

Державна служба України з надзвичайних ситуацій

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності



Методичні розробки на тему:

«Корпоративна культура в ДСНС України»

Львів-2013

Укладачі:

старший психолог Сектору психологічного забезпечення старший лейтенант служби цивільного захисту **Коваль І. С.**

доцент кафедри Практичної психології та педагогіки кандидат психологічних наук **Куций О. А.**

доцент кафедри Практичної психології та педагогіки кандидат психологічних наук підполковник служби цивільного захисту **Сірко Р. І.**

Рецензент:

декан факультету педагогічної освіти Львівського національного університету імені Івана Франка, кандидат педагогічних наук, доцент **Герцюк Д. Д.**

З М І С Т

ВСТУП.....	4
1. Аналіз наукових поглядів щодо змісту поняття «організаційна культура».....	5
2. Властивості, чинники, характеристики організаційної культури та особливості визначення її розуміння персоналом.....	9
3. Методи дослідження організаційної культури.....	16
4. Особливості механізму формування позитивної корпоративної культури організації.....	26
ДОДАТКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Корпоративна культура – нова галузь знань, що входить в серію управлінських наук. Постановка проблеми культури організації та її систематичне вивчення почалося з 1982 року, коли американські дослідники Т. Діл та А. Кеннеді створили концепцію корпоративної культури як найважливішого чинника, що впливає на організаційну поведінку і корпоративний розвиток. Вона виділилася також з відносно нової галузі знань – організаційної поведінки, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони та закономірності в таких напрямках як особистість в організації; групова поведінка в організації; поведінка керівника в організації; адаптація організації до внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищення організаційної ефективності в діяльності організації. Однак, корпоративна культура залишається ще мало вивченою. У літературі, що присвячена проблемі організаційної культури, містяться спроби побудови схеми аналізу цього феномена. Кожен з авторів прагне дати своє визначення цьому поняттю. Є як дуже вузькі, так і дуже широкі тлумачення того, чим є культура організації.

Зміна організаційних структур і процесів, розподілу статусів всередині структури ДСНС є вкрай складним завданням, оскільки вони повинні враховувати не тільки проблеми зовнішньої ефективності, але також і проблеми, що викликані перерозподілом внутрішньої «власності». Тому, культурні уявлення, які пов'язані із засобами, що використовуються для досягнення поставлених цілей, неминуче зачіпають внутрішні проблеми статусу і самоотождження, що зайвий раз говорить про комплексний характер аналізу використовуваних організацією ресурсів і зміни шляхів досягнення організацією її цілей. Досягнення консенсусу в питанні визначення вживаних організацією засобів призводить до появи певних типів поведінки і артефактів, які з часом починають сприйматися у якості усвідомленої культури. Якщо ті чи інші поведінкові моделі і патерни виявляються успішними і доречними, вони стають для членів організації своєрідною запорукою її стабільності і тому всіляко відстоюються ними.

Корпоративна культура для ДСНС може стати специфічним, інноваційним засобом формування найбільш норм, цінностей та стандартів, які оптимально поєднують завдання, що стоять перед підрозділами ДСНС та потребами, інтересами та вподобаннями її персоналу.

1. Аналіз наукових поглядів щодо змісту поняття «організаційна культура».

В першу чергу потрібно проаналізувати поняття «культури», яке дасть змогу здійснити поетапність у дослідженні цього явища. Так, аналіз тлумачень у науковій літературі [3; 10; 15; 18; 25; 31; 35] дозволяє вказати наступне: культура є способом пізнання навколишнього світу, що визначає установки і поведінку людини та включає в себе весь «світ людської діяльності». Культура є джерелом додання сенсу не тільки словам і речам, але й поведінці людини. Вона є механізмом, що формує ціннісний, світоглядний і поведінковий стан членів спільноти, обмежуючи сприйняття явищ, з якими вони стикаються, з одного боку, з іншого, полегшуючи їх осмислення. Культура змінюється з часом, однак утворює нерозривний зв'язок з минулим. Крім того, вона втілює рух від неупорядкованих, нерегульованих взаємодій до визначеності, впорядкованості й виступає як програма, що задає певну поведінку соціальних систем різного рівня.

За визначенням Ф. Кробера і Ф. К्लукхона, культура – це відмінна особливість людських груп і складається з явних і неявних стійких повторюваних способів поведінки. Основа культури включає традиції, що мають історично обумовлене походження ідеї та специфіку їх прикладного використання. Системи культури можуть, з одного боку, розглядатися як продукт діяльності людей, з іншого – як створення умов для елементів майбутньої дії [16; 31; 34].

Культура є суспільно необхідним явищем, що забезпечує суспільство знаннями для його існування, оскільки – це те, що:

- розділяється всіма або майже всіма членами певної соціальної групи;
- передається старшими членами групи молодшим;
- формує поведінку (мораль, закони, звичаї).

Далі перейдемо до теоретико-методологічного аналізу наукових підходів до розуміння поняття «організаційна культура».

Дослідники виділяють на сьогоднішній момент три основних теоретичні підходи до вивчення організаційної культури:

- 1) цілісний або системний (організаційна культура є набором системних елементів (підсистем), що знаходяться в певному взаємозв'язку);
- 2) символічний (бачить організаційну культуру з позицій зовнішніх і внутрішніх атрибутів, символів, гасел і т.п.);
- 3) когнітивний (організаційна культура є проявом визнаних знань, правил і нормативів поведінки та ін.) [18; 28; 31].

Т.Є. Дейл і А.А. Кеннеді на основі аналізу рівня ризику і швидкості отримання зворотного зв'язку та поєднання цих параметрів виділили наступні типи організаційної культури:

1. Культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку (ті, які постійно ризикують, але отримують зворотний зв'язок швидко незалежно від того, чи правильні їхні дії чи ні).
2. Культура низького ризику і швидкого зворотного зв'язку (обслуговування клієнта, прагнення йому догодити є суттю цієї культури. Важлива команда, а не окрема людина).
3. Культура високого ризику і повільною зворотного зв'язку (високий ризик, гранично високі інвестиції, повільний зворотній зв'язок, тривалий процес прийняття рішень, життестійкість і довготривала перспектива – характерні риси. Цикли прийняття рішень займають часто роки).
4. Культура низького ризику і повільною зворотного зв'язку (невеликий ризик, повільна зворотній зв'язок, увага співробітників концентрується на технічній досконалості, розрахунках ступеня ризику, деталях. Дефіцит зворотного зв'язку

змушує службовців зосереджувати свою енергію на тому, як вони щось роблять, а не на тому, що вони роблять) [9; 14; 19; 33].

Р. Акофф проаналізував культуру організації як стосунки влади в групі або організації. Для дослідження він виділяв два параметри: ступінь залучення працівників до встановлення цілей у групі (організації) і ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння цих двох параметрів було виділено чотири типи організаційної культури з характерними відносинами влади:

1. Корпоративний тип культури. Низька ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей (традиційно керована корпорація з централізованою структурою).

2. Консультативний тип культури. Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей (інститути соціальних та інших послуг, лікувальні та навчальні заклади).

3. «Партизанський» тип культури. Низька ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Тут домінують відносини автономії.

4. Підприємницький тип культури. Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей та вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Це відносини демократії [2; 22].

Найбільший американський фахівець у галузі управління У. Оучі запропонував свій варіант типології організацій, який базується на відмінностях у регуляції взаємодій і відносин. У. Оучі є автором широко відомої концепції організації Z-типу, що є спробою з'єднання переваг двох досить різних культур (японської та американської). Такий синтез, на його думку, дає можливість створення нового над-ефективного варіанту організаційної культури, якою має слідувати американська ділова організація.

О.Є. Стеклова вважає, що організаційну культуру можна визначити як систему надбіологічних засобів здійснення кооперованої людської діяльності, що знаходяться в розпорядженні однієї організації, спрямованих на реалізацію її цілей, яка включає в себе цінності в якості основних елементів, що відбивають основні цілі організації і що орієнтують діяльність працівників у потрібному напрямку; норми поведінки, узгоджені з цінностями; культурні форми, в яких проявляється унікальність спільного досвіду і мислення членів даної організації, інформаційна система, що дозволяє забезпечити необхідними знаннями працівників [23; 31].

Властивості організаційної культури, багато в чому відображають сутність цього складного феномену:

1. Колективність. Культура не може бути здійснена засобами ізольованих один від одного індивідів. Вироблення організаційної культури є прерогативою колективу, члени якого знаходяться в тісному регулярному взаємодії.

2. Емоційність. Організаційна культура має величезну емоційну силу. Емоційне забарвлення культурних елементів надає їм величезне значення в житті соціальної спільності.

3. Історичність. Вироблення організаційної культури є процесом складним і повільним, особливо на рівні тих припущень, які представляються як само собою зрозуміле. «Сильна» організаційна культура складається тоді, коли організація постійна і однорідна за своїм складом і існує протягом тривалого періоду часу.

4. Динамічність. Незважаючи на свою уявну стабільність, організаційна культура зазнає зміни протягом всієї історії існування організації.

Результатом даного процесу виступають технології, що діють у двох напрямках: подолання дезінтеграції колективу і подолання невідповідності організації зовнішньої соціально-економічному середовищі. Таким чином, в результаті розвитку організації методом проб і помилок виробляється технологія взаємодії, яка забезпечує виживання спільності в умовах досить високого ступеня стабільності навколишнього середовища.

2. Визначення властивостей, чинників, характеристик організаційної культури та її розуміння персоналом.

У процесі дослідження щодо розуміння персоналом організаційної культури досить важливим є встановлення через аналіз та синтез змістового наповнення вказаного явища. Це дозволить визначити предмет дослідження або, про що персонал має мати певні уявлення. Тож далі будуть проаналізовані елементи, чинники, характеристики та ознаки організаційної культури.

Елементами організаційної культури є:

- цінності, що розділяються більшістю членів організації;
- норми поведінки і процедури, що підтримують відтворення панівних цінностей організації;
- засоби, за допомогою яких передаються цінності і норми іншим поколінням працівників – емоційний інформаційно-історичний фон;
- система інформування у організації;
- соціально-психологічний клімат.

Організаційну культуру можна представити як досить складну систему, що має наступні структури: ціннісно-нормативну, організаційну структуру, структуру комунікацій, структуру соціально-психологічних відносин, ігрову (міфологічну) структуру, структуру зовнішньої ідентифікації (фірмового стилю). Кожна структура є зрізом організаційної культури в якісь важливі для аналізу площині, відображає один аспект діяльності організації. Ці зрізи можуть перетинатися, тобто містити однакові елементи, але розглянуті з різних точок зору [3; 8; 9; 26]. Виділені структурні одиниці необхідно розглянути більш детально:

1. Ціннісно-нормативна структура:

- основні цінності, що розділяються в організації;
- корпоративні традиції, ритуали;
- корпоративні норми та правила (взаємини з клієнтами).

Прийнято вважати, що саме цінності є ядром, що визначає культуру в цілому, і більшою чи меншою мірою колективні всіма членами організації. Ці цінності, як правило, не усвідомлюються, але саме вони є стрижнем людської складової будь-якої організації. Цінності не тільки можуть проявлятися у поведінці та мові, вони визначають вибори, які робить організація, рішення, які приймаються. Цінності можуть бути як позитивними, що орієнтують людей на такі зразки поведінки, які підтримують досягнення організаційних цілей, так і негативними, які негативно впливають на організаційну ефективність. Вони визначають і стилі поведінки, і стилі спілкування з колегами та клієнтами, рівень мотивованості, активність та інше.

2. Організаційна структура:

- формальна і неформальна організаційна структура;
- структура влади і лідерства;
- норми і правила (писані й неписані) внутрішньої взаємодії;
- традиції і правила «внутрішнього розпорядку» (поведінки на робочому місці).

3. Структура комунікацій:

- структура формалізованих і неформальних інформаційних потоків;
- якість комунікації: втрата і перетворення інформації;
- спрямовані дії з «внутрішнього PR».

Будь-яка організація володіє власною, характерною для неї мовою, освоєння якої є обов'язковим для успішної соціалізації індивіда. Мова завжди дозволяє зробити висновок про культуру, причому без особливих зусиль. Комунікація є всепроникаючим і складним процесом. Неформальний обмін думками часто виявляється більш достовірним, ніж формальний, і недаремно його значення сьогодні як би відкрито заново. Усна інформація і обмін думками, як правило, виявляються більш ефективними, ніж письмові оголошення, приписи.

4. Структура соціально-психологічних відносин:

- структура взаємних симпатій, виборів, переваг (соціометрична карта);
- система ролей в організації (конструктивних, деструктивних і ін);
- внутрішня позиційність і конфліктність;
- відносини до керівників організації (авторитетність).

5. Ігрова (міфологічна) структура:

- корпоративні перекази (історія);
- міфи і легенди, про організацію, її співробітників і керівників;
- «Ігри, в які грають співробітники і боси».

6. Структура зовнішньої ідентифікації (фірмового стилю):

- імідж організації - образ, який направлено транспірується клієнта;
- імідж, який відтворюється в реальному спілкуванні з клієнтом;
- сприйняття компанії та її продукції в суспільстві;
- рекламні атрибути: логотип, слоган і ін [4; 9; 13; 24].

Далі розглянемо основні компоненти організаційної культури, які виділяють за основними напрямками діяльності організації. Вони відображають принципи, які регулюють відносини суб'єктів з приводу найважливіших аспектів діяльності організації і які несуть відбиток особливості цих відносин. Компоненти організаційної культури ґрунтуються на одних цінностях, принципах, що прийняті в організації, а специфіку накладає та сфера діяльності, до якої належить даний компонент.

Основними компонентами організаційної культури прийнято виділяти: культуру управління, культуру виробництва, культуру зовнішніх відносин, підприємницьку культуру, екологічну, культуру відносин з акціонерами.

Далі визначимо рівні корпоративної культури, яку Е. Шейн розглядає на трьох рівнях:

- артефакти (те, що можна побачити, почути або відчутти при спостереженні за групою з незнайомою культурою: офісні приміщення, внутрішній дизайн і використання робочих місць, логотип фірми, архітектура будівель, використовувані технології, продукти і послуги, типові й очікувані,

одяг співробітників, стиль спілкування, мова, обряди, міфи та історії, розповіді про організацію, корпоративні свята і церемонії. Е. Шейн зазначає, що «артефакти досить легко помітити, але складно розпізнати їх справжнє значення без більш глибокого аналізу». Тому робити висновки про якість корпоративної культури, спостерігаючи лише її видиму частину, - не можна, оскільки вони можуть виявитися поверхневими і помилковими;

– цінності, що підтримуються (такі явища як процедури, норми, стандарти якості і виконання, зовнішній вигляд, інтегрованість начальника в колектив, безперечно, стосуються більшою мірою поведінкового рівня культури, проявляються в більшій мірі у повсякденній діяльності);

– базові припущення або принципи (основа, на чому ґрунтуються стосунки, діяльність, формується стратегія та перспективи) [12; 23; 34].

Розвиток ринкової економіки в нашій країні дає можливість підприємствам розвиватися за власними законами та принципами. Відповідно до цих законів і принципам буде складатися, формуватися і культура підприємства. Кожна організація, таким чином, стає володарем унікальної культури, яка визначає поведінку, діяльність і взаємодія всіх співробітників як всередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем.

Особливості культури, її елементи виникають як реакція на виникаючі проблеми і несуть на собі функціональне навантаження за дозволом або нівелювання негативних наслідків цих проблем.

Формування різних культурних особливостей, явищ вже склалася культури було викликане певними обставинами, умовами, чинниками, що діяли на дану організацію в минулому і, можливо, продовжують діяти зараз. Тому, перш ніж робити спроби змінити культуру в будь-якому напрямку, варто проаналізувати, чим було викликано поява даних особливостей, чи змінилися умови, і яку роль грали і грають дані явища.

Сила корпоративної культури, як характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям, визначається трьома моментами:

- «товщина» культури;
- ступінь розподілу культури членами організації;
- ясність пріоритетів культури [25; 29; 32].

«Товщина» організаційної культури визначається кількістю важливих припущень, що розділяються працівниками. Культури з багатьма рівнями віри і цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації.

Ознаками сильної організаційної культури є:

- пріоритет вирішення соціальних завдань;
- готовність до розумного ризику та нововведень;
- групові форми прийняття рішень;
- орієнтація на колективні стимули;
- високий рівень самоврядування, самопланування, самоорганізації, самоконтролю, самооцінки.

Окремі дослідники вважають, що показниками аналізу організаційної культури можуть стати такі характеристики організації як:

- індивідуальна автономність – ступінь відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації;
- структура – взаємодія органів та осіб, діючих правил, прямого керівництва і контролю;
- спрямування – ступінь формування цілей та перспектив діяльності організації;
- інтеграція – ступінь, до якого суб'єкти в рамках організації користуються підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності;
- управлінське забезпечення – ступінь, щодо якої менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу і підтримку своїм підлеглим;
- підтримка - рівень допомоги, наданої керівниками своїм підлеглим;
- стимулювання – ступінь залежності винагороди від результатів праці;
- ідентифіковані – ступінь ототожнення працівників з організацією в цілому;
- управління конфліктами – ступінь вирішення конфліктів;

- управління ризиками – ступінь, до якого працівники заохочуються в інноваціях і прийнятті на себе ризику.

Традиційно культури організацій в нашій країні орієнтуються на колективізм. Практика радянського управління підтримувала таку спрямованість протягом тривалого часу, що й укорінилося в типовій організаційній культурі більшості підприємств, а особливо у свідомості більш старшого покоління. У зв'язку з цим доцільно розглянути наступні параметри для оцінки організаційної культури за характеристикою «індивідуалізм-колективізм», які пропонує Г. Хофштед:

1. Втручання в особисте життя (наскільки активної участі у вирішенні їх особистих справ чекають працівники від організації);
2. Вплив організації на самопочуття співробітників (наскільки сильно залежить самопочуття працівників від процесів, що відбуваються на підприємстві);
3. Захист інтересів (співробітники чекають, що підприємство має захищати їх інтереси, або вони повинні сподіватися тільки на себе);
4. Функціонування підприємства (які особистісні характеристики працівників забезпечують успішне функціонування підприємства);
5. Просування по службі (у відповідності з якими критеріями відбувається просування працівників (стаж або рівень кваліфікації));
6. Мотивація, на основі традиційних або нових методів і форм мотивації;
7. Соціальні зв'язки характеризують ступінь згуртованості, на яку орієнтовані працівники організації [23; 28].

Отже, аналіз поглядів на зміст організаційної культури підприємства може бути визначений за наступними параметрами:

- а) важливі колективні вірування і припущення (цінності, як набір орієнтирів, поняття про «добре» і «погано», норми, як набір припущень і очікувань щодо певного типу поведінки, що люди цінують у своїй організації, як ці цінності зберігаються; віра в керівництво, успіх, свої сили, взаємодопомогу, етичну поведінку, справедливість, ставлення до колег, клієнтів і конкурентів, зла і насильства, агресії, вплив релігії та моралі);

б) колективні речі і об'єкти матеріального світу, фізичне оточення, що створене в організації (будинки, його дизайн, місце розташування, обладнання та меблі, колір й обсяг простору, зручність, кімнати прийому, стоянки для автомобілів і самі автомобілі, що в тій чи іншій мірі відображає цінності, яких дотримується організація);

в) комунікаційна система та мова спілкування (використання в усній, письмовій, невербальній комунікації «телефонного права», жаргону, аббревіатури, жестикуляції, наказів);

г) зразки поведінки (зовнішній вигляд, уніформа і спецодяг, ділові стилі, охайність, косметика, зачіска тощо; організація харчування для працівників, дотація харчування, періодичність і тривалість харчування; усвідомлення часу, відношення до нього і його використання; процес розвитку працівника і навчання; трудова етика і мотивування, поділ роботи, чистота робочого місця, якість роботи, звички по роботі, оцінка роботи і винагорода, індивідуальна або групова робота, просування по роботі);

д) спільні емоції і почуття (усвідомлення себе і свого місця в організації, настрої; взаємини між людьми за віком, статтю, статусом та владою, мудростю й інтелектом, досвідом і знаннями, рангом, релігією і громадянством; ступінь формалізації цих відносин та підтримки, шляхи їх вирішення; соціально-психологічний клімат у колективі; елементи «символіки», герої організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди та ритуали, сприйняття гасел; комфортність перебування в організації).

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

організації – основні посилки і теоретичні положення, від яких відштовхується конкретна людина, є загальними для всіх.

3. Методи дослідження організаційної культури підприємства.

У відношенні зразкових вимірювань організаційної культури слід сказати, що в науковій літературі можна знайти широке їх різноманіття. У літературі розглядається більше двадцяти таких вимірювань, включаючи орієнтацію фокусу уваги організації всередину зовні, швидкість росту, ступінь ризику, широту участі, ясність дій, дистанцію владних повноважень, прояв мужності і риси індивідуалізму. Кожне з цих вимірів допомагає встановити певний профіль або зразок культури. Однак трьома зразковими вимірами, безумовно, найбільш переважними і такими, що часто згадуються в літературі є сила, згуртованість і тип культури [11; 21; 31; 34]. Силою культури визначається потужність або первинність впливу культури на все, що відбувається в організації. Згуртованість культури – це характеристика ступеня, у якій культура, відображена однією частиною організації, подібна і відповідає культурі, що відображається її іншою частиною. Культурний тип характеризує специфічний рід культури, що демонструється організацією (новаторська культура, орієнтована на ризик). У окремих роботах [14; 19; 25] повідомляється, що «ефективність організації більш тісно асоціюється з типом нині існуючої культури, ніж з її згуртованістю або силою». В інших виявлено, що головний чинник відмінностей між компаніями з високими і з низькими показниками діяльності були сила, згуртованість і тип культури. Однак, аналіз літератури [11; 12; 23; 31] показує, що є два основні підходи до проблеми діагностики та вивчення організаційної культури:

1. Ідеографічний, в основі якого лежить використання якісних методів, в тому числі традиційний аналіз документів організації, включене монографічне спостереження, глибинні інтерв'ю. З допомогою якісних методів у аналізованій організації можна вивчити наступні аспекти корпоративної культури:

- усний фольклор;

- правила, традиції, церемонії і ритуали, що склалися в організації;
- різні документи, що визначають життєдіяльність організації;
- сформовану практику управління.

2. Формалізований (кількісний), що характеризується використанням різних стандартизованих опитувальників. Серед формалізованих методів виділяють соціологічні дослідження (анкетування, інтерв'ю); концепцію Г. Ховштеде; вимірювання Е. Шейна; модель С. Ханд; модель Денисона.

Щодо якісних методів дослідження необхідно зазначити про те, що:

- глибинне інтерв'ю використовують як засіб встановлення контакту з персоналом організації та збору якісної інформації, яку практично неможливо отримати ні з документів, ні методом анкетування. Це думка співробітників про компанію, її ресурси і труднощі у розвитку; рівень мотивації; пропозиції щодо вдосконалення роботи, внутрішні конфлікти, неформальні зв'язки і інформація приватного характеру. Це вимагає значних витрат часу, а ефективність його залежить від професіоналізму інтерв'юера [20];

- опитування працівників можна почати для більш детального знайомства з культурою організації у процесі чого важливо отримати відповіді за такими складовими організаційної культури як ключові стратегічні цінності, організаційні символи, «Герої» організації, правила та традиції, організаційні цінності та ін. [5; 6];

- метод монографічного дослідження дозволяє вивчити історію корпоративної культури організації, її події, розповіді, дізнатися про особистості, яка уособлювала культуру. Це є тим, що дає початок ретроспективному аналізу культури;

- традиційний аналіз документів організації здійснюється через те, що культура організації знаходить своє відображення і в документах, які визначають життєдіяльність організації. В якості таких документів виступають статuti, декларації, різні плани, програми, накази, розпорядження, посадові інструкції, положення і т.і. Аналіз таких документів, як накази і розпорядження, може показати стиль роботи організації, систему мотивації; виявлення

проблемних зон і людей; кількість згадок позитивно або негативно про працівників організації. Аналіз інформації, що міститься в документації, може допомогти виявити основні подання керівництва - причому реальні, а не декларовані – щодо процесу управління [1; 7; 17].

Слід зазначити, що не завжди аналіз документів може допомогти виявити ті чи інші аспекти культури. Так, керівник може морально чи матеріально заохочувати співробітників компанії за будь-які досягнення, але в документах (наказах, розпорядженнях) це може ніяк не відбитися.

За формалізованими методами діагностики корпоративної культури слід вказати наступне:

- соціологічні дослідження культури організації активно використовуються при вивченні культури конкретної компанії, у процесі чого важливо забезпечити достовірність одержуваної інформації. Цьому сприяє використання цілого комплексу методів, де анкетування працівників організації може грати найважливішу роль. До основних переваг анкетування можна віднести його економічність й оперативність, а також незалежність від особистості інтерв'юера. Використання цього методу дозволяє зібрати значний обсяг інформації і провести статистичний аналіз. Найчастіше опитувальники розробляються безпосередньо під конкретні завдання компанії;

- соціометрія застосовується для діагностики відносин. З її допомогою можна судити про соціально-психологічної сумісності працівників окремих підрозділів, характер поведінки співробітників, моральному кліматі і рівні конфліктності в колективі. Крім того, за допомогою соціометрії можна визначити ступінь згуртованості чи роз'єднаності колективу; виявити лідера або, навпаки, «відкинутих»; виявити «угруповання», на чолі яких стоять неформальні лідери;

- тести, в першу чергу особистісні опитувальники, використовуються з метою виявлення особистісних особливостей співробітників: установок, особливостей мотивації, характеру, ділових і особистісних якостей. Часто використовуються при підборі персоналу, розстановці і ротації кадрів,

формуванні управлінського резерву, атестації. Проте використання тестів вимагає максимальної коректності та обережності. У цьому напрямі цілком заслуженої уваги вимагає методика «OCAI», що є інструментом оцінки, який охоплює основну структуру психологічних архетипів у їх стрижневих вимірах. Тобто оцінка організаційної культури, що використовує каркас конкурентних цінностей, підключається до фундаментального, який створюється з каркасу, в рамках якого люди отримують, інтерпретують і узагальнюють інформацію у вигляді умозаключень. Методика розроблена на основі досліджень, за якими встановлено, що індивіди описують культури своїх організацій відповідно до цього психологічного архетипу, а культурна інформація інтерпретується індивідами в контексті архетипу, що лежить в основі їх мислення. Іншими словами, манера, в якій природним чином інтерпретується організаційна культура, перебуває в гармонії з елементами моделі конкурентних цінностей. Таким чином, ключем до оцінки організаційної культури є ідентифікація аспектів організації, що відображають ключові цінності і допущення, після чого індивідам надається можливість відповідати на запитання з використанням каркаса архетипу. Інструмент OCAI дозволяє реалізувати цей теоретичний підхід. В якості базису OCAI використовується шість змістовних вимірів:

- а) домінантні характеристики організації, або визначення того, на що організація схожа у цілому;
- б) стиль лідерства, що пронизує всю організацію;
- в) управління найманими працівниками або стиль, який характеризує ставлення до найманих працівників і визначає, що представляють собою умови праці;
- г) єднальна сутність організації, або механізми, які дозволяють організації триматися разом;
- д) стратегічні акценти, що визначають, які сфери приводять у рух стратегію організації;
- е) критерії успіху, що показують, як визначається перемога і що саме винагороджується та вшановується.

У комбінації ці змістовні вимірювання відображають фундаментальні культурні цінності і явно не виражаються допущення про спосіб виконання організацією своїх функцій. Вони відображають уявлення про те, «яке становище речей» в організації. Список з шести змістовних вимірів не є, звичайно, вичерпним, але попередніми дослідженнями обгрунтована його достатність для адекватного представлення картини типу культури, якою володіє організація. За наявності відповідей її членів на питання про ці виміри, можна оголити культуру чи комбінацію культур, що лежить в основі організації. У її виявленні можна не сумніватися ще і з тієї причини, що стрижнева структура моделі конкурентних цінностей відповідає домінантним психологічному архетипу, а для відображення своїх рейтингових оцінок культури респонденти мають можливість користуватися знайомою їм структурою.

Досить корисними щодо вимірювання організаційної культури через призму уявлень її співробітників є думка Е. Шейна, який вважав, що для діагностики організації недостатньо простого опису її структури, комунікації, норм і цінностей. Його організаційна парадигма визначається тим, яку позицію займають члени організації з наступним базовим припущенням:

1. Ставлення до природи: як члени організації розглядають відношення організації до навколишнього середовища (домінуюче, підпорядковане, гармонійне або її завданням є знаходження відповідної ніші).
2. Природа реальності і правди: лінгвістичні та поведінкові правила, які визначають, що реально, а що ні, що таке «факт» і як зрештою визначається правда? Чи є правда виявленою? Які базові концепції часу і простору?
3. Природа людини (що означає бути людиною і що розглядається як внутрішньо властиве їй)? Чи є людина за природою доброю, злою або нейтральною?
4. Природа людської активності: що значить для людини робити щось правильно? Чи означає це бути активним, пасивним, фаталістом?

5. Природа людських взаємин: що розглядається як «правильне» у взаєминах між людьми? На чому ґрунтуються взаємини – на традиційній владі чи харизмі?

Вказані Е. Шейном аспекти є можливим та найбільш доцільним досліджувати через спостереження та бесіди, оскільки через ці методи можна, на сучасному етапі, найбільш повно можна дослідити та зафіксувати.

Розкрити ці неусвідомлювані припущення Е. Шейн пропонує шляхом вивчення історії організації, простеживши, якими методами вона справлялася з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. При цьому він вважає, що реальну культуру компанії неможливо описати лише формалізованими методами. Заперечує він і проти магічних рекомендацій про те, що треба спостерігати і про що питати. Для нього розтин організаційної парадигми – це спільне з членами організації дослідження через повторювані індивідуальні та групові інтерв'ю [34, 35].

На основі моделей Г. Хофстеда і Е. Шейна О.Е. Стеклова здійснила наступну їх інтеграцію. Вона вбачає три рівня організаційної культури організації тому, що вони чітко розрізняються за ступенем спостережливості і можливості ними управляти. Коли обговорюють самий глибинний і такий, що важко змінюється рівень, то у цьому випадку зазвичай говорять про світогляд співробітників, що має національну складову. Серединний рівень є рівнем цінностей і символів, які можна виміряти за допомогою інтерв'ю. Цей рівень організаційної культури можна коригувати, якщо прикладати значні управлінські зусилля протягом тривалого часу. Так, часто освоєння і прийняття рядовими працівниками нової місії фірми, проголошеній керівництвом, не можуть бути гарантовані без низки додаткових заходів, загальний зміст яких полягає в знятті різного роду охоронних і пізнавальних блоків, що властиві актуальному стану розвитку організаційної культури. Третім є поведінковий рівень організаційної культури, який оцінити набагато простіше, оскільки він цілком спостерігається у вчинках співробітників, у характері їх комунікації, у процедурах взаємодії, які не завжди формалізовані, але працюють без зайвих

нагадувань з боку керівника. Поведінковий рівень культури – це звід неписаних норм і правил. Історично багато прояви організаційної культури можуть мати джерело у вигляді письмових положень, правил, розпоряджень. Якщо вони виявилися дієвими, відповідними звичайному порядку ведення справ на підприємстві, зафіксовані в документах норми і правила починають жити власним життям, виконуючи функцію регуляції організаційної поведінки. Показники організаційної культури, на які спирається відома концепція Г. Хофстеда, (колективізм, дистанція влади, змагальність, уникнення непорозумінь, довгострокова орієнтація), на думку О.Е. Стеклової, носять скоріше інтегральний і в певному сенсі глибинно психологічний характер. Вони багато в чому відбивають світоглядний і національний рівні організаційної культури [23; 31].

Також, О.Е. Стеклова пропонує оцінювати стан організаційної культури на основі аналізу основних елементів:

- ступінь збігу цінностей, чим вище ступінь збігу, тим сильніше культура;
- ступінь конформізму, тобто наскільки співробітники організації ведуть себе відповідно до прийнятих формальних і неформальних норм;
- рівень розвитку і використання системи інформування;
- розвиненість системи передачі культурного досвіду;
- стан соціально-психологічного клімату [Там само].

Зміст елементів впливає на параметри організаційної культури і виражається в показниках діяльності організації. Цими показниками є:

- рівень плинності кадрів (зміст показника має об'єктивні межі – нижня межа обумовлена необхідністю природної зміни кадрів (вихід на пенсію) і складає 3-5%, а верхня межа обумовлений можливістю організації самозберігатися. Перевищення даного показника над середньогалузевим характеризує організаційну культуру як неефективну, якщо значення показника нижче середньогалузевого показника, це свідчить про ефективну організаційну

культуру. Динаміка цього показника свідчить як відношення персоналу до змін (різке скорочення плинності кадрів, після інформування персоналу про плани розвитку, майбутні зміни і т. п.), так і зміна стану організаційної культури (зміна системи інформування, посилення санкцій за недотримання норм поведінки, поліпшення або погіршення соціально-психологічного клімату позначаються на рівні плинності кадрів);

– рівень дисципліни праці – відносний показник. У різних культурах нормальний рівень дисципліни праці буде різним: в одній культурі (бюрократичній) нормальним буде надіслати запит чи подати письмове повідомлення, а в інших культурах нормально, якщо підлеглий увірветься з криком «Еврика!» до начальника. Рівень дисципліни праці визначається через фіксовані запізнення, прогули, а також за документами, розпорядженням про застосування санкцій за порушення трудової дисципліни;

– рівень конфліктності – цей показник можна використовувати як окремо, так і в поєднанні з іншими (рівень плинності кадрів або кількістю нововведень, винаходів). При поєднанні високого рівня конфліктності, великої кількості нововведень і винаходів та низького рівня плинності кадрів можна сказати, що конфлікти в даній організації є конструктивними, націленими на вирішення організаційних цілей, в культурі закладено ставлення до конфлікту як до необхідності, як до критерію перевірки ідеї на життєздатність (тобто діагностується інноваційна організаційна культура). І навпаки, високий рівень конфліктності та високий рівень плинності кадрів свідчить про неефективну організаційну культуру, протистояння керівництва і персоналу. Якщо ж рівень конфліктності низький, а плинність кадрів висока, то можна припустити наявність прихованого опору з боку персоналу, причини якого потрібно ще з'ясувати;

– рівень мотивації. Трудова мотивація складається під дією багатьох факторів, іноді й не пов'язаних з конкретним робочим місцем (рівень зарплат у регіоні, стан і розвиненість системи зайнятості, особисті мотиви, соціальна сфера підприємства та ін.) У свою чергу, зміна рівня трудової мотивації

впливає на зміну деяких показників діяльності працівника. Немає необхідності вивчати все. Навіть деякі з них, найбільш доступні для спостереження, дадуть нам більш-менш точну картину. Тому, визначається через порівняння з регіональним рівнем заробітної плати персоналу підприємства, рівень та перспективи розвитку соціальної сфери (оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами регіону), плюс оцінка прихильності персоналу організації (під якою розуміють позитивну оцінку працівником свого перебування в організації, наміри діяти на благо цієї організації заради її цілей і зберігати своє членство в ній) [22, 29; 30];

– ступінь ригідності персоналу – природний рівень опору змінам людини. У результаті відбору або стихійно в організації збираються співробітники з приблизно однаковим ступенем ригідності, що пов'язане зі спрямованістю діяльності організації, рівнем її інноваційності;

– кількість нововведень, раціоналізаторських пропозицій, винаходів. Велика кількість нововведень характеризують середовище підприємства як інноваційне, тобто таке середовище дозволяє без особливих труднощів проводити зміни всіх аспектів організації, вітаються персоналом і є умовою їх нормального самопочуття. Кількість раціоналізаторських пропозицій і винаходів, крім інноваційності середовища, вказує ще на творчу, активну позицію персоналу, що говорить про сильну і ефективну культуру. Динаміка цього показника говорить про зміну культури в ту або іншу сторону;

– ступінь довіри персоналу керівництву. Особливо добре порівнювати динаміку рівня довіри персоналу керівництву. Вимірюється за допомогою опитування. Може складатися з таких компонентів: довіряють приймати стратегічні рішення, вирішувати поточні питання (питання компетенції), довіра до керівника як до особистості (побутовий рівень міжособистісного спілкування, питання про порядність керівника);

– рівень кваліфікації працівників. Можна розглядати динаміку зміни середнього кваліфікаційного розряду окремо, можна розглядати одночасно

динаміку зміни середнього розряду в поєднанні зі зміною числа бракованої продукції і рівнем продуктивності праці;

–середній термін адаптації персоналу. Ефект від скорочення терміну адаптації можна висловити показниками, які залежать від рівня збігу основних цінностей, від рівня збігу норм, від рівня розвитку системи інформування, від рівня розвитку системи передачі культурного досвіду, від стану соціально-психологічного клімату. В результаті отримується залежність плинності кадрів від ефективності організаційної культури [23; 28; 31].

Таким чином, визначення за кожним з показників дає змогу математично визначити загальну ефективність культури, яка обраховується через наступну формулу: $E_{культ} = (E_{пк} + E_{дис} + E_{кон} + E_{дов} + E_{квал} + E_{ад} - S_{min}) \times 100\% / (S_{max} - S_{min})$. При цьому сума мінімальних значень коефіцієнтів S_{min} дорівнює 2,1, а максимальна S_{max} дорівнює 32 [23]. Таким чином, якщо ми додаємо інші показники оцінки ефективності культури, відповідно змінюються мінімальна та максимальна сума.

Отже, на підставі розглянутих методів дослідження організаційної культури, підсумком вивчення ситуації в організації культурного середовища має стати рішення трьох завдань:

–ясно усвідомити (прописати, сформулювати) провідні цінності, пріоритети, установки, покликані підтримати перспективну організаційну стратегію;

–прояснити, які культурні цінності будуть допомагати (або заважати) реалізації стратегічних цілей організації;

–оцінка наявного розриву, тобто міри відповідності сформованої корпоративної культури стратегії розвитку організації (бізнесу), виробленої керівництвом.

4. Особливості механізму формування позитивної корпоративної культури організації

Основою життєвого потенціалу організації є, її корпоративна культура: те, заради чого люди стали членами однієї команди; те, як будуються відношення між ними; які стійкі норми і принципи життя і діяльності організації вони розділяють; що, на їхню думку, добре, а що, погано. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно обумовлює успіх її функціонування і виживання у довгостроковій перспективі. Почуття ідентичності і приналежності, що розвинуті в індивідуумах і колективах, які вони утворюють, складають четвертий вимір, що надає конкретну політичну форму і значення таким абстрактним категоріям, якими здаються простір, час і знання.

Праксеологічне значення впровадження корпоративної культури у функціонування організації в тому, що вона проявляється у формуванні цінностей і принципів, що визначаються керівництвом організації, в етичних нормах і офіційній політиці (особливо по відношенню до працівників), в традиціях організації, в міжособистісних стосунках, практиці контролю за роботою працівників, в кредо організації, в особливому внутрішньому середовищі організації, що об'єднується поняттям "культура організації". При цьому слід відмітити, що корпоративна культура не є статичною, раз назавжди встановленою формою взаємовідносин в організації.

В цілому корпоративна культура організації відіграє дуже важливу роль в її функціонуванні, тому що вона розвиває неписані, часто невисловлені норми і взаємні чекання, які досить сильно впливають на поведінку колективу. Працівники, як правило, віддають перевагу основним культурним цінностям не раціонально, а емоційно, тому вони можуть розглядати певні норми і традиції, про які вони звичайно не свідчать або не люблять говорити, як вічні і священні. Вони готові сьогодні скоріше самі спонтанно розвивати і формувати культуру членами якої є, ніж пасивно сприймати і відображати задану культуру.

Розвиток корпоративної культури припускає її формування, підтримку і змінювання. При цьому, формується корпоративна культура як реакція на дві

групи завдань, що доводиться вирішувати організації. Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль. Сюди відносяться такі завдання, як: створення спільної мови і єдиної термінології; установлення меж групи і принципів включення і виключення з групи; створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами організації; установлення норм, що регулюють неформальні відношення між особами різної статі; вироблення оцінок стосовно того, що в поведінці працівників бажано, а що — ні. До другої групи відносяться ті завдання, які організації доводиться вирішувати у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Це широке коло питань, пов'язаних із виробленням місії, цілей і засобів їхнього досягнення. На формування культури в організації впливає культура суспільства, усередині якого дана організація функціонує.

Результати зусиль по формуванню корпоративної культури організації легко фіксуються за зовнішніми проявами: адаптації нових працівників у колективі, внутрішньо-організаційним легендам і ритуалам, поведінці працівників на нарадах, уніформі, зовнішньому оформленні офісу тощо. І якщо працівники, навіть у хвилини відпочинку, обговорюють професійні питання та різні фахові нюанси, виходить, що вони захоплені своєю справою. Okремо зазначимо, що формування або привнесення корпоративної культури, яка призводить до сприятливого психологічного клімату в колективі, стає у сучасних умовах глобальним стратегічним ресурсом організації.

Для формування корпоративної культури організації, яка б підтримувала стратегію організаційного розвитку, керівництво повинно зробити ряд кроків, що виділяються у такі основні етапи:

- 1) опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);
- 2) вивчення існуючої корпоративної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей;

3) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;

4) цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії;

5) оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.[3; 19].

Розглянемо ці етапи детальніше.

На першому етапі, насамперед, необхідно визначити місію організації, яка може розглядатися як сформульоване твердження стосовно того, з якої причини або для чого існує організація, тобто розкривається сенс існування організації, у якому виявляється відмінність даної організації від її подібних. Правильно сформульована місія хоча і має завжди загальний філософський сенс, проте обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною у своєму роді, що характеризує саме ту організацію, у якій вона була вироблена. Також це стратегічний інструмент, що дозволяє керівництву зосереджувати увагу на основних напрямках сьогоденної і майбутньої діяльності організації.

Другий етап передбачає вивчення існуючої корпоративної культури, що є передумовою успішної її зміни. Перед тим як щось змінювати, варто відповісти на два питання:

а) Що із себе представляє сьогоденна корпоративна культура?

б) Якою повинна бути корпоративна культура, щоб вона підтримувала вироблену керівництвом стратегію організаційного розвитку?

З'ясувавши бажаний стан корпоративної культури й визначивши її фактичний стан, можна прийняти рішення про ті дії, що дозволять перейти із фактичного стану у бажаний.

Предметом дослідження сформованого в організації культурного середовища повинно стати вирішення трьох завдань:

Перше завдання — ясно усвідомити провідні цінності, пріоритети, настанови, що покликані підтримати перспективну організаційну стратегію.

Друге завдання — прояснити, які культурні цінності будуть допомагати (або заважати) реалізації стратегічних цілей організації.

Третє завдання — оцінювання наявного розриву, тобто ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом.

На третьому етапі бажано розробити основні заходи спрямовані на створення концепції бажаної корпоративної культури.

Слід зазначити, що важливу роль у період формування культури відіграє вплив засновників, які не тільки визначають головну місію й основи взаємодії з зовнішнім середовищем, але також набирають членів групи і формують характер її реакцій, спрямованих на виживання й інтеграцію. При цьому корпоративна культура підтримується тим, на що звертається увага і як оцінюється і контролюється діяльність персоналу, засобами реагування на критичні ситуації — моделюванням ролей і навчанням персоналу, критеріями мотивації" а також критеріями в кадровій роботі.

Формування корпоративної культури організації повинно відбуватися цілеспрямовано, вона повинна бути здатною ефективно реагувати на ситуації як відносно стабільні, тобто типові, так і нові, тобто ті, що виникають спонтанно. При цьому корпоративна культура повинна зрощувати і зміцнювати колективний дух працівників від нижчих до вищих ланок, а нові технології повинні не тільки слідувати за подіями, але й орієнтуватися на їхнє прогнозування. В цілому в основі формування системи цінностей і культури організації лежать такі основні принципи:

1. Принцип системності обумовлює розгляд культури, що формується, як системи взаємозалежних елементів, при якій удосконалювання культури можливо тільки за рахунок зміни кожного елемента.

2. Принцип комплексності полягає в розгляді культури з урахуванням впливу психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових та інших чинників.

3. Принцип регіональності передбачає при формуванні культури урахування національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону, країни, у якій знаходиться і діє організація.

4. Принцип історичності обумовлює необхідність відповідності системи цінностей організації і практики міжособистих відносин основним сучасним людським цінностям, а також урахування їхньої динаміки у часі.

5. Принцип науковості припускає необхідність використання науково-обґрунтованих методів при формуванні корпоративної культури.

6. Принцип ціннісної орієнтації, тобто базової орієнтуючої ролі системи цінностей для всієї системи, що обумовлює корпоративну культуру.

7. Принцип сценарності передбачає представлення всіх рекомендацій, актів, що визначають і регулюють відносини і дії персоналу організації, у вигляді сценарію, що описує зміст діяльності усіх її працівників, пропонує їм певний характер і стиль поведінки.

8. Принцип ефективності припускає необхідність цілеспрямованого впливу на елементи корпоративної культури і на її атрибути з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу організації і підвищення ефективності його діяльності [13; 30].

Процес формування нової корпоративної культури знаходить свій відбиток у формулюванні кредо організації, що включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання стосовно споживачів, контрагентів, персоналу, суспільства. Чітко подані, сформульовані і зафіксовані в документах організації, ці принципи і зобов'язання дозволяють формувати, об'єднувати працівників навколо єдиних, ясно визначених цілей і цінностей.

При формуванні і розвитку корпоративної культури необхідно обов'язково враховувати її найбільш суттєві ознаки, її специфіку [5; 30; 34]:

* багаторівневність, що полягає у створенні декількох рівнів управління, наприклад, корпоративний, галузевий, рівень технологічного ланцюжка, рівень окремого підрозділу;

- багатопотоковість, що полягає у тому, що діяльність організації розбивається на потоки, кожний із яких є об'єктом управління. Зокрема, у рамках організації можуть діяти виконавчий потік, фінансовий потік, інформаційний потік, кадровий потік тощо;

- масштабність, що полягає у застосуванні якомога більшого числа однотипних універсальних методів управління на різноманітних рівнях і в різноманітних потоках системи;

- синергетизм, що виявляється у багатокритеріальному управлінні усіма рівнями і потоками об'єкта управління для досягнення спільних цілей організації. На четвертому етапі формування корпоративної культури безпосередньо розпочинається впровадження заходів, що здатні змінити корпоративну культуру у позитивному напрямку. Тут головна роль надається керівнику організації. Тому йому, безумовно, варто почати вдосконалення корпоративної культури організації із себе, тому що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через імітацію. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, яку передбачається закріпити і розвивати у підлеглих.

Керівник повинен враховувати обставини зовнішнього середовища, реалії обставин, що укладаються, суспільний устрій тієї великої системи, до складу якої він входить разом із своєю організацією, а також володіти в достатній мірі елементами загальної культури, для того, щоб засвоїти елементи корпоративної культури і прищепити їх підлеглим. Керівник, який володіє корпоративною культурою, повинен бути постійно стурбований удосконалюванням системи управління і підвищенням адаптаційних можливостей організації.

Також необхідно, щоб нові культурні цінності сприймало і підтримувало усе вище керівництво організації, демонструючи свою прихильність культурі на власному прикладі. Тільки в цьому випадку "переоцінка корпоративних цінностей" може не тільки пройти безболісно, але і надалі буде сприяти процвітанню організації.

Успіх проведення змін залежить від того, як керівництво буде їх здійснювати. Керівники повинні пам'ятати, що, проводячи зміни, слід демонструвати впевненість у слушності і необхідності, і намагатися бути по можливості послідовними в реалізації програми змін. Також слід враховувати, що управління корпоративною культурою здійснюється постійно, тому коли керівники здійснюють планування, керівництво і контроль, усі дії керівництва повинні бути сумісними з поняттями і цінностями необхідної культури. Тобто шляхом особистого прикладу і поведінки керівники можуть продемонструвати, як слід працювати.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

1) система особистих цінностей і індивідуально-своєрідних засобів їхньої реалізації;

2) засоби, форми і структура упорядкування діяльності, що об'єктивно втілює такі цінності, у тому числі й особисті цінності керівництва організації;

3) уявлення про оптимальну і припустиму модель поведінки працівника в колективі, що відображають систему стихійно сформованих внутрішньо-групових цінностей.

Важливе місце у підтримці корпоративної культури займають не дуже популярні, але іноді досить-таки необхідні методи, що зводяться до наймання потрібних і звільнення інших людей.

Прийняття на роботу і соціалізація нових працівників, "які вписуються" в існуючу або заплановану корпоративну культуру, звичайно викликає стабілізуючий ефект на персонал організації і задає нові стимули у зміцненні базових цінностей. При цьому нові працівники являються свого роду індикатором позитивних або негативних цінностей існуючої корпоративної культури, бо вони, як більш сприйнятливі, насамперед відреагують на найсильніші чинники її впливу. Наймання нових працівників, як правило, є відповідним заходом на попереднє звільнення тих працівників, які з тієї чи іншої причини не влаштовують керівництво організації.

Звільнення працівників, які ухиляються від дотримання вимог бажаної або навіть існуючої корпоративної культури, є, мабуть, самим складним видом покарання працівників. Хоча варто зауважити, що звільнення працівників є досить ефективним заходом позитивного впливу і акцентування уваги на важливості підтримки бажаної корпоративної культури. Крім того, необхідно відзначити, що культура звільнення працівників також є складовою частиною корпоративної культури організації, яка впливає на соціально-психологічний клімат усього колективу організації.

Далі слід виокремити параметри культури організації, які є запорукою ефективності змін і створюють для них сприятливий клімат.

У першу чергу, це, звичайно, політика підтримки і заохочення творчої активності, новаторства працівників. У динамічних, тобто тих що гнучко реагують на "виклики" ззовні, колективах таке ставлення до праці стає найважливішою вимогою до всіх категорій працівників, до всіх рівнів керівництва. Доцільно мати добре налагоджену, працюючу схему вивчення і реалізації пропозицій, щодо необхідних і поточних змін, які виходять від усіх ланок персоналу організації. Потрібно сприяти створенню такої атмосфери, в якій люди були б упевнені, що усі їхні конструктивні ініціативи серйозно розглядаються керівництвом. Якщо ж вони з певних причин відхиляються, то про це необхідно аргументовано довести до відома тих, хто вносив пропозиції. Розробка і впровадження системи заохочення і стимулювання творчої ініціативи повинні передбачати не тільки матеріальні і фінансові стимули, але і можливість морального заохочення, службового просування, навчання тощо.

По-друге, для кожної організації доцільно проаналізувати динаміку розвитку своєї галузі, що дасть можливість визначити оптимальний темп і ритм змін конкретної організації, необхідний для усіх працівників. Крім того, не варто розпорошувати ресурси і намагатися провести радикальну перебудову відразу в усіх напрямках. Можливо домогтися кращих результатів, якщо розробити стратегію змін, орієнтовану в першу чергу на пріоритетні цілі і завдання. Працівники повинні бути в достатній мірі проінформовані про плани

і турботи керівництва і чітко уявляти напрямки удосконалення своєї діяльності, концентрувати зусилля на головному.

Оскільки на четвертому етапі корпоративна культура формується не взагалі, а як інструмент для управління і має цілеспрямований вплив на персонал організації — повинен бути вироблений певний формалізований механізм, який повинен відповідати головним етапам формування корпоративної культури і бути здатним виконувати свою інституційну роль за будь-яких умов. Цей механізм формування корпоративної культури полягає у взаємному впливі її джерел. Взаємо-перехреснюючись, вони обмежують царину реально можливих у даній організації засобів реалізації особистих цінностей і тим самим визначають їх домінуючі в колективі зміст та ієрархію. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність засобів їхньої реалізації, що, втілюючись у засобах діяльності, формують внутрішньогрупові норми, цінності і моделі поведінки.

Після визначення бажаної (нової або модернізації старої) місії організації, необхідно визначити основні базові цінності. Для цього необхідно виявити основні цінності організації, що вже сформувалися, і визначити основні цінності організації, які будуть потрібні у майбутньому. Виходячи з наявних і майбутніх цінностей, можна одержати три основні групи: позитивні цінності, що є зараз і будуть потрібні у майбутньому; негативні цінності, що є зараз, але не будуть потрібні у майбутньому; позитивні цінності, яких немає зараз, але вони будуть потрібні у майбутньому.

Для нейтралізації або пом'якшення виявлених негативних цінностей їх необхідно висвітлити, а також чесно і відкрито обговорити із усіма зацікавленими сторонами про ті аспекти культури, що необхідно змінити. При цьому важливу роль відіграють, як слова, так і конкретні дії. Усні звернення допомагають підняти ентузіазм у колективі, визначити основні норми і принципи корпоративної культури, обґрунтувати причини змін у структурі організації, додати офіційного тлумачення новим ідеям і пріоритетам, зміцнити довіру до нової місії. Дії надають додаткову вагу словам, наповнюючи їх при

цьому змістом і значенням, а також демонструють на практиці нові ідеї корпоративної культури, формуючи символи, що підтримують місію, і навчаючи тому, який вид поведінки необхідний, і що очікує керівництво від підлеглих.

Для повного зникнення виявлених негативних цінностей необхідно знайти протилежні цінності, які повинні знайти відображення у відповідних політиках організації. Таким чином, для подальшої роботи залишаються тільки позитивні цінності, які потрібно підтримувати, і ті, які потрібно сформувати. Слід зазначити, що дії, які доступні для розуміння кожного, дозволяють створювати нову іманентну культуру, у більшій мірі відповідну місії організації.

Формування корпоративної культури простіше всього розпочати з новими працівниками організації. Якщо старі працівники організації пам'ятають той час, коли цінністю працівників була безініціативність, їх складно в один день зробити ініціативними людьми, проте нові працівники сприймають нові цінності як невід'ємну частину професійної субкультури. Інструментом інформаційного впливу на нових працівників слугує музей організації, а також лекції про минуле і майбутнє організації, її цінності.

Інструменти інформаційного впливу на постійних працівників організації надзвичайно різноманітні. Тут застосовуються: міфи; корпоративні свята, що об'єднують працівників організації в одне ціле; корпоративні видання, через які працівникам організації можна доносити необхідну інформацію; різноманітні промоушен-акції, наприклад, зустріч керівництва організації з працівниками організації; музей організації і т. д.

Постійно знаходячись у витоків народження або впровадження нової місії, особисто займаючись формуванням нових стосунків і аргументуванням нових підходів щодо культури, керівництво переконує працівників, що культура є основною детермінантою висвітлення місії організації. Крім інструментів інформаційного впливу на працівників, в організації повинні бути вироблені певні внутрішньофірмові політики, які будуть підтримувати декларації щодо тих або інших цінностей. Наприклад, якщо в організації прийнято висувати на керівні посади своїх працівників, то у службі персоналу організації повинні

заздалегідь, як мінімум, займатися плануванням кар'єри перспективних працівників і підготувати програму навчання. Обов'язково повинні бути розроблені такі політики, як "порядок зарахування до кадрового резерву на керівні посади", "направлення перспективних працівників на навчання за рахунок організації", "переваги працівників організації у призначеннях на керівні посади", і ці політики не повинні бути лише декларативними. Інакше може виявитися, що перспективні працівники або підуть із організації, не дочекавшись підвищення, або не справляться з новими обов'язками. Дії по формуванню нової корпоративної культури, що починаються, повинні бути повноцінними, чітко визначеними й безпомилково вказувати на прихильність керівництва новій корпоративній культурі і новим підходам ведення справ. Проте для спільного успіху не так важливі швидкі результати, як створення компетентної команди, психологічно готової якнайкраще реалізувати місію організації. Щонайбільший ефект при створенні корпоративної культури мають такі дії, як заміна керівника, який дотримувався традиційних стереотипів, на керуючого "нової хвилі"; зміна відпрацьованої політики і практики роботи, що перешкоджає проведенню нових ініціатив; здійснення серйозних організаційних перетворень; значні зміни в методах присудження винагород і засобах просування по службових сходинках у бік прямої залежності від досягнутих стратегічних результатів; перегляд бюджету, що дозволяє перерозподіляти кошти зі старих проектів і програм у нові сфери діяльності тощо.

Ще раз наголосимо на тому, що найсильніше на корпоративну культуру впливає поведінка і вчинки перших осіб (начальницького складу) організації, інших керівників і самих працівників. Обов'язково потрібно, щоб нову корпоративну культуру сприймало і цілком підтримувало вище керівництво. Тільки у цьому випадку удосконалення корпоративної культури надалі буде сприяти процвітанню організації. Перші особи організації повинні почати роботу із себе, тому що якщо в організації декларується цінність взаємної поваги працівників, а керівник принижує своїх підлеглих або проявляє неповагу, то про формування необхідної корпоративної культури можна і не

говорити. Як тільки перші особи починають поводитися адекватно до цінностей, що декларуються в організації, це можуть підтримати керівники вищої ланки, потім керівники середньої ланки, далі керівники нижчої ланки і, нарешті, пересічні працівники. Практика свідчить, що зворотний шлях від працівників до керівництва не працює.

У кінцевому рахунку обов'язковими елементами формування позитивної корпоративної культури в підрозділах ДСНС України можна назвати такі;

1. Вдосконалення стилю керівництва:

- делегування працівникам вагомих повноважень і відповідальності;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- чіткий контроль щодо кінцевих результатів роботи.

2. Введення системи винагороди, яка б сприяла працьовитості:

- винагорода, заснована на особистих досягненнях і результатах роботи;
- перехід від фіксованих окладів до преміальної системи.

3. Оптимізація навчання:

- проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації і навчання на робочому місці, за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки.

4. Впровадження прогресивної кадрової політики:

- добір в підрозділи працівників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто зможе легко їх запозичити;
- призначення на ключові позиції людей, що є носіями позитивних але відсутніх в організації цінностей і спроможних передавати їх іншим працівникам;
- переміщення старих управлінців на позиції експертів з різноманітних питань діяльності організації.

5. Приділення адекватної уваги до робочого оточення:

- переобладнання робітничих і суспільних місць: ремонт побутових приміщень, їдальні, створення умов для ефективної роботи;

- розробка уніформи з корпоративною символікою для технічних спеціалістів та інших працівників.

6. Побудова системи внутрішнього РЯ:

- нова інтерпретація старої історії, символіки, міфів, легенд і традицій;
- створення системи інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, комп'ютерні розсилання, корпоративна газета.

Також варто зауважити, що до формування корпоративної культури організації необхідно підходити індивідуально, з огляду на специфіку, а також призначення конкретної організації (її місію, цілі, завдання); операційні засоби, що включають не тільки технологію, але і стиль діяльності учасників організації, систему стимулювання, контроль, інформаційне забезпечення тощо; критерії досягнення цілей і оцінювання результатів; засоби внутрішньої інтеграції, до яких відносяться мова, прийоми включення нових членів в організацію, спосіб розподілу влади, стиль взаємовідносин, система заохочень і покарань, церемонії (ушановування видатних працівників, віддання почесей символам організації), ритуали (символічні заходи, покликані нагадувати працівникам про бажану поведінку) та ін.

На п'ятому етапі формування корпоративної культури залишається здійснити оцінювання створеної корпоративної культури і внести, при необхідності бажані корективи. Внесення будь-яких коректив здійснюється за тим же алгоритмом, починаючи з першого етапу. Аналіз чинників формування корпоративної культури показує, що остання є предметом розвитку і змін протягом усього життя організації. При цьому в силу "глибинності" базових припущень і їх "непохитності" зазначені процеси протікають скоріше поступово і еволюційно, чим радикально і революційно.

Носіями та каркасом корпоративної культури, тобто об'єктом управління, є працівники, а суб'єктом управління виступають перші особи організації. При цьому освічені керівники усвідомлюють свою відповідальність за те, щоб переконати людей у правильності обраної стратегії, у тому, що її виконання — найефективніший шлях розвитку організації. В процесі управління

корпоративною культурою всі дії мають бути спрямовані на верхівку управлінської піраміди, далі крок за кроком вона буде рухатися вниз, до працівників. Зворотним зв'язком корпоративної культури буде створення ефективної організаційної системи, здатної швидко адаптуватися до будь-яких змін, досягаючи при цьому лідерства у своїй галузі, а також вирішувати соціальні проблеми, діяти згідно місії тощо.

Формування корпоративної культури, що підтримує стратегію організації, важливо для успішного виконання завдань, тому що культура формує соціально-психологічний клімат і корпоративний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань і вносять свій внесок у досягнення успіху. Корпоративна культура визначається тим, на підставі чого і як здійснюється діяльність організації: якими є цінності і переконання, що їм слідує керівництво, яка філософія лежить в основі ключових політик, які традиції, що їх притримується організація, які етичні норми, обов'язкові для усіх, і яка моральна обстановка. Культура, таким чином, відображає атмосферу в організації і стиль її роботи.

Маючи на увазі, що корпоративна культура — це лише інструмент для управління і вона не може бути ідеальною, слід зазначити, що корпоративна культура, щоб бути ефективною, завжди повинна підтримувати місію, цілі та конкретну стратегію розвитку організації. При цьому мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що веде до досягнення максимальних результатів, при цьому зміни, вироблені в корпоративній культурі, потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Чим більше організація, чим значущі нові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку місії і культури. У великих організаціях значні зміни корпоративної культури займають від 3 до 5 років. У дійсності набагато складніше змінити сформовану корпоративну культуру, чим створити нові переконання у тільки що створеної організації.

Додаток А

Анкета ОСАІ.

Шановний учасник дослідження. Вам пропонується прийняти участь у визначенні уявлення Вашого колективу про організаційну культуру. Опитування є анонімним. Необхідно лише вказати Ваш освіту та чи Ви є працівником, чи відноситись до керівників організації. Узагальнені результати дослідження мають дати інформацію, яка буде використана у розробці рекомендацій щодо покращення діяльності Вашого виробничого колективу. Від Вас необхідним є лише добросовісне ставлення до заповнення анкети. Наперед вдячні Вам за співпрацю.

Інструкція. У запропонованій анкеті визначте за блоками №1, 2, 3, 4, 5 та 6 за балами, які у сумі складають 100 балів дійсний та бажаний для Вас особисто стан за характеристиками, що включені до боку. Наприклад: блок №1. Дійсний стан Ви оцінюєте таким чином: А- 20, В – 40, С – 10, D – 30. В сумі складає 100 балів. Бажаний стан Ви оцінюєте таким чином: А- 40, В – 40, С – 10, D – 10. В сумі складає 100 балів. Й так за кожним блоком.

Дякуємо за співпрацю!!!

Код	Компонент	Дійсний стан	Бажаний стан
1 блок.			
A	Організація є унікальною за своїми особливостями. Вона схожа на велику сім'ю. Люди мають багато чого спільного.		
B	Організація є дуже динамічною та проникнута підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик.		
C	Організація орієнтована на результат. Головне – добитися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення мети.		
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей визначаються формальними процедурами.		
Сума виставлених Вами балів за блок №1 повинна дорівнювати		100	100
2 блок			
A	Загальний стиль лідерства в організації спрямований на вивчення стану справ у колективі, намагання допомогти та навчити.		
B	Загальний стиль лідерства в організації спрямований на підприємництво, новаторство та схильність до ризику.		
C	Загальний стиль лідерства в організації спрямований на діловитість, агресивність, результат.		
D	Загальний стиль лідерства в організації спрямований на координацію, чітку організацію, плавне ведення справ у руслі рентабельності.		
Сума виставлених Вами балів за блок №2 повинна дорівнювати		100	100
3 блок			
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної праці, однакостайності та участі у прийнятті рішення.		
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, волі у прийнятті рішення.		
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким намаганням до конкуренції та заохоченням досягнень.		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантуванням зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачення і стабільності у стосунках.		
Сума виставлених Вами балів за блок №3 повинна дорівнювати		100	100
4 блок			
A	Організацію поєднують відданість справі та взаємна довіра. Обов'язковість знаходиться на високому рівні.		

B	Організацію поєднують належність до новаторства та самовдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубіжах.		
C	Організацію поєднують акцент на досягнення мети та виконання завдань. Загальноприйняті теми – агресивність та перемога.		
D	Організацію поєднують формальні правила та офіційна політика. Важливим є плановий хід діяльності організації.		
Сума виставлених Вами балів за блок №4 повинна дорівнювати		100	100
5 блок			
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Підтримуються висока довіра, відкритість та співучасть.		
B	Організація загострює увагу на здобуття нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Ціняться апробація нового та пошук можливостей.		
C	Організація загострює увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінують цільова напруга сил та рух до перемоги на ринку.		
D	Організація загострює увагу на незмінності та стабільності. Важливими є рентабельність, контроль та плавність всіх операцій.		
Сума виставлених Вами балів за блок №5 повинна дорівнювати		100	100
6 блок			
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної праці, захоплення працівників працею та турботою про людей.		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною чи новою продукцією. Це виробниче лідерство та новаторство.		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку та випередженні конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство.		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійні поставки, поступові плани та низькі виробничі затрати.		
Сума виставлених Вами балів за блок №6 повинна дорівнювати		100	100

Додаток Б

Анкета «Визначення уявлень у співробітників підприємства про організаційну культуру»

	<p>Інструкція. У анкеті необхідно оцінити за кожним 9 положень (виділено жирним шрифтом у таблиці) їх продовження за варіантами, що запропоновані нижче та оцінити за 5-ти бальною шкалою, що подана праворуч (1 – так не думаю, 2 – це є малоймовірним, 3 – це є досить можливим, 4 – думаю, що це недалеко від істини, 5 – це є істиною). Обраний бал закресліть. Також пропонується пуста клітина на випадок якщо у Вас є власний варіант, який Ви можете запропонувати з власного досвіду. Дякуємо за співпрацю!!!</p>	<p>Оцініть запропоновані варіанти за 5-ти бальною шкалою</p>				
1	Про конфлікт у колективі Ви можете вказати наступне:					
	Це результат поганих стосунків;	1	2	3	4	5
	Це необхідна складова взаємодії співробітників, що дозволяє вирішити певні питання;	1	2	3	4	5
	Це є наслідком недопрацювання окремих співробітників	1	2	3	4	5
	Це є недоліком у роботі керівника	1	2	3	4	5
	_____	1	2	3	4	5
2	Мотивація на добросовісне виконання посадових обов'язків залежить від:					
	Наявності бажання виконувати роботу, яка подобається	1	2	3	4	5
	Керівника	1	2	3	4	5
	Рівня оплати	1	2	3	4	5
	Престижу компанії, у якій працює людина	1	2	3	4	5
	Бажання працювати у колективі	1	2	3	4	5
	Намагання уникати покарань	1	2	3	4	5
	Намагання уникати конфліктів у колективі	1	2	3	4	5
	Намагання утриматись на роботі	1	2	3	4	5
	Бажання забезпечувати конкурентоспроможність організації	1	2	3	4	5
	_____	1	2	3	4	5
3	Супротив нововведенням в організації є наслідком:					
	Небажання працівників щось змінювати	1	2	3	4	5
	Небажання керівників щось змінювати	1	2	3	4	5
	Існуючих в організації традицій, які не треба змінювати	1	2	3	4	5
	Наявності певних груп в організації, що не бажають змін	1	2	3	4	5
	Національного характеру	1	2	3	4	5
	Пригнічування працівників, що висувують новаторські пропозиції	1	2	3	4	5
	Пасивності ядра організації	1	2	3	4	5
	Зневіри в їх доцільності в організації	1	2	3	4	5
	_____	1	2	3	4	5
4	Ступінь довіри працівників до керівництва складається з:					
	Довіри приймати стратегічні рішення	1	2	3	4	5
	Надання повноважень щодо вирішення поточних питань	1	2	3	4	5
	Довіри як до людини (порядність)	1	2	3	4	5
	Переконання про добросовісне виконання ним обов'язків	1	2	3	4	5
	Сприятливого, позитивного спілкування між ними	1	2	3	4	5
	_____	1	2	3	4	5
5	Високий рівень кваліфікації працівників:					
	Залежить від самого працівника	1	2	3	4	5
	Залежить від керівництва, яке повинно про це турбуватись	1	2	3	4	5
	Є процесом, що залежить від колективних традицій	1	2	3	4	5
	Залежить від системи підвищення кваліфікації, що існує в тій організації	1	2	3	4	5
	Не є обов'язковим для всіх працівників, а тільки для ключових	1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
6	Норми, традиції, звичаї, цінності та ритуали організації:					
	Існують окремо від цілей діяльності організації	1	2	3	4	5
	Позитивно впливають на результат діяльності	1	2	3	4	5
	Повинні бути одними з пріоритетних у її розвитку	1	2	3	4	5
	Допомагають готувати заміну	1	2	3	4	5
	Повинні дотримуватись всім персоналом	1	2	3	4	5
	Позитивно впливають на стосунки у колективі	1	2	3	4	5
	Повинні формуватись на досвіді попередніх поколінь організації	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
7	Передача досвіду молодшим працівникам:					
	Є обов'язковою умовою конкурентоспроможності організації	1	2	3	4	5
	Є обов'язковою умовою виживання організації	1	2	3	4	5
	Повинна здійснюватись планово під контролем керівництва	1	2	3	4	5
	Повинна здійснюватись через вшанування кращих працівників	1	2	3	4	5
	Є необхідною для їхнього кар'єрного росту	1	2	3	4	5
	Сприяє засвоєнню ними норм, традицій, звичаїв, цінностей організації	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
8	Спілкування в організації					
	Необхідне для підтримання добрих стосунків	1	2	3	4	5
	Виконує роль інформування про цілі, завдання організації	1	2	3	4	5
	Необхідне для порозуміння між персоналом та керівниками	1	2	3	4	5
	Відбувається лише серед «довірених» осіб	1	2	3	4	5
	Заважає працювати	1	2	3	4	5
	Необхідне для обговорення стану справ в організації	1	2	3	4	5
	Необхідне для вироблення плану вирішення проблем організації	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
9	Символи організації (емблема, одяг, певні жести)					
	Підтримують спрямованість працівників на цілі організації	1	2	3	4	5
	Підвищують самооцінку працівників організації	1	2	3	4	5
	Здійснюють об'єднання працівників організації	1	2	3	4	5
	Сприймаються працівниками організації як безкорисні	1	2	3	4	5
	Не здійснюють ніякого впливу	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверьянов Л.Я. Контент-анализ/ Аверьянов Л.Я. – М.:Русский Гуманитарный Университет, 2004. – 284 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М., 1985.
3. Баринов В.А. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - 121 с.
4. Белокопытов Ю. Н., Панасенко Г. В. История и культура менеджмента. - Красноярск: Красноярское книжное издательство, 1994.–352с.
5. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психодиагностике / Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 528 с.
6. Гудвин Дж. Исследование в психологии: методы и планирование / Гудвин Дж. – СПб. : Питер, 2004. – 558 с.
7. Дмитриев И. К. Контент-анализ: сущность, задачи, процедуры / Дмитриев И. К. –М., 1991. – 63 с.
8. Емельянов П. В. Управление культурой организации предпринимательского типа, Дис. на соиск. уч. ст. кан. эк. наук. / П. В. Емельянов. – Тамбов, 2004. – С. 40.
9. Занковский А.Н. Организационная психология: Учеб.пособие для вузов. - М.: Флинта: МПСИ, 2000.
10. Ионин Л. Г. Социология культуры / Л. Г. Ионин. – М., 1996. – С. 127–128.
11. Камерон К., Куинн Р.. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
12. Карташова Л. В. Организационное поведение: учебное пособие / Л. В. Карташова; Ин-тэкономки и финансов «Синергия». – М.: Инфра-М, 2005. – 156 с.: ил. – (Серия учебников для программы МВА).
13. Катасонова Е.Л. Японские корпорации: культура, благотворительность, бизнес. - М.: Наука, 1992.
14. Корпоративная культура в профессиональном ракурсе // Туризм: практика, проблемы, перспективы. - 2001. - № 12. - С. 22-25.
15. Коул М. Культурно-историческая психология. - М: Когито-Центр, 1977.-141с.
16. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. – 1997. – № 4. – С. 62–63.
17. Манаев О.Т. Контент-анализ описание метода / Манаев О.Т. – Минск, 2004. – 61 с.
18. Маркарян Э. С. Теория культуры и современная наука / Э. С. Маркарян. – М.: Мысль, 1983. – 284 с.
19. Масютин С. А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: монография / С. А. Масютин. – М.: ООО «Финстатинформ», 2003. – 280 с.

20. Метод беседы в психологии: Учебное пособие для студентов факультетов психологии высших учебных заведений по специальностям 52100 и 020400 — «Психология» / Редактор- составитель А. М. Айламазьян. – М. : Смысл, 1999. — 222 с.
21. Михайлов Я. В. Эффективный менеджмент: учебно-практическое пособие для управленческого персонала и лиц, изучающих менеджмент / Я. В. Михайлов. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 372 с.
22. Организационная культура(в схемах и таблицах). Составители: Т.О. Соломанидина, О.Н. Волгина. – Организационная культура в схемах и таблицах / Сост. Т.О. Соломанидина и О.Н. Волгина. М.: Рос.экон. акад., 2004. – 63 с.
23. Организационная культура: учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова. Ульяновск: УлГТУ, 2005. – 132 с.
24. Организационная психология / Сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипнюка. -СПб.: Питер, 2000.
25. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. - М.: Логос, 2001.
26. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология : учебное пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2002. –298 с.
27. Сапегин А.Г. Психологический анализ в среде Excel. Математические методы и инструментальные средства. – М. : Ось- 89. 2005. – 144 с.
28. Слободской А.Л. Психология и организационная культура // Психология и педагогика: Учебник / Под ред. В.Н. Дружинина. -СПб.: Питер, 2000. - С. 611 - 620.
29. Сотникова С. И. Управление карьерой: учебное пособие / С. И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 408 с.
30. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001.
31. Стеклова О. Е.Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. –Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
32. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1993.
33. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
34. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.; ил. – (Теория и практика менеджмента).
35. Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру / П. Н. Шихирев. – М.: ОАО «НОВОСТИ», 2000.

Для нотаток

