз; факторний аналіз; імітаційного моделювання; метод сценаріїв; метод синтезу.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у запропонованих напрямках удосконалення кадрової політики як передумови розвитку організаційної культури в досліджуваній організації, формуванні моделі організаційної культури та розвитку ідентифікації та лояльності працівників до організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропонований механізм формування та підтримки організаційної культури сприятиме розв'язанню проблем, пов'язаних з формуванням, розвитком та удосконаленням умов діяльності працівників досліджуваної організації.

Кваліфікаційна робота складається із змісту, вступу, трьох основних розділів висновків і пропозицій, переліку посилань. Обсяг основної частини роботи складає 53 сторінки. В процесі виконання роботи використано 49 літературні джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Зміст, завдання та функції організаційної культури в діяльності організації

Менеджмент сучасних українських організацій все більше приділяє увагу організаційній культурі як важливому інструменту управління, здатному забезпечити переваги для конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Сьогодні високий рівень організаційної культури приносить підприємству користь у двох основних напрямках. По-перше, вона формує поведінку працівників, чітко визначаючи їхні очікування та дії в різних ситуаціях. По-друге, вона надає співробітникам розуміння мети, стратегії її досягнення та філософії підприємства, що мотивує їх до позитивного ставлення до організації. Працівники розуміють, які цілі ставить перед собою підприємство чи установа і як вони можуть сприяти їх досягненню.

Розробкою теоретичних основ формування організаційної культури займалися Діл Т. та Кенеді А., які внесли значний вклад у вивчення цього питання, зосереджуючись на аспектах впливу культури на організаційну ефективність і взаємодію між працівниками [44]

Дослідженню чинників, які впливають на стан організаційної культури, присвячено праці Льюїса Р.Д. та інших. Однак питання, що стосуються структурного змісту організаційної культури, а також чинників, що впливають на її розвиток і зміну, потребують подальшого уточнення та глибшого вивчення.

Організація (підприємство, установа) функціонує шляхом взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ, заснованих на використанні матеріальних, фінансових, інформаційних, людських, інтелектуальних ресурсів. Однак існує середовище, що опосередковано впливає на процеси та результати діяльності організації, яке базується на етичних, духовних, культурних, поведінкових цінностях і нормах. Зазначене середовище формують адміністрація організації та колектив працівників і має назву організаційної

культури. Організаційна культура «прийнята в кожній організації, вона значною мірою впливає на різні сторони діяльності її членів і, зокрема, на владні відносини; ставлення до трудової діяльності; міжособистісні стосунки всередині груп; міжгрупові та відносини із зовнішнім середовищем» [35].

Посилення уваги з боку дослідників до проблеми формування культури організації здебільшого пов'язане з тим, що з'явилося розуміння значного впливу організаційної культури на ефективність функціонування підприємства (організації, установи). Організації, які успішно розвиваються, виокремлюються вищим рівнем культури, який є результатом спрямованих зусиль щодо розвитку духу, моральної сили колективу.

Культуру визначають як «сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються в процесі спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації. Організаційна культура – це сукупність правил, звичаїв і сталої практики в галузі управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо» [32].

Значення організаційної культури в діяльності організації зумовлюється низкою обставин, зокрема: вплив на ефективність роботи; формування цінностей та норм; мотивація працівників; адаптація до змін; інноваційний розвиток; репутація та імідж організації; забезпечення стабільності.

Окрім того, розуміння організаційної культури дозволяє співробітникам коректно тлумачити події, що відбуваються в організації, і визначати їхній ключовий контекст, оскільки без цього вони могли б бути сприйняті як незрозумілі за інших умов. Організаційна культура стимулює високу відповідальність працівників при виконанні доручених завдань, дає змогу привернути їхню увагу, передати бачення організації, відмітити заслуги творчих, ефективних співробітників.

У практичній діяльності організаційну культуру зазвичай розглядають на трьох рівнях: поверхневий рівень культури організації, змістовний рівень (цінності) та рівень світосприйняття цінностей.

Розглянемо поверхневий рівень культури. Перше враження про культуру організації зазвичай формується через її зовнішній образ. Цей образ складається

з видимих та відчутних елементів культури: манери поведінки членів організації, мови її представників, а також таких характеристик, як розміри організації, фірмові знаки та логотипи, технології, продуктивність, корпоративний одяг, позиції на ринку, інтер'єр приміщень і архітектура будівель. Усі ці символи мають емоційний вплив на споживачів і можуть слугувати потужним мотиваційним чинником для працівників організації.

Наступним є змістовний рівень (цінності), що вважаються фундаментальним для розуміння культури організації. Наявна система цінностей дозволяє кожному працівнику організації усвідомити, як він має поводитись і якого способу дій від нього очікують. Це спрощує пошук правильних шляхів вирішення проблем. Зазначені цінності та зорієнтований процес навчання, як правило, закладаються під час створення підприємства, а пізніше керівники продовжують їх розробляти, диференціювати й удосконалювати відповідно до нових умов діяльності.

Третій рівень культури організації – це світосприйняття цінностей. Вони є своєрідними фундаментальними засадами існування організації, вважаються єдиними істинними, незамінними, автоматично діючими при вирішенні будь-яких проблем. Така система цінностей дає змогу зрозуміти, що потрібно вважати позитивним, результативним, і є підґрунтям у процесі підготовки і прийняття рішень, пов'язаних з адмініструванням організації [12].

Організаційна культура формується у процесі адаптації та виживання в навколишньому середовищі через встановлення і збереження ефективних трудових відносин. Традиційно становлення культури організації відбувається за такою схемою (рис. 1.1).

Ключовою фігурою у процесі формування організаційної культури є керівник, оскільки саме в його діях часто відображаються цінності та методи управління. Керівникам варто сприймати організаційну культуру як сильний стратегічний інструмент, який дає змогу спрямувати структурні підрозділи та окремого співробітника на досягнення спільної мети, активізувати ініціативу працівників та забезпечувати їх лояльність до організації.

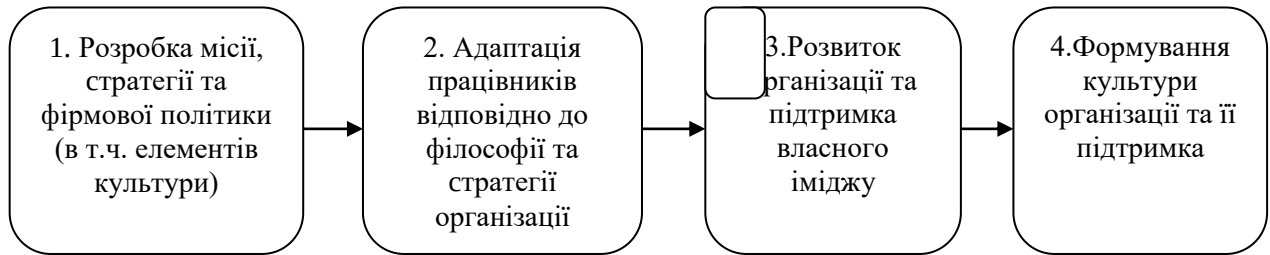


Рис. 1.1. Етапи становлення культури організації

До основних параметрів, які «впливають на формування певного типу організаційної культури, відносять: «пріоритет зовнішніх або внутрішніх цілей; соціальна або організаційна орієнтація культури; ставлення до ризиків, інновацій, прогресу або стабільності; перевага групових або індивідуальних форм прийняття рішень; ступінь дотримання стратегічних та оперативних планів; кооперація або конкуренція між членами стійких груп; складність і формалізація організаційних процедур; інформованість членів організації щодо своєї ролі; відданість і лояльність щодо організації» [34].

Організаційна культура виконує два основні завдання: забезпечує єдності корпоративного середовища за допомогою інтеграції членів організації та адаптацію організації як єдиного організму.

Перше завдання орієнтоване на посилення міжособистісних зв'язків, що дозволяє особистостям усвідомити свою належність до колективу і сприяє ефективній спільній роботі людей, які різняться за характером, віком, статтю, освітою. Це також передбачає здатність дотримуватись наявних правил організаційної поведінки та успішну кар'єру. Основними механізмами досягнення внутрішньої інтеграції є: критерії членства в організації та її групах; єдина ідеологія, релігійні та духовні цінності; правила просування по службовій ієрархії, набуття та втрати влади, розподіл статусів і ролей; методи комунікації та специфіка мови; характер соціальних відносин між групами, рівень відкритості; параметри бажаної та небажаної поведінки.

Друге завдання орієнтоване на формування ефективних зовнішніх відносин організації. Зовнішня адаптація визначає організацію як активного учасника ринкових відносин, що взаємодіє з усіма сторонами поза межами організації. Проте, організаційна культура може стимулювати або

зобов'язувати працівників створювати позитивний імідж організації, орієнтувати діяльність не тільки на досягнення матеріальних, але й духовних цілей, що враховують потреби зовнішнього середовища та міжнародної спільноти. Для успішної реалізації зовнішніх цілей важливо, щоб працівники організації були ознайомлені з місією, стратегією та основними завданнями, а також прагнули співпрацювати для досягнення цих цілей. Це включає розробку методів і засобів для досягнення стратегічних завдань, встановлення відповідної системи підпорядкування та стимулювання, вироблення критеріїв оцінки досягнень індивідів та груп, створення функціональної інформаційної системи, а також визначення засобів контролю та координації спільних дій.

Організаційна культура виконує як внутрішні, так і зовнішні функції, що сприяють її ефективному функціонуванню і впливу на організацію в цілому.

До внутрішніх функцій організаційної культури належать:

- інтеграція та згуртованість колективу;
- мотивація та стимулювання працівників;
- нормування поведінки;
- передача знань і досвіду;
- підтримка інновацій і змін.

До зовнішніх функцій організаційної культури належать:

- формування іміджу організації;
- взаємодія з партнерами та клієнтами;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- залучення та утримання талантів;
- підтримка корпоративної соціальної відповідальності (csr).

Відтак, організаційна культура є достатньо важливим інструментом, який впливає не лише на внутрішню ефективність організації, а й на її взаємодію з зовнішнім світом, забезпечуючи її успіх і стійкість.

Культура організації, виконуючи свої функції, може впливати як позитивно, так і негативно на її діяльність та розвиток. Вона може сприяти адаптації або чинити опір змінам, впроваджувати прогресивні чи деструктивні нововведення, створювати атмосферу родини чи посилювати конкуренцію в організаційних і міжособистісних взаєминах. Це лише кілька можливих

конфліктів, які можуть виникнути внаслідок різних типів організаційної культури.

Отже, перед впровадженням корпоративної культури в діяльність підприємства важливо, щоб воно відповідало певним вимогам, зокрема наявності чітко визначених принципів, на яких базується його діяльність. До таких принципів можуть входити: залучення тільки висококваліфікованих працівників, високий рівень відповідальності за виконану роботу, індивідуальний підхід до кожного клієнта, постійне вдосконалення та розвиток, а також соціальна відповідальність, що включає задоволення потреб не тільки споживачів продукції, а й сприяння загальному благополуччю суспільства.

Організаційна культура є «інструментом, що дає змогу орієнтувати персонал на досягнення спільних цілей і результатів, саме тому до складу організаційної культури відносять:

- усвідомлення кожним працівником взаємної ролі в організації (підприємстві, установі), групі, команді;
- технології спільної діяльності персоналу;
- цінності та норми поведінки;
- комунікаційну систему і культуру спілкування;
- критерії та правила розподілу повноважень і відповідальності, статусу і влади;
- правила неформальних стосунків;
- сформовані в організації звички і традиції;
- взаємини між людьми;
- діловий етикет;
- правила корпоративної культури;
- трудову і ділову етику» [35].

Американський фахівець І. Оучі виокремив типологію організаційних культур, яка «базується на відмінностях у регуляції взаємодій та відносин в організації. За його твердженням найбільш поширеними є три моделі організаційної культури: ринкова; бюрократична; кланова» [46].

Ринкова культура ґрунтується на домінуванні вартісних відносин. Адміністративний апарат управління і персонал цього типу організацій

орієнтуються здебільшого на рентабельність. Відтак, економічна ефективність діяльності окремого підрозділу та співробітників визначається за допомогою вартісних показників пов'язаних із витратами. Організація із зазначеним типом культури основну увагу приділяє проблемі зниження витрат виробництва, оскільки нині використання ринкових механізмів у діяльності організацій є актуальним питанням, і тому підприємства з ринковою моделлю організаційної культури можуть доволі тривалий період функціонувати ефективно.

Бюрократична культура є ефективною в умовах стабільності та чітко прогнозованих ситуацій. Однак в умовах зростання, невизначеності чи під час кризи її ефективність значно знижується.

І. Оучі розглядає кланову культуру не як альтернативу ринковій чи бюрократичній культурам, а як їхній доповнювальний елемент. Така культура може співіснувати як у межах ринкових, так і бюрократичних структур, однак найчастіше вона характерна для неформальних організацій. Основою для формування клану є спільна система цінностей, яка виникає всередині організації та не нав'язується ззовні. Завдяки цьому кланова культура демонструє високу адаптивність до змінних умов. У межах організацій із такою культурою влада вибудовується на основі особистого авторитету або довіри, отриманої від інших керівників [46].

С. Хайді вважає, що характер зазначених моделей організаційних культур можна простежити і проаналізувати в процесі еволюції підприємств (організацій, установ). У процесі розвитку кожна організація проходить чотири основні стадії: зародження, зростання, розвиток і розпад. На стадії зародження домінує культура влади. У цей період співробітники тісно асоціюють себе з організацією через її засновника, а взаємовідносини всередині організації часто мають жорсткий характер.

Стадія зростання супроводжується переходом до рольової культури. Організація розширюється, збільшується чисельність працівників, серед яких багато тих, хто не має прямого особистого контакту з керівником. Разом із цим зростають обсяги виробництва, а діяльність стає дедалі рутиннішою. Ця трансформація є важливою для забезпечення стабільного функціонування організації на наступних етапах.

Стадія розвитку супроводжується ролевою культурою або культурою особи. На цій стадії різко ускладнюються визначенні завдання. У зазначених умовах заохочується створення різних груп, проектів, що передбачають здобуття передових позицій для організації у боротьбі з конкурентами.

На стадії розпаду може бути використана будь-яка з чотирьох моделей організаційної культури. Керівник, намагаючись відрегулювати діяльність організацію, створює замкнуте коло управління, сконцентровуючи його на особистій владі. Іноді швидке, ефективне втручання забезпечує отримання бажаних результатів, але трапляється, що, зруйнувавши звичну структуру управління. За відсутності керівника, здатного вирішити виниклі проблеми, колективне управління організацією реагує на кризову ситуацію посиленням формальних, бюрократичних форм діяльності.

В організаціях, де поширена культура завдання, вихід з кризи намагаються знайти типовим шляхом, копіюючи управлінські кроки інших організацій. Для цього керівництво організації утворює нові групи та проекти, які дають змогу вирішити не перспективні проблеми розвитку підприємства, а сьогоденні термінові питання. Групи чи проекти, що зберігають працездатність, передбачають набути статусу автономних і виокремлюються від колективу. Підприємства України пережили цей етап наприкінці 1991-1992 років. Саме з цим процесом пов'язано утворення дрібних підприємств на базі великих .

В умовах української економіки для суб'єктів господарювання доцільно використовувати основні принципи таких типів організаційної культури, як культура влади та культура завдання. Такий тип організаційної культури дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також приймати і втілювати управлінські рішення.

1.2. Зарубіжний досвід формування та підтримки організаційної культури в діяльності організації

Кожна організація може формувати унікальні цінності та принципи, що відрізняють її від інших. Для ілюстрації цього цікаво розглянути принципи і цінності однієї з провідних корпорацій США. Перший ключовий принцип цієї організації стосується корпоративної культури і ґрунтується на повазі до

людини, її прав та гідності. Дотримуючись цього принципу, організація реалізує такі заходи:

- сприяє розвитку творчого потенціалу співробітників та забезпечує можливості для його найбільш ефективного використання;
- винагороджує працівників і забезпечує їх кар'єрне зростання відповідно до їхнього внеску у спільну справу;
- забезпечує відкритий діалог між керівниками та підлеглими, який включає розгляд спірних питань і прийняття справедливих рішень.

Другий принцип полягає у забезпеченні споживачів послугами та продукцією, що відповідають їхнім найвищим вимогам. Для цього організація впроваджує такі ініціативи:

- проводить дослідження потреб своїх клієнтів і розробляє довгострокові прогнози для їх задоволення;
- допомагає споживачам максимально ефективно використовувати продукцію та послуги, які вона надає.

Ці принципи є основою корпоративної культури, спрямованої на забезпечення як внутрішнього розвитку організації, так і високого рівня задоволеності клієнтів.

Відповідно до третього принципу необхідні взаємні стосунки з постачальниками продукції та послуг.

Основною протилежністю основ організаційної культури США є культура в японських компаніях.

Головною відмінною рисою персоналу японських організацій є відданість своїй компанії. Це проявляється в такому:

- «японський службовець переконаний, що він – важлива необхідна особа в організації, і його доля лежить на її плечах;
- у повсякденній свідомості японців слово "професія" ототожнюється з роботою, а практично – це означає організацію де він працює
- службовці компаній рідко беруть день відпочинку. Навіть, якщо вони захворіли, вони продовжують працювати, тому коефіцієнт прогулів у них найнижчий у світі;
- японський працівник погоджується з наказом адміністрації про

понаднормову роботу без попереднього повідомлення. Іноді це відбувається без бажання, але без вагань, тому що він відчуває в цьому відповідальність і необхідність;

– багато японських працівників не використовують повністю свої оплачувані відпустки через переконання в тому, що їхній борг працювати, коли компанія цього потребує. У той же час вони вважають, що беручи всю відпустку, вони демонструють низьку відданість організації» [46].

Особливістю японських організацій є система довічного працевлаштування. Теоретично доведено, що чим довше працівник перебуває в організації, тим сильніше він відчуває свою ідентичність з нею. Японські корпорації, вирішуючи питання найму працівників, забезпечують своїх співробітників стабільністю роботи та використовують систему винагород, що базується на виробничому стажі, з метою запобігання їхньому переходу до конкурентів.

Організаційні культури США та Японії мають низку спільних рис, серед яких особливу увагу приділяють заходам, що сприяють формуванню у співробітників відчуття причетності до роботи компанії. Це включає такі практики, як залучення працівників до прийняття управлінських рішень, проведення ранкових мітингів, на яких обговорюється політика компанії, питання етики бізнесу та стратегічні завдання. Ще одним важливим елементом є активна система спілкування, що включає святкові заходи, присвячені важливим подіям (відкриття нового офісу, початок нового року, прийняття нового працівника до команди), а також спільні розваги, як-от спортивні зустрічі та туристичні поїздки.

Водночас в українських організаціях, запозичуючи досвід інших країн, часто нехтують врахуванням національної ідентичності та унікальності культури. Це призводить до нав'язування співробітникам поглядів, які є далекими від вітчизняних традицій і цінностей. Важливо, щоб процес вивчення та інтеграції іноземного досвіду враховував особливості української культури, поточний стан економіки та соціальні умови. Наприклад, адаптація елементів організаційної культури повинна бути поступовою, із збереженням балансу між запозиченням інновацій та дотриманням національних традицій.

Деякі риси людської психології, такі як прагнення до визнання, співпраця та почуття спільності, є універсальними та можуть бути ефективно використані в будь-якому національному контексті. Саме завдяки взаємообміну культурним, економічним і технічним досвідом між країнами можна досягти загального благополуччя, підвищити стабільність і забезпечити сталий розвиток як України, так і світу в цілому.

Формування організаційної культури включає наступні етапи і, як засвідчує західний досвід, передбачає «послідовні кроки:

- зовнішня адаптація, виживання організації і разом з тим формування у робітників впевненості у майбутньому та віри в організацію;
- визначення місії організації, її основних завдань; вибір стратегії;
- формування загальних і специфічних цілей та досягнення їх узгодженості;
- вибір методів і засобів досягнення мети, а також досягнення згоди з приводу вибору і використання цих методів, в тому числі, з приводу організаційної структури, системи мотивації і стимулювання, підлеглості;
- вибір критеріїв впливу та контролю за результатами діяльності окремих індивідів та груп;
- створення відносин партнерства» [34].

Оцінити вплив організаційної культури на поведінку працівників не просто. Деякі дослідження свідчать про існування позитивного взаємозв'язку між характеристиками організаційної культури та показниками діяльності організацій.

Скеровані на формування ефективної організаційної культури дії дозволяють підвищити дієвість співробітництва, процедур прийняття рішень, систем контролю, інформаційно-комунікаційного процесу та ін. Вчені, що проводили дослідження п'яти міжнародних аудиторських фірм, вивчали культуру компаній, показники плинності кадрів, втрати, пов'язані із відрахуванням працівників.

Їм вдалося ідентифікувати дві основні культури. Одна - робила акцент на таких цінностях робочих завдань, як докладність та стабільність; інша – на відношенні до людей, повазі до них. В організаціях, культури яких на перше

місце ставили відношення до людей, найняті спеціалісти працювали в середньому на 14 місяців довше, ніж їх колеги у компаніях, що культивували культури робочих завдань.

Досвід зарубіжних країн засвідчує що цінності вважаються найбільш важливим капіталом, який формує організаційну культуру та морально-психологічний клімат в організації. Організаційні цінності слід розуміти як набір стандартів, критеріїв, вірувань, норм, що впливають на поведінку людини.

Організаційна поведінка виявляється в добровільній дії співробітників, спрямованих на досягнення цілей організації, виконання її місії, а також забезпечення поведінки самої організації як єдиного цілісного механізму. Культуру організації можна розглядати як вираження цінностей, втілених в її організаційній структурі та кадровій політиці.

В західних країнах нині дедалі більше нівелюються загальновизнані цінності організації як наприклад, влада, дисципліна, слухняність, ієрархія, достатність, досягнення, кар'єра, централізація. В сучасних умовах система цінностей організації базується на: емпатії стосовно споживачів (користувачів); реалізації цілей організації (агресивність у досягненні цілей); позитивному соціальному внеску; індивідуальних досягненнях членів організації; духові колективізму; якості товарів і послуг (удосконалення якості); системі винагород, розроблених в організації; новаторстві, ініціативності, творчих здібностей працівників.

Наведені вище цінності є фундаментальними для будь-якої організації. На цінностях і нормах ґрунтується організаційна поведінка співробітників, чого не можна охопити законодавчими нормами. Законодавчі норми визначають набір документально закріплених принципів, прийнятих суспільством загалом, які набувають сили в судочинстві. Норми формуються і підтримуються під впливом громадської думки суспільства і членів організації зокрема.

Традиційно норми за предметом регулювання поділяють на дві великі групи:

- соціальні, що регулюють відносини між людьми, їхніми об'єднаннями;
- технічні, які регулюють відносини між людиною та технікою.

Характерною особливістю соціальних норм є їх нормативність, що проявляється у кількох аспектах, зокрема у правилах поведінки і у загальному характері

Соціальні норми виступають як регулятори, які визначають, як слід поводитися в конкретних ситуаціях, пропонуючи чіткі моделі або орієнтири для прийняття рішень. Вони мають універсальність у застосуванні, що означає багаторазовість їх використання, тривалість дії та відсутність конкретного адресата. Соціальні норми адресуються всім, хто може опинитися у визначених ними умовах, створюючи систему, яка охоплює широкий спектр суспільних відносин.

Таким чином, нормативність соціальних норм забезпечує їх ефективність як інструменту соціальної регуляції, спрямованого на організацію та гармонізацію суспільного життя.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЦЕНТРІ МЕДИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА СПОРТИВНОЇ МЕДИЦИНИ

2.1. Діагностика організаційної культури в діяльності Центру медичної реабілітації та спортивної медицини

Успіх Центру медичної реабілітації та спортивної медицини (далі – Центру) можливий лише за умови ефективної взаємодії всіх співробітників, які працюють над досягненням спільних, реальних і зрозумілих цілей, що відповідають основній специфіці організації.

Діагностика корпоративної культури в Центрі дозволяє оцінити рівень трудових відносин, що існують в різних підрозділах та в організації в цілому. Корпоративна культура істотно впливає на успішність реалізації стратегії організації. Лише за умови повної відповідності між культурою та довгостроковими планами організація може досягти бажаних результатів. У такому випадку добре організована культура сприяє реалізації стратегії, мотивує працівників до творчої діяльності та сприяє їхньому розвитку. Поліпшення корпоративної культури та перетворення її на потужний стимулюючий і об'єднуючий фактор може стати важливим інструментом підвищення ефективності роботи організації.

Для оцінювання корпоративної культури Центру необхідно визначити, як рівень її розвитку впливає на результативність діяльності організації. Це можна здійснити за допомогою двох підходів:

- прямий підхід – передбачає проведення тестувань і анкетувань для отримання безпосередніх даних;
- непрямий підхід – базується на оцінці окремих елементів корпоративної системи через аналіз їх впливу на результати діяльності.

Поелементна якісна оцінка корпоративної культури є кращим вибором, оскільки вона дає змогу поступово вдосконалювати існуючу корпоративну культуру. Зважаючи на складність точного вимірювання соціально-психологічних показників, доцільно застосовувати тестові методики,

структуровані за принципом ієрархії. Завдяки цим методикам можна шляхом опитувань визначити рівень розвитку корпоративної культури в організації.

Для проведення діагностики корпоративної культури Центру було створено фокус-групу, яка включала 10 представників управлінського складу, а також 35 спеціалістів і працівників. З учасниками групи проведено опитування, яке охопило всі рівні організаційної структури

Для оцінки організаційної культури Центру було проведено діагностичне дослідження, засноване на експертному методі із застосуванням п'ятибальної шкали. Дослідження охоплювало два основні напрями:

- оцінку зовнішніх суб'єктивних атрибутів організаційної культури;
- оцінку внутрішніх суб'єктивних атрибутів.

Методика передбачала визначення ключових властивостей, які складають основу організаційної культури, а також визначення їх вагомості. Вагомість цих властивостей, які є складовими якості корпоративної культури, була встановлена за результатами опитування фокус-групи. Основним завданням дослідження було досягнення оптимального балансу між цінностями та інтересами учасників фокус-групи.

На підставі проведеного опитування фокус-групи та методу ранжування було встановлено вагомість зовнішніх і внутрішніх елементів організаційної культури Центру. Результати дослідження включають середні бали для кожного елемента, а також загальну інтегральну оцінку стану організаційної культури (табл. 2.1.).

За допомогою вагомості та середнього балу кожного з елементів корпоративної культури було розраховано їх загальну оцінку за формулою:

$$I_i = W_i \cdot B_i, \quad (2.1.)$$

Де, I_i – загальна оцінка i -го елемента організаційної культури; W_i – вагомість i -го елемента організаційної культури; B_i – середній бал i -го елемента організаційної культури.

Таблиця 2.1

**Оцінка суб'єктивних атрибутів корпоративної культури
Центру медичної реабілітації та спортивної медицини**

Зовнішні елементи корпоративної культури	Вага (Wi)	Бали (Bi)	Загальна оцінка (Ii)
1.Логотип	0,15	3	0,55
2.Лозунг	0,20	4	0,70
3.Зовнішній вигляд працівників	0,10	3	0,40
4.Інтер'єр	0,10	4	0,60
5.Герої	0,15	5	0,55
6.Легенди	0,10	3	0,15
7.Свята	0,20	4	0,45
Усього:	1	-	3,4
Внутрішні елементи корпоративної культури			
1.Місія	0,20	4	0,95
2.Ціль	0,25	3	0,65
3.Корпоративні цінності	0,25	4	0,70
4.Корпоративні правила	0,10	3	0,65
5.Норми	0,20	3	0,45
Усього:	1	-	3,4

Оцінка ефективності організаційної культури Центру може бути здійснена шляхом аналізу загальних показників як зовнішніх, так і внутрішніх елементів. Для цього розраховують середню величину, яка враховує оцінки обох груп елементів. Такий підхід дозволяє отримати інтегровану оцінку рівня розвитку організаційної культури та її впливу на загальну ефективність діяльності установи.

$$I_c = \frac{I_{зов} + I_{внутр}}{2} \quad (2.2.)$$

Де, I_c – середня загальна оцінка організаційної культури; $I_{зов}$ – загальна оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів організаційної культури; $I_{внутр}$ – загальна оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів організаційної культури

Таким чином, виходячи з отриманих даних, які представлені в табл. 2.1, надано розрахунок ефективності організаційно культури в Центрі:

$$E = \frac{3,5 + 3,4}{2} = 3,45.$$

За результатами проведеної діагностики, загальна оцінка організаційної культури Центру отримала рівень: «добре». Аналіз показав, що значення показників зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури Центру

перевищують показники внутрішніх атрибутів.

Це свідчить про те, що, незважаючи на достатній рівень розвитку зовнішніх аспектів організаційної культури, внутрішнім елементам приділяється недостатньо уваги з боку керівництва. Така диспропорція може негативно впливати на загальний рівень задоволеності працівників, їх мотивацію та ефективність взаємодії в колективі, що, своєю чергою, може обмежувати потенціал організації в досягненні стратегічних цілей.

Для визначення рівня організаційної культури розрахуємо інтегральний показник рівня організаційної культури досліджуваної організації. Обчислення проведемо за допомогою інтегрального показника рівня організаційної культури методом середньої геометричної:

$$K_{ок} = \sqrt[n]{K1 \times K2 \times K3 \times K4 \times \dots \dots \dots Kn} \quad (2.3)$$

Де, $K_{ок}$ – інтегральний показник рівня організаційної культури; n – кількість параметрів оцінювання рівня організаційної культури; $K1$ – показник освітнього рівня працівників; $K2$ – показник стабільності персоналу; $K3$ – показник трудової дисципліни; $K4$ – показник міжособистісних відносин; $K5$ – показник рівня здоров'я персоналу; $K6$ – Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів.

Для оцінки ефективності організаційної культури Центру необхідно розрахувати складові інтегрального показника, який відображає стан та рівень розвитку культури. Під час дослідження запропоновано використовувати наступну шкалу для класифікації рівня організаційної культури:

0–0,25 – дуже низький рівень; 0,25–0,5 – низький рівень; 0,5–0,75 – середній рівень; 0,75–1 – високий рівень.

Ця градація дозволяє чітко визначити позицію організації на шкалі розвитку корпоративної культури, що сприяє формуванню конкретних заходів для її покращення.

Проведемо дослідження зміни рівня інтегрального показника в Центрі.

Таблиця 2.2.

**Показники, що відображають організаційну культуру в
Центрі медичної реабілітації та спортивної медицини**

Показники	2007	2008	2009	2010	2011	Абсолютне відхилення	
						2023–2022	2023–2022
Коефіцієнт освітнього рівня (1K)	0,75	0,74	0,75	0,73	0,74	+0,01	+0,01
Коефіцієнт стабільності персоналу (2K)	0,90	0,91	0,92	0,90	0,87	-0,02	-0,03
Коефіцієнт трудової дисципліни (3K)	0,84	0,90	0,91	0,90	0,92	+0,08	+0,02
Коефіцієнт міжособових відносин (4K)	0,88	0,91	0,89	0,86	0,88	-	+0,02
Коефіцієнт рівня здоров'я персоналу (5K)	0,71	0,73	0,71	0,74	0,75	+0,04	+0,01
Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів (6K)	0,95	0,91	0,86	0,83	0,79	-0,16	-0,04
Інтегральний показник рівня організаційної культури	0,82	0,82	0,83	0,82	0,81	-0,01	-0,01

Аналіз показників, які характеризують рівень організаційної культури в Центрі, вказує на високий освітній рівень працівників, що є важливим чинником для розвитку та ефективності організації. Зокрема, наявність значної кількості працівників з вищою освітою свідчить про високий рівень кваліфікації та готовність до виконання складних завдань. Крім того, зростаюча тенденція освітнього рівня може свідчити про активну політику організації щодо підвищення кваліфікації та розвитку кадрів, що є важливою складовою стратегії з підвищення ефективності роботи та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Значна питома вага працівників з вищою освітою також може бути індикатором того, що організація приділяє увагу розвитку знань і навичок, необхідних для виконання специфічних функцій, зокрема у сфері медичного постачання. Це може підвищити загальну професійну культуру та інноваційний потенціал організації, сприяючи більш ефективному виконанню завдань та вирішенню проблем, що виникають.

Тенденція до зростання освітнього рівня також може відображати інвестиції в навчання і розвиток персоналу, що є важливим кроком для покращення організаційної культури, створення середовища для самовдосконалення працівників і впровадження нових технологій та підходів у діяльність організації.

Показник стабільності персоналу за 5 років знизився на 0,02, тобто плинність кадрів в організації незначно підвищилась, що призводить до

незначної дестабілізації колективу. Зріс рівня трудової дисципліни, це позитивна тенденція в поведінці працівників (зменшення прогулів, спізнень на роботу). Показник міжособових відносин за останні 2 роки теж має тенденцію до збільшення, що говорить про створення сприятливого психологічного клімату в колективі, який спонукає працівників до ефективної праці. Підвищується показник рівня здоров'я персоналу, тобто скорочуються втрати робочого часу внаслідок захворюваності працівників організації. Цей факт пояснюється піклуванням керівництва Центру про оздоровлення працівників шляхом безкоштовної вакцинації від грипу, надання путівок на оздоровлення, проведення обов'язкового щорічного обстеження працівників з метою виявлення та запобігання захворюваності. Динаміка аналізованих показників свідчить про розвиток конструктивних соціально-трудових відносин у колективі, спричинених високим рівнем організаційної культури.

Показники, що характеризують рівень матеріальної культури, мають дещо інші тенденції. Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів зменшується внаслідок зношення фондів, при цьому організації за останні роки не покращувало своєї матеріально-технічної бази внаслідок нестачі фінансових ресурсів. Цей факт погіршує умови праці робітників, зменшує задоволеність працею, що є негативною тенденцією.

Таким чином, проведена діагностика організаційної культури в Центрі засвідчила загальний рівень організаційної культури і встановила, що він є задовільним і відповідає вимогам сучасного функціонування. Проте, виявлені певні проблеми в діяльності керівництва щодо формування та підтримки цієї культури.

Зокрема, можуть бути відсутні чіткі стратегії або механізми підтримки культури на всіх рівнях організації. Це може стосуватися відсутності системних заходів для постійного вдосконалення внутрішнього середовища, а також недостатньої уваги до розвитку корпоративних цінностей та норм, що забезпечують єдність і мотивацію серед співробітників. Крім того, можливі проблеми у комунікації між персоналом та керівництвом, що може негативно вплинути на формування здорової організаційної культури та залучення працівників до спільної мети.

Ці проблеми можуть обмежувати здатність організації до адаптації в

умовах змінюваного зовнішнього середовища та потреби в інноваціях. Тому важливо, щоб керівництво вжило заходів для посилення підтримки і розвитку організаційної культури, таких як удосконалення системи внутрішніх комунікацій, підвищення мотивації працівників і створення умов для їхнього професійного росту, що в кінцевому результаті сприятиме підвищенню ефективності та стабільності організації.

2.2. Оцінка ефективності кадрової політики Центру медичної реабілітації та спортивної медицини як складової організаційної культури

Ефективність роботи кожного співробітника безпосередньо залежить від організації діяльності та функціонування адміністративного апарату управління, його структури, а також від умов праці та рівня матеріального забезпечення. Водночас ключовим фактором залишається людський ресурс – рівень професійної підготовки працівників та їх мотивація до виконання поставлених завдань. Структура управління в Центрі наведена на рисунку 2.1.

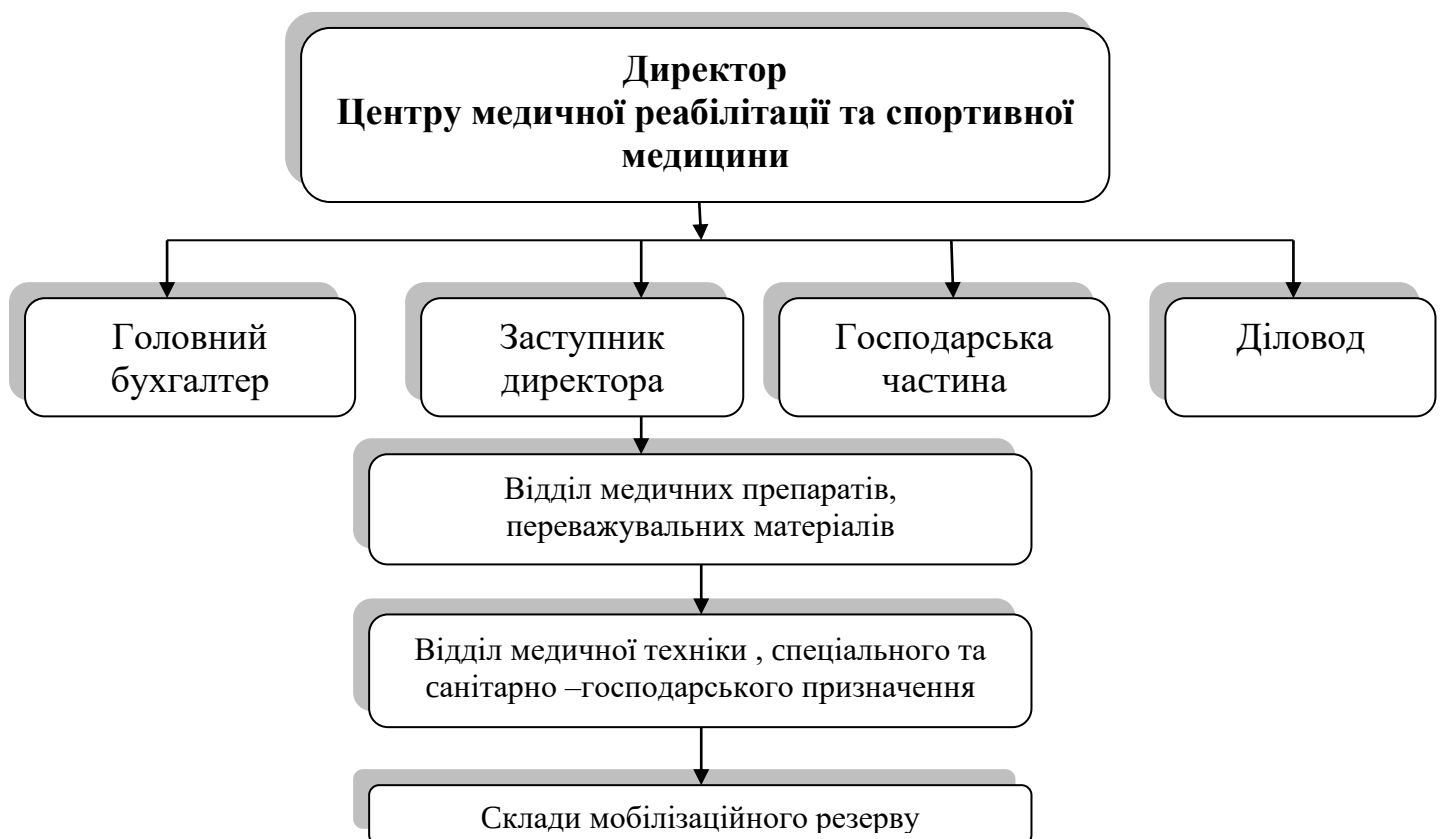


Рис. 2.1. Організаційна структура Центру медичної реабілітації та спортивної медицини

Як видно з рисунка 2.1 в Центрі лінійно-функціональний тип організаційної структури.

Лінійно-функціональна організаційна структура є однією з найбільш поширених моделей управління, яка поєднує в собі як лінійні, так і функціональні елементи. В основі цієї структури лежить чітке розмежування повноважень і відповідальності за різні функції організації, що дозволяє керівникам приймати рішення на різних рівнях і здійснювати ефективний контроль за виконанням завдань.

Основними перевагами лінійно-функціональної структури є те, що ця структура дає можливість поєднувати чітку вертикальну ієрархію лінійних управлінців із глибокою експертизою та підтримкою функціональних підрозділів, що спеціалізуються на окремих задачах. Для неї характерна чіткість у визначенні ролей і обов'язків – кожен працівник має зрозуміле призначення і відповідальність, що дозволяє уникнути дублювання функцій та підвищує ефективність роботи. Вона відзначається високою ефективністю у стабільних умовах – ця структура особливо ефективна в організаціях, які виконують стандартні, часто повторювані завдання, зокрема в тих сферах, де зміни відбуваються рідко або незначно.

Із недоліків варта відзначити складність взаємодії між лінійними і функціональними керівниками – в разі розбіжностей у підходах або інтерпретації завдань можуть виникати конфлікти між лінійними і функціональними керівниками, що ускладнює процес прийняття рішень. Окрім цього, це перевантаження керівників та опір змінам.

Лінійно-функціональна організаційна структура є ефективною для Центру, оскільки ця організація працює із стабільним асортиментом продукції або ж з незначними змінами в ньому. Завдання, які постійно повторюються, можуть бути успішно вирішені завдяки чіткій ієрархії та функціональним підрозділам, що спеціалізуються на окремих аспектах діяльності. Така структура дозволяє зберігати стабільність у роботі організації, ефективно управляти ресурсами та виконувати поставлені завдання з високою точністю і

без значних змін у процесах.

Чисельний склад працівників налічує 75 штатних одиниць. Організація праці є одним із чинників, що впливає на формування організаційної культури. Вона визначає систему заходів, спрямованих на раціональне використання робочої сили, зокрема, розстановку працівників, методи нормування та мотивації праці, а також організацію робочого місця та створення необхідних умов для ефективної праці. Це комплекс заходів, які забезпечують узгодженість та впорядкованість діяльності співробітників, що є важливим аспектом для досягнення високих результатів у роботі організації.

Ключовими критеріями оцінки рівня організації праці є ефективність використання робочого часу, економічність апарату управління, оперативність управлінських працівників, якість виконання управлінських функцій, оснащеність управлінської праці засобами оргтехніки. Взаємозв'язок між цими критеріями дозволяє визначити загальний рівень організації праці, а також виявити напрями для її вдосконалення.

Організація праці безпосередньо впливає на організаційну культуру, оскільки вона визначає внутрішню атмосферу і взаємодію між працівниками, допомагаючи формувати корпоративні цінності, ефективні комунікації та сприятливі умови для колективної роботи. Оптимальна організація праці не тільки підвищує продуктивність і ефективність роботи, але й сприяє розвитку позитивної організаційної культури, що є основою для ефективної діяльності та розвитку загалом.

Фундаментальним блоком в управлінні персоналом є організаційна культура. За феноменологічною характеристикою організаційна культура сприймається не як атрибут, а як фактор, спроможний створити умови для гармонізації відносин усередині організації завдяки функціям, які вона виконує.

Окремого розгляду заслуговують дії керівництва, які не підпадають під статті законодавства, зокрема, упущені можливості, несвоєчасне і недостатньо повне реагування на зміни обставин діяльності, безініціативність і т.ін.

Найкраще досліджено методичні підходи до встановлення теоретично

обґрунтованого рівня зарплати керівника, здатної утримати його від спокус, яка названа "ефективною ставкою заробітної плати", розрахованої на основі моделі Шапіро-Стігліца [49].

Аналіз зарубіжного досвіду побудови системи управління персоналом, оцінки його прийнятності і можливостей перенесення у вітчизняну практику показують велике розмаїття поглядів та науково-методичних підходів на їх створення та функціонування, особливо в питаннях керівників вищого рівня. Вважається, що використання моделі Шапіро-Стігліца повинно дати відповідь щодо кількісного обґрунтування того розміру вигоди, яка змусить керівників не піддатись спокусі корупції та іншим зловживанням. Дійсно, морально-етичні характеристики і погляди людей є надзвичайно важливими факторами, які можуть стримувати їх від піддавання спокусам, особливо в умовах, коли йдеться про керівників і осіб, що приймають важливі рішення. Це має велике значення в контексті України, де формується нова парадигма управління, заснована на пріоритеті моральних та етичних цінностей.

Морально-етичні принципи керівників та інших працівників можуть суттєво впливати на прийняття рішень і визначати напрямок розвитку організацій. Важливо, щоб люди, які займають управлінські позиції, мали високий рівень моральної відповідальності, адже вони виступають прикладом для своїх підлеглих і можуть встановлювати стандарти поведінки в організації. У сучасних умовах моральні засади стають ключовими, оскільки соціальна відповідальність і етика відіграють важливу роль у зміцненні довіри до організацій та управлінських структур.

Як зазначають дослідники, навіть люди з високим рівнем моральної стійкості можуть піддатися спокусам, якщо вони перебувають під великим і регулярним тиском. Спокуси можуть бути різними – від фінансових вигод до політичного або соціального впливу, і часто вони спричиняють етичні дилеми, коли особисті інтереси суперечать інтересам організації чи суспільства.

Для того щоб уникнути таких ситуацій, важливо, щоб керівники мали не лише професійні, а й етичні навички, здатність приймати рішення, виходячи з

моральних принципів. Вони повинні дотримуватися прозорості у своїх діях, діяти з позиції етики і відповідальності перед своїми підлеглими та суспільством загалом. Створення етичної корпоративної культури, де моральні норми стають основою для прийняття рішень, допоможе зберігати здорове середовище в організаціях і запобігати корупційним чи неетичним практикам.

Зокрема, в Україні, де реформи і зміни в управлінні тривають, морально-етичні цінності повинні бути одними з основних компонентів нової управлінської парадигми, яка сприятиме стабільному розвитку і зміцненню довіри до державних інституцій та бізнесу.

Можна стверджувати, що моральні засади є ключовим чинником, що визначає поведінку та прийняття рішень великою кількістю людей в організаціях. Тому в Україні необхідно активно розвивати ті функції організаційної культури, які сприяють зміцненню морально-етичних принципів і засад взаємодії персоналу. Такий підхід має підтримуватись також через відповідні законодавчі акти, як це практикується в розвинених країнах, таких як Німеччина, Швеція, Данія, Канада та інші.

Важливе значення має роль організаційної культури у формуванні механізмів захисту від зловживань вищого керівництва та впливу на ефективність роботи менеджменту. Для цього необхідно досліджувати і розвивати інтеграційну та регулюючу функції організаційної культури. Ці функції сприяють забезпеченню прозорості управлінських процесів, запобігають корупційним та неетичним практикам і створюють середовище для ефективної роботи на всіх рівнях організації.

Морально-етичні принципи інтегруються в повсякденну практику організацій і можуть бути використані з метою підвищення ефективності управління. Вони також сприятимуть створенню більш прозорих, етичних і стійких до зовнішніх впливів організацій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УСТАНОВИ

3.1. Формування моделі організаційної культури установи

Організаційна культура є багатогранним і найскладнішим матеріально-духовним явищем. Вона включає не лише формальні правила, норми та процеси, але й неформальні аспекти, що визначають поведінку працівників, їхні взаємодії, цінності, переконання та спільні традиції. Організаційна культура формує основи для спільного функціонування організації, визначає її стиль управління, рівень комунікації та взаємодії між людьми, а також сприяє розвитку або, навпаки, стримує інновації і зміни.

Основними аспектами організаційної культури є матеріальна складова, яка включає фізичне середовище організації, її структуру, технології, документообіг, правила і процедури, та духовна складова, яка охоплює невидимі аспекти, такі як загальні переконання, цінності, норми, етичні стандарти, мотивація і ставлення працівників до роботи та організації. Це частина, яка формує загальну атмосферу в колективі і визначає "дух" організації.

Організаційна культура включає в себе цінності та переконання, , норми і правила, міфи та символи, мову та комунікації, ритуали і традиції.

Відтак, організаційна культура є важливим фактором, який впливає на загальний успіх організації, її внутрішнє середовище та здатність адаптуватися до змін. Вона є не лише набором зовнішніх правил і процедур, але й глибоким ідейним та емоційним аспектом, що формується через взаємодію людей, їх переконання і взаємні стосунки.

При формуванні організаційної культури в Центрі необхідно обов'язково враховувати національні особливості українських працівників. Культура нації, її традиції, історичні та соціокультурні аспекти мають великий вплив на ставлення людей до роботи, комунікацій, рішень і взаємодії в організації.

У кожній організації формується своя унікальна організаційна культура, яка відображає її специфіку, цінності та принципи. У великих підприємствах

зазвичай існують різні підтипи організаційних культур, які можуть проявлятися у різних сферах діяльності. В залежності від завдань і характеру діяльності підприємства, деякі підрозділи можуть мати більш інноваційну, відкриту до змін культуру, тоді як інші можуть дотримуватись більш традиційних підходів.

Для Центру важливо зважити на національні особливості українських працівників при формуванні організаційної культури. Створення культури, яка буде відповідати національним традиціям і особливостям, допоможе забезпечити високий рівень залучення працівників, зберегти гармонійні відносини в колективі і сприяти успішному розвитку організації. Водночас важливо поєднувати ці елементи з сучасними вимогами до управління, орієнтуючись на ефективність і інновації.

Організація не буде ефективною, коли «вона не буде адаптуватися до зовнішнього середовища, пристосовуватися до його змін розробляти найбільше ефективні методи реагування. З іншого боку, ми не зможемо говорити про організацію, якщо вона не буде створювати свого власного внутрішнього простору, особливої внутрішньої організаційної атмосфери і вирішувати задачі внутрішньої інтеграції (створення цілісності). Саме організаційна культура фіксує основні задачі організації по зовнішній адаптації і внутрішній інтеграції» [43].

Організаційна культура охоплює різні аспекти діяльності організації, які взаємопов'язані і взаємодіють між собою, створюючи загальний культурний контекст. Для Центру важливо чітко визначити основні компоненти організаційної культури, які сприятимуть ефективному функціонуванню підприємства. Головними компонентами організаційної культури є культура управління, культура виробництва, культура зовнішніх відносин, підприємницька культура, екологічна культура, культура відносин з акціонерами.

Центр має враховувати всі ці компоненти при формуванні організаційної культури, щоб забезпечити сталий розвиток та ефективність на всіх рівнях діяльності. Важливо, щоб культура організації була інтегрованою та підтримувала не тільки внутрішні процеси, але й забезпечувала позитивні зовнішні відносини, відповідальність перед суспільством і акціонерами, а також

сприяла інноваціям і сталому розвитку.

На рис. 3.1. показані складові організаційної культури Центру а також її цілі, передумови та інструменти.



Рис 3.1. Модель формування організаційної культури

Дійсно, вітчизняні керівники дедалі більше усвідомлюють важливість організаційної культури для розвитку та ефективності своїх підприємств. Останні дослідження соціологів вказують на те, що більшість керівників визнають необхідність інтеграції організаційної культури в управлінські процеси та прагнуть впроваджувати її на практиці.

Більшість керівників усвідомлюють, що організаційна культура – це не просто набір правил або процедур, а й фактор, який формує взаємини між співробітниками, визначає стилі управління, підвищує ефективність взаємодії в колективі, впливає на мотивацію працівників і їх відданість організації. Вони прагнуть розвивати такі аспекти організаційної культури, як цінності, етика, стилі комунікації, командна робота. Це дозволяє створити продуктивне середовище для працівників і впливає на досягнення стратегічних цілей

Визнаючи важливість організаційної культури, керівники все частіше впроваджують корпоративні цінності, які допомагають приваблювати й утримувати талановитих працівників. Робота в організаціях з сильною

культурою мотивує працівників до високої продуктивності і забезпечує низький рівень плинності кадрів. Однак процес впровадження організаційної культури стикається з певними проблемами. Це може бути недостатня обізнаність або опір зміні серед співробітників, відсутність чіткої стратегії з розвитку культури, недолік ресурсів або несумісність нововведень з існуючими структурами та практиками. Також організаційна культура не завжди коригується відповідно до змін на ринку або в суспільстві, що може призвести до її застарілості або неефективності.

Вирішальне значення у формуванні організаційної культури має власне керівники. Він повинен бути не лише лідерами в управлінні бізнесом, але й активно формувати цінності і принципи, які мають стати основою корпоративної культури. Це включає встановлення стандартів поведінки, заохочення інновацій, збереження та розвиток позитивної робочої атмосфери.

Більшість керівників вітчизняних організацій визнають необхідність впровадження організаційної культури, хоча цей процес все ще має свої труднощі. Важливо, щоб організаційна культура не залишалась абстрактною ідеєю, а ставала невід'ємною частиною стратегії і щоденної практики організації, що забезпечує стабільність, інноваційний розвиток і ефективне управління. (рис. 3.2).

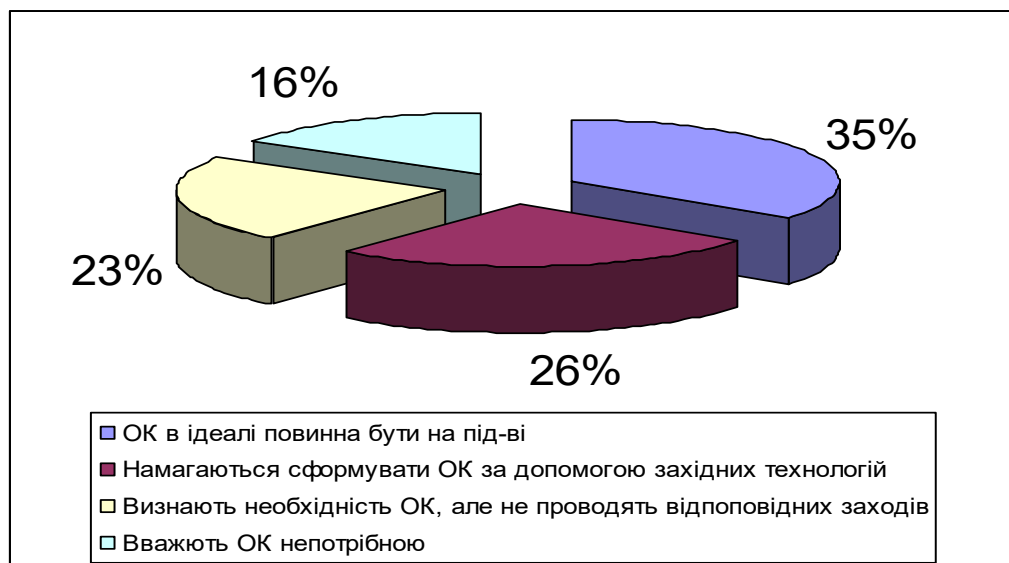


Рис. 3.2. Результати соціологічних досліджень щодо формування та розвитку організаційної культури в організації

Щоб ефективно удосконалити організаційну культуру і досягти позитивних результатів, дійсно, потрібно змінити вектори її розвитку, орієнтуючи їх на відносини та компетенції персоналу в організації. Такий підхід дозволить підвищити не лише рівень взаємодії між працівниками, але й забезпечить більшу ефективність у досягненні стратегічних цілей компанії.

Запровадження ефективних каналів комунікації, як вертикальних (між керівництвом і працівниками), так і горизонтальних (між різними відділами та командами). Це дозволить працівникам відчувати свою значущість і вклад у загальний процес.

Організація повинна створювати умови для розвитку командного духу, співпраці та взаємної підтримки. Формування позитивної корпоративної атмосфери допоможе підвищити ефективність роботи команди і створить комфортне середовище для досягнення спільних цілей. В організації має бути чітко визначена політика і практики з вирішення внутрішніх конфліктів. Вміння ефективно вирішувати суперечки сприятиме збереженню гармонії і високої продуктивності праці.

Ще одним важливим вектором є орієнтація організаційної культури на розвиток і підвищення професійних навичок та компетенцій працівників. Важливо створити умови для постійного навчання співробітників, як в рамках їх професійної діяльності, так і щодо розвитку особистих навичок (наприклад, управлінських або комунікативних). Це може включати тренінги, семінари, менторство, а також можливості для кар'єрного зростання.

Кожен працівник має отримувати можливості для особистісного і професійного росту відповідно до своїх сильних сторін і бажань. Розробка індивідуальних планів розвитку, що відповідають стратегічним цілям організації, дозволить максимально використати потенціал кожного співробітника. Відтак, запровадження системи мотивації для тих працівників, які активно займаються самоосвітою, підвищують свою кваліфікацію або досягають високих результатів у роботі, створить стимул для постійного професійного розвитку.

Для того, щоб організаційна культура була ефективною, важливо змінити її вектор у напрямку на розвиток відносин та компетенцій персоналу. Підвищення рівня взаємодії між працівниками, підтримка їхнього професійного розвитку та залучення до процесів прийняття рішень створить не лише здорове робоче середовище, але й сприятиме досягненню високих результатів для всієї організації (рис. 3.3.).

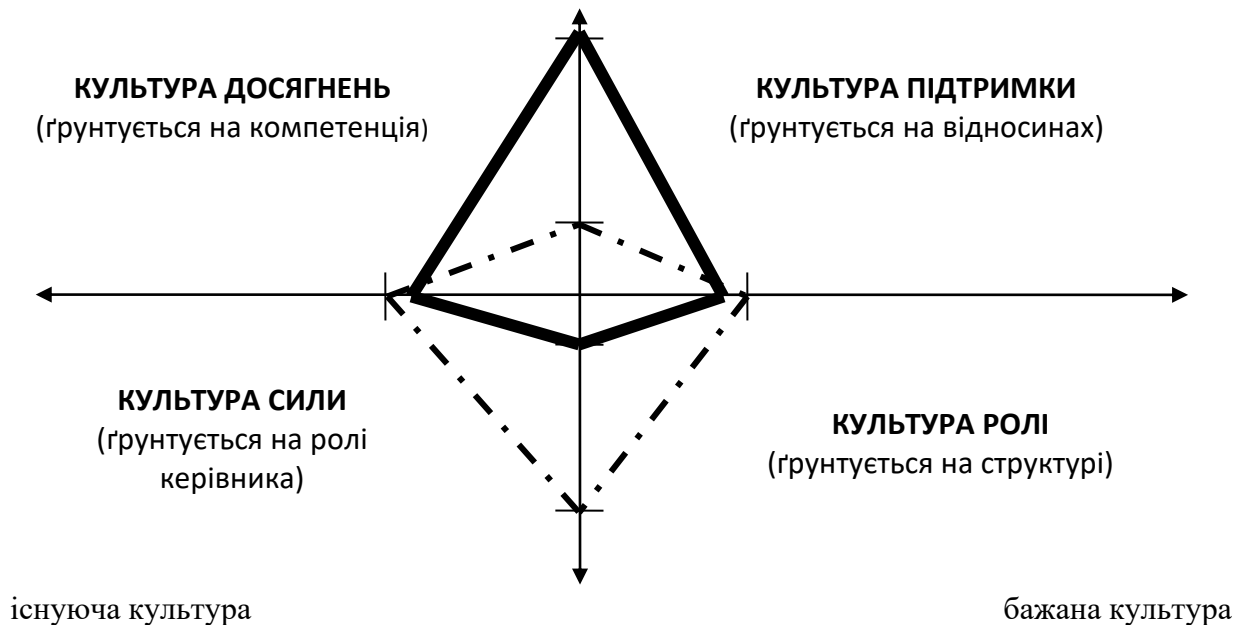


Рис.3.3. Напрями удосконалення організаційної культури організації

З метою удосконалення організаційної культури організації слід скласти детальний план, що охоплює ключові напрямки та стратегії, які мають бути реалізовані в процесі трансформації культури в організації. Цей план повинен бути логічно структурованим і враховувати як стратегічні, так і практичні аспекти, а також механізми оцінки ефективності впроваджених змін. На нашу думку, в Центрі для удосконалення організаційної культури доцільно виділити наступні напрямки:

- розвиток корпоративних цінностей та норм (розробити чіткі цінності та норми поведінки для всіх працівників, включити ці цінності у внутрішні політики та повсякденну практику, регулярно проводити тренінги, щоб співробітники мали змогу не лише ознайомитися з цінностями, а й на практиці застосовувати їх у своїй роботі);

– посилення лідерства та управлінських навичок (організувати тренінги та семінари для керівників з розвитку лідерства, стратегічного управління та комунікації, впровадити систему наставництва, коли досвідчені лідери допомагають новим або менш досвідченим працівникам адаптуватися до корпоративної культури, підвищити прозорість у прийнятті рішень, щоб співробітники розуміли логіку та процес ухвалення рішень на всіх рівнях);

– розвиток комунікації та зворотного зв'язку (впровадити регулярні зустрічі та наради для обміну ідеями і обговорення актуальних питань, створити канали для анонімного зворотного зв'язку, щоб працівники могли вільно висловлювати свої думки і пропозиції, забезпечити керівництво регулярними оглядами результатів роботи та досягнень команди);

– покращення робочого середовища та умов праці (оновити робочі місця, враховуючи ергономічні потреби працівників та сучасні технології, створити зони для відпочинку та соціалізації, щоб стимулювати командний дух, впровадити політику гнучкого робочого часу та підтримки балансу між роботою та особистим життям);

– мотивація та розвиток персоналу (створити чітку систему матеріальної та нематеріальної мотивації, впровадити програми професійного розвитку та навчання, проводити регулярні оцінки результатів роботи та надавати можливості для кар'єрного росту, підтримувати інноваційні ініціативи і надавати працівникам свободу для творчих підходів у роботі);

– формування корпоративної соціальної відповідальності (впровадити екологічно відповідальну політику, сприяючи збереженню навколишнього середовища, створювати програми для підтримки соціальних ініціатив або благодійних проектів, підвищувати свідомість працівників щодо соціальних і етичних аспектів їхньої діяльності);

– управління змінами та інноваціями (впровадити методи управління змінами, щоб забезпечити плавний перехід до нових процесів і стандартів, створити середовище, де працівники можуть висловлювати ідеї щодо нових підходів або технологій, включити інноваційні технології в повсякденну роботу

організації);

–покращення взаємодії з клієнтами та партнерами (створити стратегію для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів і підтримки партнерських відносин, розвивати у співробітників навички ефективної комунікації з клієнтами та партнерами, впроваджувати механізми зворотного зв'язку для постійного удосконалення сервісу та обслуговування);

–формування культури командної роботи (створити програми для розвитку командних навичок, організовувати тренінги з командної роботи та вирішення конфліктів, підтримувати крос-функціональні проекти, щоб сприяти співпраці між різними відділами, нагороджувати командну ефективність і колективні досягнення);

– удосконалення стратегічного управління та планування (впровадити регулярні стратегії планування та перегляду результатів організації, розробити механізми, які забезпечують гнучкість в адаптації до ринкових змін, проводити swot-аналізи для визначення сильних і слабких сторін організації).

Кожен з цих напрямків є важливим для удосконалення організаційної культури і потребує ретельного планування та реалізації. Всі елементи мають бути інтегровані в загальну стратегію організації, щоб забезпечити довгостроковий успіх і позитивні зміни в організаційному середовищі.

Показники ефективності витрат на вдосконалення організаційної культури в Центрі слід оцінювати з урахуванням їх змін у часі. Для цього можна використовувати такі індикатори, як рівень продуктивності праці, кількість співробітників, що звільнилися за певний період.

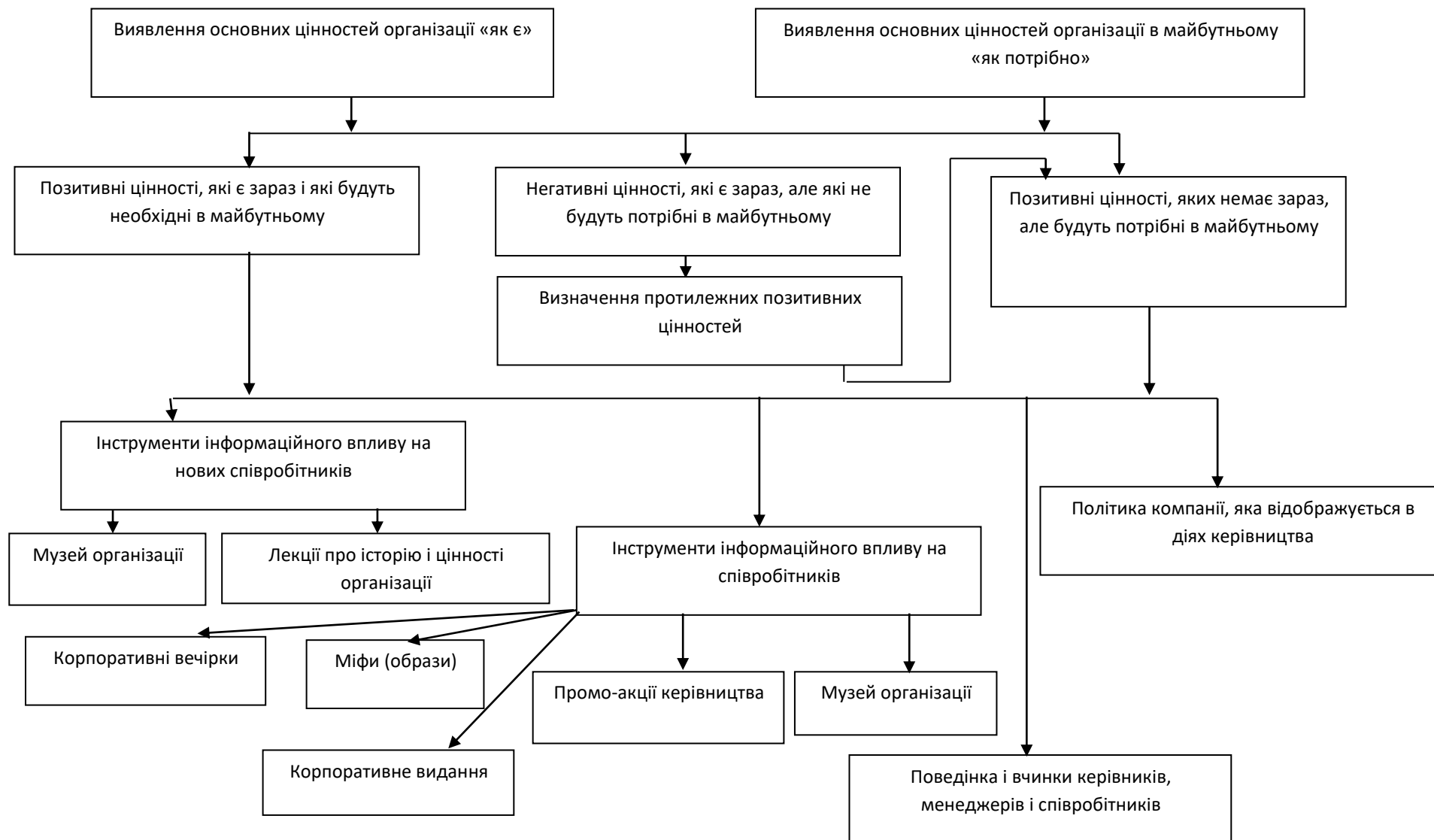


Рис. 3.4. Механізм удосконалення організаційної культури

На рис. 3.5 представлена схема обчислення інтегрального показника ефективності створення та функціонування системи організаційної культури.

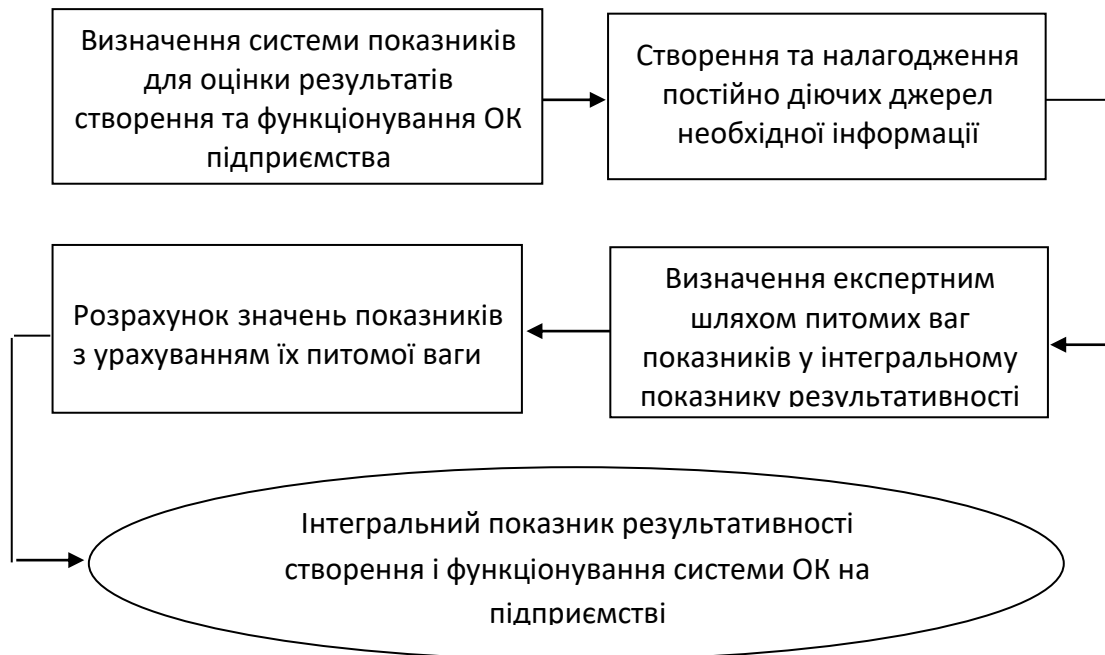


Рис. 3.5. Узагальнена схема обчислення інтегрального показника ефективності формування та функціонування системи організаційної культури організації

Обчислення інтегрального показника результативності впровадження та функціонування системи організаційної культури в організації відбувається в кілька етапів:

- визначення набору показників для оцінки результатів функціонування організаційної культури;
- організація та налаштування постійно діючих джерел необхідної інформації;
- розрахунок значень показників із врахуванням їхнього внеску (питомої ваги);
- визначення експертним шляхом питомих ваг кожного показника в інтегральному показнику результативності;
- безпосередній розрахунок інтегрального показника результативності, враховуючи питомі ваги окремих показників.

Варто підкреслити, що організаційна культура є суттєвим фактором успіху підприємства. Однак її ефективність досягається лише в тому випадку,

коли витрати на удосконалення та підтримання культури залишаються в межах допустимих і не перевищують критичних рівнів.

3.2. Розвиток ідентифікації та лояльності працівників Центру медичної реабілітації та спортивної медицини

Істотними характеристиками культури організації є ідентифікація та лояльність її співробітників. Ідентифікація з організацією виражається такими компонентами:

- гордість за належність до організації, сприйняття її цілей і цінностей як власних;
- залучення до діяльності організації;
- лояльність до організації.

Корпоративна ідентифікація — це процес передачі внутрішній та зовнішній аудиторії основних принципів організації, таких як її місія, бачення та ключові функції. Правильно розроблена корпоративна ідентифікація сприяє формуванню довіри серед працівників, встановленню продуктивних відносин з органами влади, іншими бізнесовими структурами та залученню осіб, які готові ідентифікувати себе з цією організацією.

Основною метою створення корпоративної ідентифікації є не контроль чи домінування над працівниками, а «орієнтація» їх на спільні завдання, які вони виконуватимуть у повсякденній роботі. Такий підхід дозволяє впорядкувати робочі процеси та забезпечити ефективну координацію діяльності. Завдяки чітким відповідям на питання «що?», «як?» та «чому?», корпоративна ідентифікація допомагає працівникам діяти з чітким розумінням своїх повноважень і ролі в організації.

Корпоративна ідентифікація відповідно дає можливість організації здобути такі переваги:

- визначити організацію громадськістю;
- самостійно приймати рішення працівникам, оскільки вони володіють інструментами і знаннями, необхідними для ухвалення дієвих рішень;
- ідентифікуватись працівникам з організацією, її місією, цілями, що підвищує рівень задоволеності результатами праці та покращує її ефективність;

- зменшити кількість конфліктів, оскільки велика їхня кількість виникає через протилежні думки щодо важливих для організації питань;
- сформувати висококваліфікований колектив;
- підвищити рівень прозорості та відкритості.

Корпоративна ідентифікація включає три складові: візуальна ідентифікація; корпоративна комунікація; корпоративна поведінка.

Візуальна ідентифікація – це «візуальні образи та дизайн. Тобто, корпоративна ідентифікація несе загальний образ підприємства та забезпечується різними засобами, включаючи брендинг та корпоративний дизайн, що є основою фірмового стилю. Фірмовий стиль – це сукупність прийомів, які забезпечують єдиний образ всім виробам фірми та заходам, які покращують сприйняття і запам'ятовуваність споживачем, як товарів фірми, так й її діяльності, і навіть дозволяють протиставляти свої товари та діяльність товарам і конкурентам» [39]

Візуальна ідентифікація виконує такі завдання:

- сприяє «впізнаваності» організації різними верствами населення, оскільки для установ (організацій, підприємств) важливо, щоб представники громадськості знали про їхню діяльність та могли пригадати назву й основні функції. Візуальна ідентифікація дає можливість відрізнити організацію (підприємства, установи) від інших інституцій;
- вказує на належність організації до певної групи інституцій, якщо вона є членами групи з ідентичною візуальною ідентифікацією.

Корпоративна комунікація — це процес підтримки взаємозв'язку з різними групами громадськості. Вона включає в себе всі способи обміну інформацією, які використовуються організацією, такі як веб-сайт, брошури, реклама та інші канали.

Основним об'єктом корпоративної комунікації є сама організація, на відміну від комунікації, де об'єктом є конкретний продукт, послуга чи інша інформація, яку організація надає. Мета корпоративної комунікації полягає в створенні та підтримці позитивного іміджу організації, що сприяє її репутації на ринку та в громадському середовищі.

В залежності від специфіки діяльності організації, корпоративна

комунікація може включати такі елементи, як інформація про функції та послуги організації, зв'язки з громадськістю, взаємодія з працівниками, стосунки з засобами масової інформації, трудові та урядові відносини, технічна комунікація, навчання персоналу і управлінська комунікація. Деякі організації також включають благодійну діяльність і рекламу в межі корпоративної комунікації.

Корпоративна поведінка вимагає від керівників здатності бути рольовими моделями для своїх працівників. Керівники, демонструючи відповідальність та приклад у своїй діяльності, мають вплив на формування корпоративної ідентифікації. Вони повинні усвідомлювати, як їх поведінка відображається на поведінці співробітників, оскільки це напряду впливає на їхню взаємодію з корпоративною культурою організації. Якщо керівництво активно сприяє передачі корпоративної ідентифікації, це допомагає працівникам краще розуміти та підтримувати її.

Аналіз успішних організацій, що досягли високих результатів у створенні позитивної корпоративної ідентифікації, показує, що вони використовують узгоджені стратегії комунікації. Важливим аспектом є те, що поведінка керівників відповідає тим повідомленням, які організація передає через інші канали комунікації. Це дозволяє досягати гармонії в організаційній культурі і забезпечує стійке розуміння та підтримку корпоративної ідентифікації серед працівників.

Поведінкою адміністративного корпусу управління й іншого персоналу не можна нехтувати при обговоренні корпоративної ідентифікації.

У демократичних країнах організації сформували набір основних цінностей, які повинні поділяти її члени. Ці цінності можна визначити через такі характеристики: неупередженість, об'єктивність, цілісність, чесність, прозорість, професіоналізм, зрозумілість, відкритість, готовність служити та доступна й орієнтована на громадян комунікація. Якщо ці цінності інтегровані в діяльність організації, вони стають важливою складовою її корпоративної ідентифікації.

Одним із підходів до розвитку та вимірювання корпоративної ідентифікації є модель множинної ідентифікації, запропонована Дж. Балмером і

С. Грейзером. Вона включає п'ять основних типів ідентифікації, які існують в будь-якій організації:

- фактична ідентифікація (це те, як організація визначає себе, її офіційна самоідентифікація);

- донесена ідентифікація (це те, як організація комунікує свою ідентичність зовнішнім світом через маркетингові матеріали, публічні заяви та інші канали комунікації);

- сприйнята ідентифікація (це те, як сприймають організацію її внутрішні та зовнішні аудиторії, зокрема працівники, партнери, клієнти та суспільство);

- ідеальна ідентифікація (це те, чим організація прагне стати в майбутньому, її амбіції та стратегічні цілі щодо власної ідентичності);

- бажана ідентифікація (це те, як організація хоче, щоб її сприймали її члени, працівники та інші зацікавлені сторони).

Ця модель дозволяє більш глибоко зрозуміти процеси створення та підтримки корпоративної ідентифікації, зважаючи на різні аспекти її формування та сприйняття.

За допомогою ідентифікації встановлюється лояльність до організації, яка є організаційним феноменом. У зарубіжній науковій літературі термін «лояльність» «commitment» визначено як обов'язок стосовно когось або що до чогось. Увага до лояльності працівників (organizational commitment) зумовлена намірами зрозуміти і передбачити плинність кадрів, а також переконатись у тому, що відданий співробітник працюватиме більш продуктивніше, ніж менш лояльний. Лояльність розглядається в трьох аспектах: 1) як позитивна емоцій реакція на організацію, її цілі та цінності [45]; 2) як результат оцінювання втрат, пов'язаних із припиненням діяльності організації [47]; 3) як почуття обов'язку працювати в організації.

Концепцію лояльності відображають такі терміни: «ідентифікація співробітника з організацією», «залучення працівників» та «бажання працівників залишитися в організації».

У 1980-х р. лояльність до організації визначено як багатовимірну робочу установку. Найбільш розповсюджена нині концепція лояльності, яку запропонували американські спеціалісти Дж. Мейер і Н. Аллен [15]. Автори

основою концепції лояльності визначили три таких напрямки: емоційна прихильність до організації; вартість втрат у разі звільнення з організації; відчуття обов'язку перед організацією. Дж. Мейєр та Н. Аллен описують лояльність як психологічний стан працівника щодо організації. Психологічний стан має три різні складові – афективну (affective commitment), наслідкову (continuance commitment) і нормативну (normative commitment), які відповідно дають змогу стверджувати про наявність трьох форм лояльності [45].

Дж. Мейєр та Н. Аллен засвідчили, що афективна лояльність розвивається на базі організаційної підтримки і справедливості, особистої залежності та компетенції. Співробітники можуть бути емоційно прихильні до організації на основі власного відчуття, що вона ставиться до них об'єктивно. Афективна складова буде значно сильнішою у тих співробітників, які вважають, що підтримка і турбота про них є організаційними цінностями. Працівники мають усвідомлювати важливість особистого внеску в діяльність організації, цінність власних ідей, а також можливість виразити та утвердити свою компетенцію.

Наслідкова складова передбачає усвідомлення співробітником витрат, яких він зазнає коли припинить діяльність в організації. Працівники із сильною наслідковою складовою розуміють, що ціна втрат у цьому разі буде високою. Відтак, ці співробітники продовжують працювати в організації, оскільки вони реально оцінюють вартість власних втрат.

Нормативна складова передбачає ступінь усвідомлення працівником обов'язку перед організацією. Нормативно віддані співробітники продовжують працювати, оскільки впевнені, що чинять правильно, відповідно до норм моралі. Таким чином, ці працівники надалі працюють в організації тому, що вважають це єдино правильним рішенням. Нормативна складова розвивається переважно в результаті ранньої соціалізації та інтернаціоналізації цінностей.

Усі три форми лояльності безпосередньо впливають на рішення співробітника працювати в організації. Результатом високої лояльності співробітників Дж. Мейєр та Н. Аллен у розробленій моделі визначають зменшення рівня абсентеїзму) та високу продуктивність праці. Відповідно до запропонованої моделі лояльність працівників формують взаємопов'язані

передумови, корелятори та результати наслідки лояльності [45]. Передумовами є чинники, на які впливають на розвиток кожної із трьох форм лояльності, під наслідками – фактори, на які впливає лояльність, корелятами – змінні щодо причинно-наслідкових зв'язків серед співробітників.

До передумов лояльності зараховують демографічні чинники (вік, стать, освіта, стаж роботи, сімейний стан), індивідуальні розпізнання (фокус контролю, особиста ефективність), а також чинники, пов'язані з досвідом роботи (об'єктивне справедливе ставлення і підтримка з боку організації). Корелятами вважаються належність до роботи, лояльність до професії та відчуття задоволеності (працею, оплатою, колегами). Як результати наслідки виокремлюють: зменшення плинності кадрів, рівня абсентеїзму, підвищення продуктивності праці, організаційну поведінку співробітників, а також зниження вірогідності стресу на робочому місці та конфліктів в організації. На рис. 3.6 схематично відображено передумови, корелятори і результати наслідків.



Рис. 3. 8 Передумови, корелятори та результати лояльності за Дж. Мейєром і Н. Аллен [45].

На основі аналізу цих передумов, кореляторів і результатів наслідків

доходимо висновку, що зв'язок складових організаційної лояльності з демографічними характеристиками працівника є слабким, індивідуальна відмінність пов'язана насамперед з афективною складовою. На афективну складову лояльності впливає досвід роботи, при цьому найбільшого значення вона досягає у тих співробітників, чий повсякденний досвід забезпечує відчуття комфорту (наприклад, ролева визначеність, позитивні міжособистісні стосунки) і компетентності (відповідні рівні складності завдань і особистої відповідальності).

Можна визначити кілька чинників, які впливають на бажання співробітників належати до організації та сприяти її успіху. Дж. Мейер [45] запропонував розділити їх на чотири основні групи: досвід роботи; відповідність цінностей; організаційна підтримка та організаційна справедливість.

Відповідність цінностей. Організаційні цінності відображають сутність господарської діяльності, продукції або послуги, що виготовляються, шляхи збуту продукції, методи спілкування з працівниками. Співробітники будуть більш лояльними до організації, коли їхні цінності збігатимуться з цінностями організації.

Організаційна підтримка. Працівники будуть більш лояльні до організації, якщо вона лояльна стосовно них. Переважно лояльність організації стосовно співробітника розглядається як забезпечення гарантії зайнятості. Цей підхід не є одиничним. Важливою складовою лояльності є оцінювання співробітниками того факту, наскільки організація зацікавлена в їхньому добробуті. Відчуття підтримки формується на основі щоденного досвіду кожного працівника відповідно до організаційної політики стосовно персоналу.

Організаційна справедливість. Працівники розраховують на об'єктивне ставлення адміністрації до них. Так, на відчуття справедливості загалом впливає розподіл значимих для співробітника ресурсів (заробітна плата, просування по службі). При цьому значний вплив на це відчуття здійснюють не лише ресурси або їхній розмір, а й спосіб розподілу цих ресурсів. Рішення, які

спричиняють негативні наслідки (зменшення зарплати, втрата роботи), приймають з мінімальним впливом лояльності, якщо вони є об'єктивними (неупередженими). Відповідно працівники завжди очікують, що з ними поводитимуться гідно та з повагою, що впливає на підвищення лояльності.

Зазначенні чинники можуть виявлятися по-різному. Відповідно лояльність до організації може бути трьох типів:

- істинною (виявляється максимально в усіх вказаних елементах без висунення особливих умов до організації);
- прагматичною (базується на прагненні працівника зважувати та порівнювати, що він особисто віддає організації та що отримує взамін);
- вимушеною, (ґрунтується на відсутності у працівника можливості альтернативного працевлаштування).

Проте, ці відмінності не завжди беруться до уваги в процесі розвитку організаційно-культурних цінностей. Хоча саме на цих відмінностях базуються методи управління процесом ділового розвитку, які приймаються в тій або іншій організації, та стиль управління керівника.

До чинників, які найбільше сприяють лояльному ставленню співробітників до організації, належать: позитивне ставлення адміністрації до працівників; наявність взаємозв'язку результатів праці та їхньої оплати; об'єктивне оцінювання досягнень; можливість професійного і кар'єрного зростання.

Більшість організацій не використовує повною мірою потенціалу персоналу саме через відсутність у нього відчуття прихильності. Незрозумілі цілі, недоліки у сфері управління, неухважність до працівників, що пов'язано здебільшого з бюрократичними процедурами, негативно позначаються на моральному стані персоналу, знижуючи рівень патріотизму та лояльності співробітників до організації. Однак результативно вирішити ці проблеми, без допомоги колективу, лояльного до цілей організації, не зможе жоден керівник.

Підсумовуючи, можна зазначити, що організаційна культура в Центрі розглядається як важливий елемент, що формує спільну мову, правила

поведінки, системи заохочення і покарання, а також забезпечує ефективну комунікацію між співробітниками. Вона виконує важливі функції внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації.

Таким чином, організаційна культура є суттєвим чинником управління, і її розуміння залежить від сучасних вимог до ефективного управління. В умовах сьогодення важливо формувати культури, відкриті до змін, які сприяють швидкому адаптуванню, розвивають різноманітні форми взаємодії, стимулюють активність менеджменту на основі знань, посилюють корпоративну відповідальність та моральну доброчесність. Ключовим аспектом є визнання ролі керівництва у розвитку відповідної організаційної культури, що є основою для проведення необхідних реформ та досягнення поставлених цілей.

Висновки

Організаційна культура є одним з найскладніших і багатогранних матеріально-духовних явищ. Вона включає в себе не лише формальні правила, норми та процеси, але й неформальні аспекти, що визначають поведінку працівників, їхні взаємодії, цінності, переконання та спільні традиції. Організаційна культура формує основи для спільного функціонування організації, визначає її стиль управління, рівень комунікації та взаємодії між людьми, а також сприяє розвитку або, навпаки, стримує інновації і зміни.

Основними аспектами організаційної культури є матеріальна складова, яка включає фізичне середовище організації, її структуру, технології, документообіг, правила і процедури, та духовна складова, яка охоплює невидимі аспекти, такі як загальні переконання, цінності, норми, етичні стандарти, мотивація і ставлення працівників до роботи та організації. Це частина, яка формує загальну атмосферу в колективі і визначає "дух" організації.

Для ефективного управління персоналом важливо формувати систему цінностей, яка визначає загальну ідеологію організації. Ці цінності мають визначати, як керівництво буде взаємодіяти з персоналом, як підтримуватиметься культура прийняття рішень і які методи та форми управління використовуватимуться. У відповідності з цією системою цінностей, організація повинна підбирати підходи до управління персоналом, що сприятимуть розвитку потенціалу співробітників, мотивуватимуть їх до досягнення високих результатів і забезпечуватимуть гармонійну роботу в команді.

Організація функціонує і розвивається як складна система, що постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем, пристосовуючись до змін. Сучасна організація повинна володіти здатністю формувати та накопичувати потенціал, який не тільки дозволить своєчасно реагувати на зміни в навколишньому середовищі, а й дасть можливість активно змінювати це середовище, ефективно управляти елементами та підсистемами організації. Цей "життєвий" потенціал забезпечується організаційною культурою: тим, що об'єднує людей в організацію, як будуються взаємини між ними, які принципи і методи

застосовуються у процесі виконання завдань. Це визначає не тільки відмінності між організаціями, а й є ключовим чинником їхнього успіху та здатності виживати в конкурентному середовищі.

Важливу роль у формуванні та підтримці організаційної культури відіграють спільні дії та інтереси колективу. Керівник організації повинен активно працювати над згуртуванням колективу, забезпечуючи атмосферу співпраці та підтримки. Це включає впровадження ряду факторів, що сприяють поліпшенню внутрішнього клімату.

Для досягнення позитивних результатів в удосконаленні організаційної культури важливо змінити вектори розвитку культури в напрямку поліпшення взаємин і підвищення компетенцій персоналу. Така зміна можлива за умови розробки і застосування внутрішніх політик, які не суперечать інтересам працівників. Прийняття нових положень і норм буде ефективним лише за умови підтримки та розуміння з боку керівництва, яке має повноваження розподіляти ресурси, зокрема інвестувати в розвиток персоналу.

Таким чином, організаційна культура в Центрі є суттєвим чинником управління, і її розуміння залежить від сучасних вимог до ефективного управління. В умовах сьогодення важливо формувати культури, відкриті до змін, які сприяють швидкому адаптуванню, розвивають різноманітні форми взаємодії, стимулюють активність менеджменту на основі знань, посилюють корпоративну відповідальність та моральну доброчесність. Ключовим аспектом є визнання ролі керівництва у розвитку відповідної організаційної культури, що є основою для проведення необхідних реформ та досягнення поставлених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакумова О. О. Феномен дистанційної освіти : монографія / Під заг. ред. А. А. Мельниченка. Київ : Видавничий дім «АртЕк», 2021. 212 с.
2. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування: дис. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Національний університет «Запорізька політехніка», Запоріжжя; Запорізький національний університет, Запоріжжя, 2019. 465 с.
3. Багатозначність поняття культури. Освітній портал «Osvita.ua». URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10204/> (дата звернення 10.04.23)
4. Бала О.І. Фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури підприємства / О.І. Бала, Р.Д. Бала // Інноваційні процеси економічного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: Тези доповідей Всеукраїнської конференції молодих вчених і студентів.- Тернопіль: ТНЕУ, 2007.-С. 232-233.
5. Бала О.І. Підходи до оцінювання корпоративної культури / О.І. Бала // Вісник НУ «Львівська політехніка» "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку".2006.-№567.-С. 6-11.
6. Баркова К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця. Харків, 2020. 256 с.
7. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С. 179-184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_2_24
8. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Кіровоград 2016. 269 с.
9. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16 С. 9-12
10. Граціотова Г. О. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. Економічний журнал Одеського

політехнічного університету. 2021. № 2 (16). С. 25-33 URL: <https://economics.opu.ua/ejorpu/2021/No2/25.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.4954958

11. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. Електронні текстові дані (1 файл: 272 Кбайт). 2014. Вип. 8. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14144>

12. Дюк О. М. Вплив корпоративної культури на вибір технологій управління на промислових підприємствах: дис. на здобуття ступеня доктора філософії з менеджменту за спеціальністю 073 «Менеджмент». ІваноФранківський національний технічний університет нафти і газу, ІваноФранківськ, 2021. 240 с.

13. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації: праці конф., 22 вер. 2010 р., Київ, Т. 3 / відп. ред. О. П. Дяків. К.: ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», 2010. С. 94-100.

14. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. Економічний простір. 2020. №164 С. 86-90

15. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. «Молодий вчений» 2015. № 11 (26) листопад. С. 61-64

16. Зоська Я. В., Кравченко Н. Ю., Стадник А. Г. «Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій». Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота», 2022. вип. 1(50) (Травень). С. 103-107. URL: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.103-107>

17. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. К.: , 2008. 372 с.

18. Кицак Т. Г., Коваленко І. Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 171-177

19. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури На рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки

підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ 2016. №2. С. 187-200

20. Колот А.М. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. К.: КНЕУ. 2021. 487 с.

21. Колот А.М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. К.: КНЕУ. 2017. 500 с.

22. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. №3. С. 76-80.

23. Лепейко Т. І., Баркова К.О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. Український журнал прикладної економіки. 2020. №1. Том 5. С. 93–100.

24. Лобза А. В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. eLibrary National Mining University. URL: <https://core.ac.uk/reader/48406450>

25. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Навчальний посібник. URL: https://pidru4niki.com/16850303/menedzhment/funktsiyi_organizatsiynoyi_kulturi

26. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

27. Менеджмент соціальної роботи: підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с

28. Надвиничний С. А. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ: НАІР, 2021.

29. Олійник, Т. І., Кривицька, Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід 2018. № 22 С. 66-69

30. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

31. Періг О., Миронов Ю. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. URL: <https://kerivnyk.info/2012/03/perig.html>

32. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27(2). С. 9-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27\(2\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27(2)__4)

33. Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 25- 26 травня 2023 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 111-112

34. Фокіна-Мезенцева К. В. Формування корпоративної культури промислових підприємств: теорія, методологія, практика: дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права». Херсон, 2019. 494 с.

35. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. Житомир: Видво Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. 289 с.

36. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т. : ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116.

37. Хомутенко Л. І., Вязовченко В. Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова. 2014. Т.19. Вип 1/2. С. 31-38

38. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020. №2 (224). С. 27-34

39. Чайка Г.Л.). Культура ділового спілкування менеджера. Київ. Знання. 2005 422 с. (на стор. 44)

40. Шолохова К., Брусенцева О. А. Проблеми розвитку організаційної культури підприємства. Науковий вісник умо. Серія. Економіка та управління. 2019. Випуск 6. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%A8%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0
41. Юськевич А. І., Легкий О. А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. 2020. Випуск 2(19) С. 148-151
42. Abratt, Russell, and Michela Mingione. “Corporate Identity, Strategy and Change.” *Journal of Brand Management* 24, no. 2 (2017): 129–39. doi:10.1057/s41262-017-0026-8.
43. Balmer, John M.T. “Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands.” *European Journal of Marketing* 46, no. 7/8 (2012): 1064– 1092. doi:10.1108/03090561211230205
44. Deal T., Kennedy A. *Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publ., 2000. 232 p. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers, 1954.
45. Meyer J.P. (1991) A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment / J.P. Meyer, N.J. Allen // *Human Resource Management Review*. 1991. Vol. 1. P. 61–89..
46. Ouchi, William G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books.
47. Tourky, Marwa, Sharifah Faridah Syed Alwi, Philip J. Kitchen, T.C. Melewar, and Ahmed S. Shaalan. “New Conceptualization and Measurement of Corporate Identity: Evidence from UK Food and Beverage Industry.” *Journal of Business Research* 109 (2020): 595–606. doi:10.1016/j.jbusres.2019.03.056.
48. Van De Ven, Andrew H., and Marshall Scott Poole. “Explaining Development and Change in Organizations.” *The Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): 510–40. doi: 10.2307/258786
49. Shapiro, C. and Stiglitz, J. (1984), «Equilibrium unemployment as a worker discipline device», *American Economic Review*, June 1984