

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
(повне назва кафедри)

Кваліфікаційна робота (проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2810-4з
Спеціальності 281 Публічне управління

та адміністрування

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління

та адміністрування

(назва освітньої програми)

В.В. Костинський

(ініціали та прізвище)

Керівник викладач кафедри менеджменту
організацій та управління проектами, к.е.н.

Т.С. Бушман

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент доцент кафедри менеджменту
організацій та управління проектами, д.ю.н.

О.М. Венгер

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя, 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
Рівень вищої освіти _____ магістр _____
Спеціальність _____ 281 Публічне управління та адміністрування _____
(код та назва)
Освітня програма _____ Публічне управління та адміністрування _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф. Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

_____ *Костинського Віктора Валерійовича* _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах

керівник роботи _____ *Бушман Т.С., к.е.н., викладач* _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» 06.2021 року № 975-С

2. Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: Формування плану. Матеріали переддипломної практики. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні засади механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах. 2. Аналітико-дослідницькі виміри механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах. 3. Напрями удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Специфіка формуванні і розвитку корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Методи оцінки корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Значимість розвитку корпоративної культури в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф». Функції підрозділів НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» в управлінні корпоративною культурою. Корпоративна культура формує соціально-психологічні фактори.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.2021	
Розділ 2	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.2021	
Розділ 3	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.2021	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.12.2021	

7. Дата видачі завдання 30 червня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації	30.07.2021	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації	15.08.2021	
3	Розкрити методи корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах	31.08.2021	
4	Виявити діагностику проблем механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами	15.09.2021	
5	Визначити фактори забезпечення результативності корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах	30.09.2021	
6	Дослідити напрями удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах	01.10.2021	
7	Запропонувати інструменти удосконалення механізмів корпоративної культури	30.10.2021	
8	Обґрунтувати складові підсистеми формування механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації	01.11.2021	
9	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах	25.11.2021	

Студент

(підпис)

В.В. Костинський

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

(підпис)

Т.С. Бушман

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Костинський В.В. Удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник Т.С. Бушман. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах. Розглянуто особливості формування механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах. Певна увага приділяється виявленню перспектив удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах.

Ключові слова: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ, ПЕРСОНАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Kostynskiy V. Improving Mechanisms of Corporate Culture in Human Resource Management in Organization under Current Conditions

Qualification work for a master's degree in 281 Public Administration and Administration, supervisor T.S. Bushman. Zaporizhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebni. Department of Organizational Management and Project Management, 2021.

In the qualification work the theoretical and methodological bases of mechanisms of corporate culture in management of human resources in the organization in modern conditions are considered. Features of formation of

mechanisms of corporate culture in management of human resources in the organization in modern conditions are considered. Some attention is paid to identifying prospects for improving the mechanisms of corporate culture in human resource management in the organization in modern conditions.

Keywords: CORPORATE CULTURE, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, ECONOMIC INDICATORS, PERSONNEL, EFFICIENCY, STRATEGY, PERFORMANCE

АННОТАЦИЯ

Kostinsky VV Improving the mechanisms of corporate culture in human resource management in the organization in modern conditions.

Квалификационная работа по получению степени высшего образования магистра по специальности 281 Публичное управление и администрирование, научный руководитель Т.С. Бушман. Запорожский Национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебни. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы механизмов корпоративной культуры в управлении человеческими ресурсами в организации в современных условиях. Рассмотрены особенности формирования механизмов корпоративной культуры в управлении человеческими ресурсами в организации в современных условиях. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив усовершенствования механизмов корпоративной культуры в управлении человеческими ресурсами в организации в современных условиях.

Ключевые слова: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ПЕРСОНАЛ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, СТРАТЕГИЯ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	12
1.1. Методологія корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації	12
1.2. Понятійно-категоріальний апарат корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації	23
1.3. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації	37
Висновки до першого розділу	49
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ НТВ КПП «ТМО «ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЕМД ТА МЕДИЦИНИ КАТАСТРОФ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ)	50
2.1. Організаційно-управлінська структура НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»	50
2.2. Корпоративна культура в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»	56
2.3. Діагностика проблем корпоративної культури НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» очима пацієнтів. Оцінка рівня ідентифікації і лояльності до закладу	65
Висновки до другого розділу	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ	73

КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА
ПРИКЛАДІ НТВ КПП «ТМО «ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЕМД ТА
МЕДИЦИНИ КАТАСТРОФ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ)

3.1. Розвиток соціально-психологічного клімату у медичному закладі як чинник корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах	73
3.2. Обґрунтування впровадження корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»	78
3.3. Практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації	85
Висновки до третього розділу	94
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	104
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних перетворень у суспільстві спостерігається зростання наукового й практичного інтересу до корпоративної культури. Це, насамперед, пов'язано з тим, що розвинена та гнучка організаційна культура дає змогу вирішити ряд проблем, які виникають в організаціях, та впливати на ефективність їх функціонування. Ці проблеми пов'язані з особливістю функціонування України у посткризовий період, а саме: низькою конкурентоспроможністю базових галузей економіки, погіршенням бізнес-клімату всередині країни. Все це спричиняє значне ускладнення функціонування організацій, втрати їх матеріально-фінансових ресурсів, скорочення персоналу. Для відновлення стабільної роботи організації постає потреба впровадження нових ефективних методів управління, спрямованих на підвищення нематеріальної вартості й інвестиційної привабливості організації. Значного успіху можна досягти, забезпечивши взаємодію всіх співробітників, об'єднаних загальними цілями, які відображають основну специфіку організації та є зрозумілими кожному працівнику. Саме людський чинник, тобто добре розвинена корпоративна культура та корпоративний дух є головним засобом конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності. Зростання конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання актуалізує проблему пошуку стійких конкурентних переваг, серед яких все більш вагомую стає корпоративна культура організації.

На Україні, як і в багатьох інших країнах пострадянського простору, відбувається серйозна трансформація соціально-економічної системи. У пошуках важелів більш ефективного розвитку часто аналізуються лише економічні фактори, методи управління або інші чисто раціоналістичні питання. Не враховується або мало враховується той факт, що суб'єктом господарювання є людина. На її трудову поведінку, ефективність діяльності

могутній вплив здійснюють ціннісні орієнтації, переконання, вірування, традиції, тобто фактори культури.

В сучасних умовах уже сформованого ринкового господарства не завжди допомагає лише розрахунок або засвоєння певних навиків маркетингу. Це пояснюється тим, що за умов жорсткої конкуренції, швидкої зміни продукції, оновлення технологій, зростання обсягу інформації знаходяться «у світі постійно вируючої води», де постійно змінюється ситуація, відсутні надійні прогнози і навіть правила гри. Відносно стійкими залишаються тільки цінності, культура.

Дослідженням корпоративної культури, як важливого чинника управління персоналом, а отже і ефективним функціонуванням організації в цілому, займалися різні науковці і практики. Серед російських та українських вчених відомі праці В. Воронкової, Т.Алпєєвої, О.Виханського, Б.Гаєвського, В.Голікова, Ю.Давидова, Д.Задихайла, О.Кібенка, Ю.Красовського, Г.Назарової, Ю. Палеха, Є.Палиги, Н.Резанова, С.Рей, В.Співака, М.Чечетова, О.Шеремета та ін. Серед зарубіжних авторів дослідженнями цієї проблематики займаються К. Камерон, Р. Куїнн та інші. Ряд учених досліджують особливості корпоративної культури в окремих країнах, що досить важливо для пошуку можливостей застосування теоретичних і прикладних розробок щодо формування корпоративної культури в межах національної економіки.

Досліджуючи вплив характеру українців на формування корпоративної культури, варто враховувати, що для нашого народу характерне надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, які базуються на принципах індивідуальності й людяності, гармонії з природою. У національному характері українців, ментальності, вкорінена низка рис, пов'язаних із властивим для значної частини населення економічним нігілізмом.

Подвійну роль у побудові корпоративної культури вітчизняних комерційних структур відіграє індивідуалізм українців, обумовлений

специфікою громадського життя. Оскільки утворення акціонерного капіталу здійснюється за принципом «через індивідуальне до колективного», з опосередкованим володінням власністю, ця риса національного характеру сприяє формуванню норм корпоративної філософії. З іншого боку, індивідуалізм (який має прогресивний історичний зміст як наслідок прагнення до свободи) призводить до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільного, до невміння створювати й утримувати владу, що нині є гальмуючим чинником.

Метою роботи є аналіз теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – механізми корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» Запорізької обласної ради в сучасних умовах.

Предметом дослідження є напрямки розробки та удосконалення механізми корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах.

Для виконання цієї мети в роботі поставлені наступні завдання:

- визначити поняття, вивчити структуру та скласти узагальнену типологію корпоративної культури;
- розглянути існуючі теоретичні підходи та методи оцінки корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації;
- проаналізувати вплив корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації;
- виявити фактори, що впливають на корпоративну культуру на прикладі НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» Запорізької обласної ради;
- проаналізувати внутрішні організаційні процеси та існуючі корпоративні культурні цінності в управлінні людськими ресурсами в НТВ

КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» Запорізької обласної ради;

– оцінити за методичним підходом корпоративну культуру в управлінні людськими ресурсами;

– розробити рекомендацій щодо удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації та підтримки її розвитку для НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» Запорізької обласної ради.

Методологія кваліфікаційної роботи. Відповідно до мети кваліфікаційної роботи та характеру поставлених завдань у дослідженні застосовуються як загальнонаукові, так і спеціальні методи та підходи, зокрема: методи аналізу, систематизації та узагальнення відповідних наукових і нормативно-правових джерел інформації, що дають можливість розгляду категоріально-понятійного апарату, складових, форм, методів розвитку контролю; системний підхід, а також статистичний метод обробки та аналізу даних, що дозволяє проаналізувати стан та проблеми контролю в організації; методи індукції та дедукції, які допомагають робити припущення на основі виявлених результатів та переходити від загального до конкретного в остаточних висновках досліджуваної теми.

Сфера застосування. Теоретичний матеріал та сформульовані в кваліфікаційній роботі пропозиції можуть бути корисними в загальній практиці організацій щодо удосконалення корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах.

Апробація результатів

1. Костинський Володимир, Ажажа М.А. Антикризове управління на регіональному рівні. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 527 с. С.125-126

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Методологія корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації

Методологія (від грецьк. *methodos* – шлях дослідження чи пізнання; *logos* – вчення) – це, по-перше – систематизована сукупність підходів, способів, методів, прийомів та процедур, що застосовуються в процесі наукового пізнання та практичної діяльності для досягнення наперед визначеної мети. Такою метою в науковому пізнанні є отримання істинного знання або побудова наукової теорії та її логічного обґрунтування, досягнення певного ефекту в експерименті чи спостереженні тощо. Вживаються поняття «методологія фізики», «методологія біології», «методологія пізнання космосу», «методологія соціології», «методологія економіки» та ін. Практична діяльність може спрямовуватися на створення бажаного матеріального чи ідеального об'єкта, певної реальності, на потрібну спрямованість об'єктивного процесу, функціонування матеріальної системи чи її цілеспрямоване трансформування тощо. По-друге – це галузь теоретичних знань, уявлень про сутність, форми, закони, порядок та умови застосування підходів, способів, методів, прийомів і процедур у процесі наукового пізнання та практичної діяльності [11, с.87].

Осмислюючи теоретичний і соціокультурний досвід, методологія розробляє загальні принципи створення нових пізнавальних засобів. Основним об'єктом вивчення методології є метод, його сутність і сфера функціонування, структура, взаємодія з іншими методами й елементами

пізнавального інструментарію та відповідність характеру досліджуваного об'єкта і його зв'язок з пізнавальною метою чи цілями практичної діяльності.

Методологія ставить перед собою завдання з'ясувати умови перетворення позитивних наукових знань про дійсність у метод подальшого пізнання цієї реальності, виявити ефективність і межі його продуктивного застосування. Важливим і принциповим для методології є обґрунтування положення про метод як систему, його складність і багатогранність змісту, що включає в себе знання різноякісних характеристик і множинність рівнів – від принципів філософського значення до безпосередніх наукових знань про конкретний об'єкт. Це зумовлює закономірність розгортання методу в систему в процесі його теоретичного й практичного функціонування [20, с.165].

Методологія розробляє типологію методів. Відповідно до цього структурується саме методологічне знання. Вченням про метод взагалі та філософський метод зокрема виступає філософська методологія. Філософський метод, розгортаючись у систему, вбирає в себе основний зміст філософського знання. Тому філософська методологія в інструментальному значенні збігається з філософією. Оскільки сфера філософії включає в себе різноманітні філософські системи й течії, то й філософська методологія являє собою множину методологічних програм, у яких вирізняються своєрідні методологічні системи. Жодна з існуючих філософських методологій не може набувати ролі абсолютного пізнавального інструментарію. Кожна з них має сенс і стає продуктивною лише в межах предметної галузі, окресленої її основоположними принципами. Намагання надати тій чи іншій методології універсального пізнавального засобу завдає шкоди і науці, й самій методологічній теорії. Дослідники у своїх методологічних орієнтаціях дотримуються принципу методологічного плюралізму [11, с.89].

З урахуванням раціональних положень, сформульованих сучасними авторами у філософській, соціогуманітарній та природничо-науковій літературі, до основних структурних компонентів методології наукового

пізнання на абстрактному рівні належать такі методи: загальні; загальнонаукові; міждисциплінарні; специфічні.

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 офіціальній політиці (особливо по відношенню до працівників), в традиціях організації, в між-особистих 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 [11, с.318].

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 скорше самі спонтанно розвивати і формувати культуру» членами якої є, ніж пасивно сприймати і відображати задану культуру [11, с.331].

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, внутрішньоорганізаційним 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. Окремо 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 [38, с.32]:

- опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);

- вивчення існуючої корпоративної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей;
- розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
- цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії;
- оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.

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 [26, с.265]:

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.

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 [31, с.106].

При формуванні і розвитку корпоративної культури необхідно обов'язково враховувати її найбільш суттєві ознаки, її специфіку:

– 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.

Розглянемо механізм формування корпоративної культури (рис. А.1.), що побудований у відповідності із 2-4 етапами [11, с.335].

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 [41, с.55].

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. 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 [64, с.31].

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.

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.

Питання оцінки та діагностики корпоративної культури в організації складно назвати не дослідженими, оскільки систематичне їх вивчення на Заході припало на початок 80-х років минулого століття. Дослідники пострадянських країн підключилися до цих процесів вже в кінці 90-х років. Слід зауважити, що позначені проблеми вирішуються як ученими, причому на стику різних напрямів – соціології, економіки, психології, менеджменту і маркетингу, так і практиками, часто це консультанти з корпоративного розвитку консалтингових фірм [71, с.112].

На основі аналізу літератури і розглянутих 5 підходів до оцінки корпоративної культури, автором систематизовані основні методи оцінки корпоративної культури в організації (табл. 1.1) [65, с.236].

Таблиця 1.1 – Методи оцінки корпоративної культури в організації

№ з/п	Методи оцінки корпоративної культури в організації
1.	Неформалізовані методи (інтерпретативні, ідеографічні), в основі яких лежить використання якісних методів, у тому числі:
1.1	глибинне інтерв'ю;
1.2	монографічне дослідження (спостереження);
1.3	вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися в організації;
1.4	вивчення практики управління, що склалася в організації;
1.5	традиційний аналіз документів організації;
1.6	«обхід» організації;
1.7	спостереження засідань, у тому числі клінічне інтерв'ю.
2.	Формалізовані (кількісні) методи, що характеризуються використанням різних стандартизованих опитувальників:
2.1	соціологічні дослідження (анкетування; тести; ролеві ігри, тренінги; соціометрія);
2.2	модель Г. Хофштеде;
2.3	модель Э. Шейна;
2.4	модель Ч. Хенді;
2.5	модель Д. Денісона;
2.6	модель К. Камерона і Р. Куїнна;
2.7	модель Т. Діла і А. Кенеді.

Як свідчить аналіз, корпоративна культура діє за принципом айсберга – видно тільки її верхню частину, яка офіційно «виглядає з води», але ж сама вагома та впливова частина залишається в тіні. Проте безпосередній вплив на корпоративну культуру виконавця відбувається зверху. При цьому

відбувається чітка ієрархія впливу з верхніх ланок до нижніх, а дія самої корпоративної культури проявляється навпаки, знизу доверху.

Оцінка і зміна корпоративної культури повинні відбуватися в контексті загального організаційного розвитку організації відповідно до стратегії і поставлених цілей. В даному випадку описані процеси просто необхідні, оскільки за більшістю «невирішуваних» проблем криються загальні певні цінності і уявлення, колись глибоко укорінені в свідомості персоналу, і перешкоджають зараз досягненню поставлених цілей. Разом з цим в основі культури можуть знаходитися цінності, що сприяють вирішенню проблем, про які необхідно знати [63, с.39].

Аналіз літератури з корпоративної культури підтверджує 5 основних підходів до оцінки корпоративної культури в організації [31, с.119]:

1. Етнографічний підхід. Один з відомих і традиційних шляхів вивчення корпоративної культури полягає в проведенні «етнографічного дослідження», тобто глибокого вивчення однієї культури, яке зазвичай передбачає занурення дослідника в цю культуру протягом тривалого часу. У вітчизняній соціології даний підхід останніми роками став використовуватися активніше. Так, питання етнографічного підходу в соціології, що базується на основі концепцій Вебера, М., І. Гоффмана, А. Шютца, є предметом наукового аналізу П.В. Романова [51, с.104]. У своїх роботах учений особливе місце приділяє аналізу соціальних стосунків в контексті виробництва, управління, корпоративної культури з точки зору напрямків вживання, пізнавальних можливостей і еволюції етнографічного методу.

В той же час, на думку Е. Шейна, «етнографічне дослідження» – це тривалий і трудомісткий процес, тоді як існують більш раціональні підходи: експериментальний підхід і клінічне дослідження. Їх перевага полягає в досить швидких темпах проведення оцінки і використанні активних методів збору даних. Головне допущення Е. Шейна полягає в тому, що і в першому, і в другому випадку дешифрувати істотні культурні уявлення і розібратися з їх

взаємозалежністю можна лише при спільній роботі учасників досліджуваної організації і сторонніх осіб. З одного боку, спільна робота дозволить усунути помилки, що породжуються суб'єктивізмом співробітників організації, а з іншого, – здолати бар'єр, що перешкоджає їм в усвідомленні суті організації. Згідно з автором, вивчення корпоративної культури можливе в процесі спільної аналітико-дискусійної діяльності з виділення артефактів, цінностей і визначення основних базових уявлень, що сприяють або перешкоджають вирішенню організаційних завдань, а також пошуку способів подолання виявлених обмежень в процесі управління культурою [70, с.52].

2. Експериментальний підхід. На думку Е. Шейна, експериментальний підхід – це «...найбільш ефективний і розумний спосіб дешифровки культури», причому сторонній фахівець, що сприяє проведенню процедури оцінки, може не входити в розгляд приватних аспектів корпоративної культури [71, с. 89].

3. Клінічний (холістичний) підхід. Для детальнішого опису корпоративної культури доцільніше звернутися до «клінічного дослідження». Підхід, названий Е. Шейном клінічним дослідженням або «інтеграційним клінічним інтерв'ю», зводиться до «серії контактів і спільних досліджень, що виконуються дослідником і зацікавленими особами, що є членами організації, членами організації, втілюють ті або інші аспекти її культури та мають в своєму розпорядженні необхідну інформацію» [71, с.91].

Холістичні (клінічні) підходи передбачають з метою пізнання безпосереднє занурення дослідника в культуру. Тобто дослідник фактично повинен стати одним з “них” (носіїв культури), але в той самий час повинен залишатися об'єктивним.

Підхід «клінічного дослідження» є найбільш складним і витратним, оскільки передбачає досить тривале перебування усередині організації експерта (групи експертів) для вивчення культури організації. В результаті ми отримуємо суто якісні характеристики культури (можливо не завжди досить об'єктивні), виражені в сукупності взаємозв'язаних базових цінностей

(культурна ДНК організації). В цілому ж, такий підхід до оцінки культури є найбільш точним, оскільки дозволяє на рівні спостереження і усвідомлення поведінки членів організації зрозуміти, які цінності характерні для культури організації і чим мотивується та або інша дія в організації.

4. Метафоричний (мовний) підхід – дослідник використовує зразки зовнішніх проявів культури: зразки мови документів, звітності, існуючих розповідей і бесід, прагнучи виявити відбитки культури, її вплив та сутність (точно так, як і детективи знімають відбитки пальців, вивчають записи голосу або зразки словосполучень, аби виявити і ідентифікувати особу).

5. Кількісний підхід – дослідник використовує опитувальники і проводить співбесіди для оцінки конкретних проявів культури. Кількісний підхід допускає безліч точок зору, кожному з яких має бути приділена увага при оцінці атрибутів культури організації.

Таким чином, вдосконалення управлінської діяльності потребує створення ефективної корпоративної культури, яка б сприяла підвищенню ефективності управління як цілісного організму. Корпоративна культура в управлінні персоналом організації – це культура дії і тому вона не може бути нейтральною. Саме тому головне завдання керівництва в управлінні корпоративною культурою – розвивати її позитивні аспекти, завдяки чому вона притягатиме до себе лише позитивні чинники.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації

Понятійно-категорійний апарат корпоративної культури – це система особистих і колективних цінностей, які сприймаються і поділяються членами організації, а також набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в

минулому й підтвердили свою актуальність у сьогоднішні [1, с.30].

У науковій літературі існує велика розмаїтість дефініцій корпоративної культури, їх понятійна сутність має одне і теж значення, різниця лише полягає у деякій відмінності конкретних визначень. Так, зокрема, такі автори як В. Воронкова, Е. Шейн, В. Співак, В. Томілов, В. Волобуєв та інші, надали такі визначення терміну «корпоративна культура: специфічна «конституція» організації; паттерн колективних базових уявлень; система матеріальних і духовних цінностей, проявів; система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій; неписаний і нематеріальний, але той, що добре відчувається, бік діяльності організації; динамічний комплекс базових особливостей окремої організації; явище духовного походження тощо. Також більшість авторів підкреслює, що важливою особливістю корпоративної культури є те, що вона вирішує проблеми адаптації організації до зовнішнього середовища, а також проведення внутрішньої інтеграції, що обумовлює певну індивідуальність організації. Систематизовані визначення корпоративної культури наведені в додатку Б [6, с.12].

Для ліберального сценарію реформування економіки характерна недооцінка важливості формування та культивування позитивної моделі корпоративної культури.

Як зазначають О. Мендрул та М. Чечетов, на великі пострадянські підприємства корпоративну культуру не було привнесено – директорат повністю зберіг свій авторитарний стиль управління, оформивши корпоративні відносини лише юридично, останні стали лише оболонкою, яка покрила застарілі управлінські механізми, не змінивши їх суті [69, с.47].

Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, що включає в себе: по-перше, ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації; по-друге, сукупність способів їх реалізації, що переважають ній на певному етапі розвитку [66, с.217].

У XIX ст. Мольтке вводить термін «корпоративна культура», який дозволив диференціювати це поняття з близькими по змісту категоріями

(«культура підприємництва», «організаційна культура», «ділова культура», «внутрішня культура організації») і включити в нього нові сенси.

Ю. Конаржевський розглядає корпоративну культуру як «загальну індивідуальність». З боку ця культура приймається за самовпевненість, зсередини – як визначений набір положень, правил, яких повинні дотримуватися всі працівники організації. Корпоративна культура визначається Ю. Конаржевським як загальна прихильність працівників організації етичним принципам і переконанням, що культивуються в ній [46, с.21].

В. Співак говорить про єдиний об'єднуючий концепт, що поєднує культуру корпорації й організації, але з урахуванням їх специфіки «Культура організації і корпоративна культура співвідносяться як загальне, універсальне, всеосяжне (культура організації) і найбільш яскраво представлене, розвинуте частково (корпоративна культура) ...» [54, с.12].

Для можливості ефективного оперування терміном «корпоративна культура», нами сформульоване наступне визначення. Корпоративна культура – це певний фон діяльності організації, що особливо виявляється при динамічних змінах структури або роду діяльності, який сприяє посиленню вектора результативності в залежності від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації. Цей фон включає в себе сукупність колективних базових уявлень учасників діяльності організації.

Корпоративна культура як термін застосовується для розгляду загальної культури організації, яка складається із окремих часток, окремих культур груп. Окремо зазначимо, що тільки один термін «культура» припускає щось позитивне, престижне, що підвищує цінність. Корпоративна культура спрямовує поведінку працівників на виконання статутних завдань та підтримку певного рівня відносин між учасниками процесу діяльності. На основі колективної системи цінностей виникає відповідна система норм та стандартів поведінки сукупного працівника. При цьому керівництво організації впроваджує такий арсенал стимулів, який не повинен вступати в

протиріччя з корпоративною мораллю та загальнолюдськими цінностями.

Сама культура (від лат. *cultura* – оброблення, виховання, освіта, розвиток, шанування) – це специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, поданий у продуктах матеріальної і духовної праці, у системі соціальних норм і переконань, у духовних цінностях, у сукупності ставлень людей до природи, між собою і до самих себе. Культура характеризує також особливості поведінки, свідомості і діяльності людей у конкретних сферах громадського буття. У культурі може фіксуватися спосіб життєдіяльності окремого індивіда, соціальної групи або усього суспільства в цілому [56, с.105].

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої організації визначається рядом обставин. По-перше, вона надає працівникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про організацію, являючись важливим джерелом стабільності і спадкоємності в організації. Це створює у працівників відчуття надійності самої організації і свого становища у ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності та стабільності даної соціальної системи. По-друге, знання основ корпоративної культури своєї організації допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи в них усе найбільш важливе й суттєве. По-третє, корпоративна культура більш ніж що-небудь інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівників, що виконують поставлені перед ними завдання. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, корпоративна культура ідентифікує їх у якості рольових моделей (зразків для повторювання).

У залежності від вибору підходу і перемінних чинників дослідниками застосовуються різні типології корпоративної культури. Так, типологія корпоративних культур, де в основу покладена специфіка виду діяльності розрізняє такі типи, як культура торгівлі, культура взаємовигідних угод (спекулятивна), адміністративна та інвестиційна (інноваційна) культури; типологія корпоративних культур, де критерієм оцінювання культури є

відношення до часу, розрізняє моноактивну, поліактивну і реактивну; типологія, яка припускає, що формування культур засновано на конкуруючих цінностях, виділяє кланову, ієрархічну (бюрократичну), ринкову й адхократичну.

Розглянемо останню типологію корпоративних культур, яка припускає, що формування культур засновано на конкуруючих цінностях, виділяючи такі типи культур: кланова, ієрархічна (бюрократична), ринкова й адхократична (рис. 1.1) [59, с.66].



Рисунок 1.1. Співвідношення конкуруючих цінностей [59, с.66]

Вважається, що така типологія охоплює усі існуючі культури. В ній виділяють два виміри: перший відокремлює критерії ефективності організації, що підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що відповідають другому виміру і пов'язані зі стабільністю, порядком і контролем. Обидва виміри припускають використання чотирьох груп показників, кожна з яких чітко свідчить про організаційну ефективність і визначає, що саме люди цінують у діяльності організації.

Розглянемо цю типологію детальніше:

– ієрархічна культура – характерний акцент на стратегію усередині організації і послідовний спосіб дій у стабільному навколишньому середовищі;

- ринкова культура – тип організації, що функціонує, як ринок, тобто орієнтована на зовнішнє оточення, а не на внутрішній стан;
- кланова культура – характеризується прийняттям усіма працівниками цінностей і цілей організації, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю і відчуттям організації як «ми»;
- адхократична культура – визначає певну тимчасову, спеціалізовану, динамічну організаційну одиницю, її головна мета – посилення адаптивності, забезпечення гнучкості організації і творчий підхід працівників до справи в ситуаціях непевності і перевантаженості інформацією. Проте слід зазначити, що частіше застосовуються змішані типи корпоративних культур або ж культури із застосуванням певних особливостей впроваджених завдяки особистому впливу першої особи організації. При цьому, кожний тип корпоративної культури визначає критерій ефективності організаційної діяльності і стиль управлінського лідерства. Для досягнення ефективності у вирішенні управлінських завдань лідер (перша особа) повинен вибрати моделі поведінки, адекватні культурі організації. Стиль лідерства не тільки здійснює вплив на корпоративну культуру, але також є її продуктом.

Аналіз свідчить, що в цілому корпоративна культура проявляється через цінності, норми і правила поведінки, які впливають на конкретну поведінку окремих груп і індивідів. До елементів корпоративної культури відносяться такі її параметри: індивідуальна автономність; структура; напрямок; інтеграція; управлінське забезпечення; стимулювання; підтримка; ідентичність; управління конфліктами; управління ризиками. Ці характеристики включають як структурні, так і поведінські фактори, визначені місією організації [68, с.69].

Успішно працюючі організації мають чітко визначену систему цінностей, яка знаходить відтворення у стратегії, рішеннях, що приймаються. Інтереси ефективної організації вимагають, щоб культура організації, її стратегія, оточення (зовнішнє середовище) і технології (внутрішнє

середовище) були приведені у відповідність в умовах ринкової економіки. Стратегія організації, що базується на вимогах ринку, динамічне оточення передбачають таку культуру, що базується на індивідуальній ініціативі, ризику, високому рівні інтеграції, позитивному сприйнятті конфліктів як джерела розвитку, і широкому спілкуванні по горизонталі.

Зростання інтересу до культури останнім часом не є випадковим, адже суспільний розвиток у цілому містить у собі також і розвиток культурний. Саме культура як скарбниця історичного досвіду є важливим чинником поступального розвитку людства (як духовного, так і матеріального), при цьому культура постає у нашій свідомості як певна цілісність. Культуру можна герменевтизувати як соціально-історичний та еволюційно-онтологічний досвід людської цивілізації, пов'язаний із творчою діяльністю, що проявляється через соціоповедінкові паттерни в проекції таких понять, як «екзистенція», «світ», «суспільство», «індивід», «менталітет», «праця», «мистецтво», наука» [14, с.36].

Багатозначність терміна «культура» стає на перешкоді визначенню її як управлінської категорії. Проте корпоративну культуру можна визначити як саморозвиток людини через діяльність. Також корпоративна культура є продуктом власне управлінських інновацій, культурогенного менеджменту, що був інституалізований у процесі становлення інформаційних суспільних систем. Джерело корпоративної культури має матеріальне підґрунтя – це перехід від «простих» процесів роботи до «складних» видів трудової діяльності, від простих до складних і «високих» технологій. І, як наслідок, від дискретного до «безупинного управління», від утилітарної – до «високої» культури управління. Продуктивна праця й управлінська діяльність трансформується у «людський капітал», що функціонує як «інтелектуальна власність» або «управлінський капітал».

Сама специфіка, природа культури в її дійсності органічно містить у собі управління як специфічне ставлення і взаємодію: найважливішою функцією культури, є регулювання соціальних та інших відносин,

впорядкування, нормування, обмеження, стандартизація тощо вчинків людей, усієї діяльності, усіх взаємодій в суспільстві, включаючи відносини не тільки між людьми, групами людей, але і між суспільством та природою. Проте головними учасниками культурних взаємовідносин виступають соціальні групи як одне з найбільш загальних понять соціології, що означає будь-яку сукупність людей, об'єднаних за формальними або суттєвими ознаками.

Розглядаючи культурні взаємовідносини, головним учасником яких є організація (сукупність людей, груп, об'єднаних для досягнення певної мети на основі принципів поділу праці, поділу обов'язків та ієрархічної структури) зазначимо, що культура групи або організації – це унікальні для кожної організації моделі комунікації, базисні переконання, які розділяються членами організації, що діють підсвідомо і визначають засіб бачення себе й оточення, а також усе середовище існування і самоздійснення організації, властивий їй стиль відносин і поведінки. Культури є породженням лідерів, які нав'язують групі свої власні цінності та уявлення. Антропологи розуміють під культурою деякої спільноти звичаї і ритуали, вироблені нею протягом своєї історії [15, с.95].

У сучасних умовах, коли персонал стає основним ресурсом організацій, дуже важливого значення набуває діяльність кожного члена колективу. Серед чинників, що сприяють трудовій активності працівників або, навпаки, що перешкоджають цьому, важливу роль грає їхня міжособистісна сумісність. Починається вона із середовища усередині організації: із культури взаємовідносин персоналу різних рівнів між собою і з керівництвом, - із шанобливого ставлення керівництва до своїх підлеглих, із визнання організацією їхніх заслуг і заохочення за досягнення. Її основу складають ті ідеї, погляди та базові цінності, що розділяються членами організації. Із цінностей впливає стиль поведінки, спілкування тощо. Так формується культура організації. Якщо культура є виразом ставлення людини до навколишнього світу, то, безперечно, і людина виступає в якості суб'єкта культурної творчості. Звідси призначення її – внесення

суб'єктивного смислу в історію соціальної організації. Отже, корпоративна культура постає продуктом творчості людини як суб'єкта організації.

Взагалі можна зазначити, що корпоративна культура, яка створює загальну сприятливу атмосферу серед персоналу усіх рівнів, це ефемерне явище, якого плоди дуже матеріальні, тому що щиро сприяють збільшенню результативності організації. До того ж, корпоративну культуру правомірно розглядати як базисну дисципліну, оволодіння якою дозволяє керівництву глибше зрозуміти причини і фактори поведінки людей у господарській організації і на цій основі підвищити ефективність управління головним чинником діяльності організації – персоналом [26, с.236].

До учасників корпоративної культури організації, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність організації та на її корпоративну культуру відносяться: споживачі, працівники, власники, контрагенти, суспільство в цілому тощо. Ступінь прояву в місії інтересів кожної з цих груп осіб принципово залежить від того, які розміри має організація, від роду її діяльності, де розташована тощо. Найбільш стійкий, сильний і специфічний вплив на місію організації незалежно від того, що організація собою представляє, вчиняють інтереси власників, працівників і споживачів. Проте керованою із названих є лише група працівників, яких ми вважаємо найбільш впливовою на діяльність і культуру організації.

З прагматичної точки зору корпоративна культура є насамперед як інтелектуальне «оснащення», яке відчуває кожний окремих працівник. Корпоративна культура – це «слід», який залишає у свідомості окремої людини штучний світ, створений самою людиною. І у той же час, корпоративна культура являє собою величезне багатство відомостей, кожна з яких є упорядкованим багатством елементів певного набору. Тому корпоративна культура постає як продукт людської діяльності, спроектований на певний семіотичний екран предметного середовища, на її інтелектуальне оснащення. Також можна додати, що корпоративна культура є позагенетичною пам'яттю колективу, яка конденсує людський досвід; це

механізм організації, зберігання і передачі соціально-значущої інформації.

Структуруючи корпоративну культуру організації (додаток Б) виділимо три рівні, яких цілком досить для повноцінного оперування. Дана структура корпоративної культури організації побудована по функціональному принципу. Вона відображає основні аспекти корпоративної культури будь-якої організації. Розглянемо детально визначення головних чинників корпоративної культури другого рівня у наведеній нами структурі [11, с.322].

Артефакт (віл лат. *apeгacгнт* – штучно зроблене) будь-що створене («штучне») на противагу природному. Передусім це культура в антропологічному значенні слова як усе створене людиною в додаток до природного оточення. До культури у широкому значенні слова належать не тільки «речі», а й спосіб життя, ритуали, міфи, ідеї тощо. Проте, включення до однієї групи таких чинників, як архітектура будівлі офісу і товарний знак організації, на нашу думку значно ускладнить процес розуміння важливих цінностей, тому при розгляді структури корпоративної культури ми пропонуємо до артефактів, як окремої групи, віднести лише штучні вироби – товарний знак, логотипи, прапор, вимпел, емблему та символи.

Афіліація (англ. *affiliate* – з'єднувати, зв'язувати) – прагнення людей до об'єднання, перебування разом, особливо у випадку небезпеки, що погрожує, або тривожної непевності і т. п. У корпоративній культурі організацій афіліація виконує досить важливу, можна сказати стрижневу функцію. Завдяки їй відчувається певна єдність персоналу у розумінні головних конституційних постулатів організації, що дозволяє досягати поставлених цілей і завдань не лише на економічних засадах [11, с.323].

Імідж – репутація, престиж організації. Він створює організації репутацію постачальника сучасних товарів і високої якості, точної відповідності оголошеним параметрам якості.

Коллективізм – чинник що сприяє згуртованості специфічної організованої соціальної спільності людей, що здійснюють суспільно корисну, цілеспрямовану діяльність на основі колективної власності на

засоби виробництва і загальних умов власної діяльності. Колективізм на відміну від афіліації не лише об'єднує, а ще й структурує працівників у певну ієрархію задля досягнення цілей та завдань організації з необхідною ефективністю діяльності.

Якість персоналу – індикативна ознака, що характеризує здатність організації виробляти нормативну кількість умовних продуктів та/або послуг в одиницю часу із розрахунку на одного працівника за умови дотримання певного стандарту якості продукції.

Високі цінності (культурні) – ціннісні уявлення, що відносяться до сфери моральної свідомості, про добро і зло, гарне і спотворене, істинне чи блудне, справедливе чи несправедливе; світоглядні ідеали, моральні норми, що відбивають досвід організації і є загальними для усього персоналу організації незалежно від будь-яких розбіжностей. Створені працею багатьох поколінь людей, вони являють собою опредмечені сутнісні сили людини.

Система свят, ритуалів як чинник корпоративної культури, дає певне підґрунтя неформальній структурі організації. До речі, на рівні організації ритуали охоплюють як процедуру відзначення встановлених свят, так і велику кількість формальних і очевидних актів (проведення зборів, ділове листування тощо). Ці заходи сприяють посиленню афіліації персоналу, підвищенню іміджу організації, виробленню нових історичних цінностей та розвитку єдиних стандартів поведінки у певних ситуаціях. До системи свят і ритуалів також можна віднести традиції, звичаї та обряди.

Повага до історії – чинник, який характеризує як саму повагу, так і знання історії організації. Стрижневим тут є теза про те, що хто не пам'ятає своєї історії, той не має майбутнього. Головними елементами виступають музей, у якому зберігаються артефакти; міфи і легенди; а також герої – реальні чи вигадані люди, які є взірцем для наслідування і які дають працівникам різноманітні предмети культури, що навчають навичкам, мистецтву, правилам суспільної поведінки.

Слід зазначити, що більшість чинників корпоративної культури

другого рівня є штучними, і корпоративна культура – це не догма, а стан речей у часі і вона є керованою. Також підкреслимо, що в залежності від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності організації можна виділити «позитивну» і «негативну» корпоративну культуру [11, с.326].

Позитивна – стимулює результативність діяльності організації, її ознаки (індивідуально-орієнтована: інтегративна, стабільна) або її розвиток (індивідуально-орієнтована: інтегративна; нестабільна).

Негативна – перешкоджає ефективному функціонуванню організації і її розвитку (її ознаки: функціонально-орієнтована; дезінтегративна; стабільна або нестабільна).

Позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як засобу реалізації цінності саморозвитку і суб'єктності, а також цінність організації як умови реалізації такого роду способу. Негативна – відображає ситуацію, коли діяльність у конкретній організації в різній мірі вигідна, проте, не цінна для працівника з погляду його саморозвитку і самореалізації. Позитивна корпоративна культура асимілює позитивні міфи, що засновані не на маніпулятивно-психологічній пропаганді, «викриття» яких істотно погіршує ставлення працівників до організації, а ті, що відображають реальний стан речей. Міфи позитивної корпоративної культури, відображаючи тенденції розвитку сфери цінностей організації, орієнтують працівників на побудову відповідних їм моделей поведінки, реалізація яких у детальності стимулює ефективність діяльності організацій. Позитивна корпоративна культура відтворює надзвичайно важливий комплекс чинників, формуючих корпоративну культуру організації, що створює її імідж як у регіональному, так і міжнародному плані. Тому наголосимо про зміну визначення корпоративної культури у залежності від точки зору та глибини усвідомлення корпоративної культури організації.

Слід відмітити, що в реальності у кожній великій організації існує цілий ряд корпоративних субкультур, що характеризується набором правил

гри, норм, принципів, неофіційних розпоряджень і ритуалів, які культивуються, згідно яким окремі групи визначають свою поведінку. Субкультури при цьому відображають ієрархічну структуру самої організації. Сильну корпоративну культуру можна вважати безперечною і відкритою, так як основні цінності підтримуються усіма членами організації. У змісті цих цінностей простежуються дві тенденції - гордість і стиль. З одного боку, основні цінності являють собою програму того, чого організація намагається досягти у зовнішній сфері; з іншого боку – які взаємовідносини бажані в організації. Негативні риси слабкої корпоративної культури можна розглядати на основі наступних симптомів [11, с.327]:

- відсутність чітких уявлень про цінності і загальні переконання відносно того, як можна досягти успіху у певній галузі;
- в цілому мають місце уявлення про цінності і переконання, але не існує згоди відносно того, що в певний час є правильним, важливим і дієвим;
- в окремих підрозділах організації домінують різні точки зору, виникають розбіжності між штабним і лінійним керівництвом, основним і допоміжним персоналом, внутрішньою і зовнішньою службами;
- керівники діють скоріше демотивовано і нічого не роблять, щоб сприяти розвитку загального розуміння того, що є важливим; приймають часто суперечливі рішення.

Наголосимо, що дії керівників вищої ланки здійснюють великий вплив на корпоративну культуру, їх поведінка, цінності, стратегія організації сприяють встановленню певних норм, які сприйматимуться всією організацією. Тому часто корпоративна культура може слугувати більш важливим фактором передбачення поведінки організацій, чим її об'єктивні характеристики.

Взагалі організація зацікавлена у сприйнятті культури кожним її працівником. При цьому особливість культури полягає у тому, що культурні цінності формуються на основі відбору певних видів поведінки та досвіду людей. Самі найефективніші способи передачі корпоративної культури – це

традиції, символи, мова і інформація.

Ключова роль керівництва полягає у тому, щоб створити такі умови роботи, в яких працівники можуть повністю розкрити свій потенціал. Корпоративна культура організації може бути припустимою для певного періоду часу. Зміни умов зовнішньої конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни і нові технології вимагають зміни корпоративної культури організації, що не відповідає новим умовам. Для створення нової культури організації потрібно немало часу, постільки стара культура не тільки не відповідає духу часу, а потребує формування нової місії, цілей організації і її ідеології, моделі ефективного керівництва, використання досвіду попередньої діяльності, вкорінених традицій і процедур, оцінювання ефективності організації, її формальної структури, проектування приміщень і будівель [12, с.7].

На можливість зміни корпоративної культури організацій впливають наступні фактори: організаційна криза; зміна керівництва; стадії життєвого циклу організацій, їх вік, розмір; рівень культури; наявність субкультур. При цьому зазначимо, що великі організації розуміють різницю між тим, що ніколи не повинно змінюватися, і тим, що повинно залишатися відкритим для змін, між тим, що священне і що ні.

Таким чином, цілеспрямоване формування і впровадження корпоративної культури притаманно небагатьом організаціям. На більшості з них в даний час процес не формалізований, і корпоративність створюється за допомогою оперативної практики управління. Сучасна корпоративна культура містить ключову суперечність – командний стиль управління і впровадження принципу особистої відповідальності найманих робітників, що перешкоджає формуванню консолідованої культури організацій. Крім того однією з проблем формування корпоративної культури на українських організаціях є відсутність бажання та можливостей фінансувати програми розвитку корпоративної культури. Сьогодні і надалі корпоративну культуру варто розглядати як важливий чинник впливу на трудовий потенціал

організації.

1.3. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації

Аналіз сформованої ситуації на вітчизняних організаціях свідчить, що значним недоліком організації й керування їхньої діяльності, які в більшості спрямовані на забезпечення ефективності функціонування, підвищення якості продукції, послуг або виконуваних робіт є недостатня увага, формальний підхід керівників по формуванню корпоративної культури. Досить часто керівники українських організаціях розуміють під корпоративною культурою лише зовнішній вигляд співробітників, загальні розважальні вечірки й не усвідомлюють важливості створення єдиного корпоративного духу, стилю поведження, самосвідомості в професійній діяльності співробітників. А тому доцільно вивчати досвід іноземних компаній миру, їхніх філій, що функціонують в умовах українських ринкової економіки, де до рішення питань по формуванню корпоративної культури, у більшості, ставляться професійно, відповідально [25, с.158].

Фахівці вважають, що на зміну колишньому жорсткому ієрархічному «механістичному» облаштуванню організації приходять нова культура управління, заснована на системі корпоративних цінностей. Раніше, в періоди «спокійного існування ринку» корпоративна культура формувалася під впливом двох чинників : ієрархічної структури, успадкованої корпораціями і сучасного міфу про організаційний «механізм». «Диктат цих двох чинників, підкреслює у своїй книзі «Перебудова управління» Д. Чемпи, перетворював корпоративну культуру на різновид культури покори наказам, що поширюються по командному ланцюжку, і вимог, виконання яких потрібне для досягнення строго контрольованих начальством цілей». У

сучасних умовах розвитку ринкової економіки «ми зобов'язані мати таку культуру, яка заохочує розвиток певних добродетей: здібності до постійної гонитви за клієнтом, невичерпної фантазії, уміння бездоганно працювати в команді разом з незалежністю і самостійністю».

Погляди теоретиків, фахівців з реструктуризації організації на основі нових управлінських пріоритетів красномовно підтверджує досвід сучасних успішних організацій.

Відношення до бізнесу як до «механізму», а до працівників як до взаємозамінних «гвинтиків» - ця спадщина індустріальної епохи, вважають представники електронної еліти, вони добре розуміють, що ключ до успіху - людська індивідуальність. Керівники таких компаній, як Microsoft, Dell, Intel, Apple є прибічниками управлінської концепції «корпорація - співтовариство» на противагу підходу «корпорація - машина». Ось що Біл Гейтс говорить про той тип управлінської культури, який він вирощував в своїй організації: «Наша корпоративна культура покликана створювати сприятливу атмосферу для творчості і для повної реалізації потенціалу кожного співробітника. При тому, що Microsoft - величезна компанія, що активно використовує величезні ресурси, вона зберігає структуру невеликих динамічних груп, де кожен відчуває, що від нього багато що залежить. Ідеї генеруються конкретними людьми, і Microsoft робить усе, щоб дати цим творчим людям можливість довести справу до реального результату» [33, с.12].

Майкл Делл, один з найуспішніших підприємців свого покоління, управляє компанією «Dell» що входить по рейтингу журналу «Fortune» в число кращих американських компаній, так само наполягає на важливості для успіху почуття співтовариства : «Люди бачать в компанії місце, де їм хочеться побудувати свою кар'єру, для них ця справа життя, а не місце, куди вони заходять ненадовго покурити. Ми серйозно прагнемо викликати в співробітниках почуття приналежності до чогось значного. Є усі шанси добитися цього в організації, яка росте так швидко, як наша. Було б просто безглузде дати «прогоріти» ентузіазму людей, що вірять в те, що вони

будують прекрасну компанію» [33, с.24].

Створення саме співтовариств, а не систем «механізмів» дало можливість американським організаціям, працюючим у галузі електронних високих технологій, швидко добитися успіху.

Протилежних поглядів дотримуються прибічники управлінської концепції «корпорація - машина». Д. Чемпи у своїй роботі відмічає, що саме цей традиційний підхід став однією з причин втрати конкурентоспроможності багатьма компаніями. Характерними рисами «корпорації - машини» являються: широкий бюрократичний прошарок управлінців, жорстке розділення функцій, покора наказам, централізація влади, дегуманізація, контрольний і фіскальний апарат. Концепція «корпорація - машина» примушує вищих менеджерів почувати себе операторами за пультом велетенського апарату : «Я почувую себе капітаном авіаносця. Я повертаю штурвал і намагаюся повести судно в іншому напрямі, але я не можу перевірити, чи виконуються мої вказівки».

Розглянемо конкретні приклади. До 1993 року компанія «ІВМ», один з гігантів американської індустрії і лідерів своєї галузі, трохи не виявилася на межі фінансового краху. Рада директорів запросила на фірму зовнішнього консультанта з компанії «Маккінзи». Діагноз, поставлений Л. Герстнером: ІВМ рекомендується змінити культуру управління, для цього необхідно:

1. уважно стежити за ринком і пропонувати споживачеві те, що хоче він, а не бюрократ;
2. компанія повинна твердо дотримуватися у своїй діяльності лінії на задоволення попиту на ринку;
3. увесь управлінський апарат повинен працювати разом як єдина команда. Герстнер встановив вісім принципів управління, тим самим змінивши корпоративну культуру ІВМ, яка була актуальна в умовах, коли фірмі належало 40% прибутку на світовому комп'ютерному ринку.

Громіздкий бюрократичний апарат виявився не здатним зрозуміти, що навколишній світ змінився, причому так швидко і в таких напрямках, що під

загрозу було поставлено фінансове благополуччя організації.

Таким чином, відмітимо, що на сьогодні при формуванні корпоративної культури строга ієрархія не вітається, хоча повністю заперечувати її значення не доцільно. «Вертикальний менеджмент» потрібний там, де в роботі немає творчості, де праця стандартизована і вимагає дотримання дисципліни», вважає Надя Крилов, консультант із США. «Вертикальний менеджмент - це агресивний спосіб управління, проте, він незамінний на початкових етапах роботи організації, коли успіх або провал залежить від злагодженості і узгодженості дій усіх рівнів управління», вважає А.Рощин, менеджер проекту USAI/Центру Ділової Співпраці. Він також вважає, що зайва кількість наданої менеджерів ініціативи веде до хаосу і з'ясування стосунків. Завдання менеджерів вищої ланки знайти «золоту середину» між жорсткою субординацією і наданням самостійності нижчестоячим менеджерам, щоб виключити можливі негативні тенденції горизонтального менеджменту: боротьбу за сфери впливу і компетенції, конфлікти повноважень, приховання важливої для колег інформації, «перетягування ковдри на себе». Представники компанії «Рибок» в Росії вважають, що проблеми внутрішньої конкуренції, характерної для горизонтального менеджменту, можна уникнути, навчаючи персонал роботі в команді і взаємодії з колегами. А менеджер-логистик компанії «ПепсиКо» М.Бакшинский бачить один з шляхів подолання цієї проблеми у своєчасному і достовірному інформуванні своїх колег про персональні плани Розглянемо конкретні приклади. До 1993 року компанія «ІВМ» [1, с.562].

До прибічників вертикального менеджменту не можна віднести комерційного директора агентства дизайну і реклами «Contradesign» А.Ватушина, який висловлює наступну думку: «Дизайнер - це швидше вільний художник, чим гвинтик в робочій бригаді. Втиснути його в чіткі рамки неможливо, та і просто згубно для роботи, оскільки сама суть роботи полягає в творчій свободі і експериментах; ...а питання про відповідальність вирішується так: кожен відповідає за свою роботу сам, і якщо виконує її

погано, то втрачає гроші». При цьому, вважає Ватушин, у співробітників є стимул до самодисципліни.

Як видно з вищевикладеного, питання стилю управління, структури організації, ієрархії є досить добре розробленими компонентами корпоративної культури. Проте, автори робіт на ці теми мало звертають уваги на те, як до цих питань відноситься простий співробітник. Адже, наприклад, структура організації може бути далека від досконалості, а організації, що служать, все одно відноситимуться до організації з любов'ю, повагою і гордістю, і навпаки, організація, як структура, як ієрархія може бути ідеальна, але при низькому рівні корпоративної культури ці досягнення можуть бути зведені нанівець». Тому, автор вважає, що працюючи із структурними і управлінськими елементами корпоративної культури, необхідно домагатися не лише економічної (процесуальною) доцільності, але і піклуватися про адекватне відношення до цих питань з боку співробітників.

Важливою областю управління корпоративною культурою є кадрова система. Великою інформацією про специфіку підходів до відбору кадрів системі вимог до професійних, особових якостей персоналу володіють співробітники рекрутингових агентств. Матеріали інтерв'ю з ними, а також з керівниками відділів персоналу великих іноземних організацій, працюючих на російському ринку, представляються дуже корисними для розуміння ролі корпоративної культури в сучасних організаціях. Ці фахівці однотайно відмічають, що нині разом з професійними навичками вимоги працедавців до психологічних, іміджевих, поведінкових характеристик претендента продиктовані специфікою корпоративної культури організації, її ціннісними орієнтаціями, етичними обмеженнями, особливостями національного менталітету [25, с.93].

Відповідно, змінився набір вимог і при підборі персоналу. Британські, німецькі і американські фірми вважають за краще підбирати персонал через рекрутингові агентства, оголошення про вакансії в газетах або проводять відбір самі, на основі резюме, що присилаються. Влаштуватися на роботу

через знайомих або родичів практично неможливо. До самої процедури співбесіди усі іноземці без виключення підходять дуже ретельно. Так, в німецькій компанії «Крафт» претендент проходить три, а в американській фірмі «ЗМ» - шість співбесід. Вимоги до кандидатів - стандартні: вища освіта, іноземна мова, як правило, досвід роботи. Іноземні організації пред'являють цілком певні вимоги до психологічного типу співробітника. Більшості американських організацій властива агресивна політика в завоюванні ринку, тому вони відбирають дуже працездатних і рішучих кандидатів. Крім того, для них дуже важливе бажання людини працювати саме в їх організації. Німці до подібного ентузіазму відносяться прохолодно, для них прийнятніше серйозний, педантичний професіонал. Французи і італійці відрізняються товариськістю і м'якістю. Наприклад, в «Лореаль», головне - щоб людина була динамічна і умів працювати в колективі. Японські і інші східні організації на додаток до професіоналізму цінують відданість фірмі, керованість, безконфліктність, колективізм [38, с.67].

Конкретні вимоги до психологічного типу майбутнього співробітника - не примха фірм. Від складу особи, відповідності його внутріфірмовим стандартам в області комунікації, що склалося у фірмі, залежить, чи зможе адаптуватися до цієї корпоративної культури новий співробітник, як складатимуться його взаємовідносини в колективі і з керівництвом, наскільки ефективно, кінець кінцем, він працюватиме.

Так, наприклад, в американських організаціях дуже розвинений дух командності. Дистанція між начальником і підлеглим мінімальна; вони працюють, як правило, в одних приміщеннях, за сусідніми столами (Кока-кола, Хьюліт Паккард). Не знаючи особливостей корпоративної культури американців, неінформовані вважають, що вони заохочують будь-яку ініціативу. При усій їх зовнішній демократичності тут не прийнято вирішувати питання через голову безпосереднього начальника. Крім того, не досить виступати з пропозиціями і ідеями, необхідно бути готовим реалізувати їх. Така ж практика існує і в англійських компаніях [33, с.106].

В німецьких компаніях на прийом до керівництва необхідно записуватися заздалегідь, а звертатися до шефа-німця нерідко слід не лише по імені і прізвищу, але і з назвою його посади.

Традиційно фірми культивують шанобливе ставлення не лише до начальства, але і до усіх колег. Ось коментар директора по персоналу «ПепсиКо» М. Островской: «Ми учимо співробітників позитивному відношенню до справи і людей. Стосунки між людьми усередині компанії будуються за принципом «чим я можу Вам допомогти»? Фрази типу «у мене багато роботи, відстаньте від мене» тут ніколи не вимовляються. Ми усі клієнти по відношенню один до одного усередині компанії»[32, с.198].

Цікаві тенденції у сфері кадрової політики іноземних фірм спостерігаються на російському ринку. У більшості іноземних компаній йде процес заміни іноземних співробітників на росіян, які краще знають місцевий ринок і обходяться удвічі дешевше (їм не оплачують деякі статті витрат і немає необхідності знімати житло). Багато іноземних компаній вкладають гроші в навчання російського персоналу. Наприклад, в «Джонсон і Джонсон» заробітна плата нижча, ніж у конкурентів, але співробітники проходять 4-5 серйозних повчальних тренінгів в рік, а також мають можливість коштом фірми отримати освіту по системі MBA. Таку ж політику проводять відносно талановитих російських студентів «Проктэр энд Гэмбл» і «Ернст і Янг» : навчають їх і всіляко заохочують кар'єрний ріст[33, 127].

Кадрова політика є базисним компонентом для корпоративної культури держав Європи і Америки. Проте вона має бути «натхненна», «жвава» корпоративною культурою, стати частиною емоційного світу усіх співробітників організації. Тільки коли і службовці, і керівники чітко уявляють собі невідповідність, корисність того або іншого положення кадрової політики, тільки тоді ми можемо сказати, що перетворили кадрову політику на частину корпоративної культури.

Основні цінності Wal-Mart, Hewlett-Packard, 3M и багатьох інших організацій сприймаються через видиме втілення у вигляді символів,

розповідей, героїв, девізів і церемоній. Культура будь-якої організації може бути пояснена за допомогою цих факторів. Умовно їх можна розділити на наступні групи:

Символ - це об'єкт, дія або подія, що має значення для інших. Стосовні до корпоративної культури символи несуть у собі значення найбільш важливих цінностей даної організації [44, с.16].

Наприклад, Джон Томас, генеральний директор великої компанії, розташованої в місті Андовер, штат Массачусетс, захотів увічнити такий критерій цінності, як право на ризик і помилку. Він пригадав у своїй практиці випадок, коли якась помилка менеджера обійшлася компанії в 450 доларів. На відповідному значку було зроблене гравірування, що нагадує про цю подію, і цей значок одержав назву «За упущену вигоду». Подібна нагорода вручається щорічно й символізує право на помилку, але не право робити ту саму помилку двічі. Як підтвердження соєю прихильності до політики відкритих дверей Білл Арнольд, президент Nashvilles Centennial Medical Center, зняв з петель двері свого кабінету й підвісив її в холі для того, щоб всі працівники бачили, що в компанії дійсно реалізується принцип відкритості.

Компанія Sequint Computer Systems Inc. розробила й впровадила символ червоних гудзиків. Ці гудзики повинні носити ті працівники, які не дотримували графіка виконання поставлених завдань по випуску комп'ютерів, але в той же самий час їхня робота мала істотне значення для існування компанії. Червоні гудзики символізували серйозність ситуації, і вважалося, що всі працівники цієї компанії стануть надавати допомогу тим людям, хто носить червоні гудзики [49, с.31].

Легенда - це розповідь про організації, заснована на реальних подіях, що часто повторюється й розповідається самими співробітниками організації й служить для формування іміджу організації. Легенди дозволяють створити внутрішній ексклюзивний імідж організації, визначити її особа, відтворити історію виникнення й розвитку організації. Легенди - це своєрідні PR- коди, що допомагають формуванню правильного іміджу компанії. Ці легенди

розповідаються новим працівникам, і це дозволяє підтримувати життя основних цінностей організації.

У компанії Nordstrom Inc керівництво сприяє поширенню легенди про те, якось один покупець умудрився одержати компенсацію за неякісну автомобільну покришку, при тім, що ця компанія зовсім не випускає автомобільні покришки (рис.1.2) [43, с.13]. Ця легенда зайвий раз підтверджує політикові компанії, спрямовану на те, що претензії клієнтів виконуються без питань і в компанії неухильно дотримують правила: «Клієнт – завжди правий».



Рисунок 1.2. Символ Nordstrom Inc [43, с.13]

Або, наприклад, легенда, передана в компанії Dayton Hudson, що розповідає про те, як Кен Мек, будучи генеральним директором, подарував одній жінці пральну машину через те, що вона всього лише хотіла замінити приводний ремінь, що вийшов з ладу. У компанії думають, що ця легенда допомагає правильному відношенню рядових працівників до скарг і вимог клієнтів.

В якості приклада про зміст легенд цікава легенда, активно використовувана засновниками компанії Hewlett-Packard Девидом Паккардом і Біллом Хьюлеттом. Говорять, що якось раз у суботу Білл Хьюлетт відправився на завод і виявив, що двері, що ведуть на склад лабораторії, були закриті. Він зламав замок і повісив на двері записку: «Ніколи більше не закривайте ці двері. Спасибі, Білл». Хьюлетту хотілося, щоб інженери мали вільний доступ до запасних частин, вони навіть могли брати їх додому. Все

це просто необхідно для заохочення творчості, і саме це й було частиною «Шляхи Hewlett-Packard». Ці легенди дуже часто можна почути в цих компаніях. Кожний співробітник знає ці історії й розуміє, про які цінності там мова йде. Зрозуміло, легенди кожної компанії дуже індивідуальні, вони формують імідж конкретної компанії й відтворюють корпоративні цінності саме цієї компанії [43, с.15].

Герой – це людин, що подає приклад для успішної роботи, характеру й людських якостей, властивій сильній культурі. Герої – приклади для наслідування, іноді вони реальні, іноді вони лише символ референтної групи, що не існує реально. Професійні досягнення героїв символізують те, як потрібно надходити, працюючи в тій або іншій компанії. Компанії з міцною корпоративною культурою завжди використовують приклади героїв, які своїми діями й учинками підтверджують цінності й норми прийнятої корпоративної культури (рис. 1.3) [58, с.111].

У корпорації Minnesota Mining and Manufacturing, відомої за назвою 3М, культивують приклади героїв, які розробляли (і зрештою розробили) проекти, споконвічно поховані вищим керівництвом компанії. Один з таких героїв – віце-президент компанії.



Рисунок 1.3. Народний герой Данко Максима Горького [58, с.111]

Один раз його звільнили за те, що він наполягав на впровадженні нового продукту навіть після того, як його начальник сказав йому: «Ідіотська ідея. Ми не будемо неї реалізовувати!» Навіть після свого звільнення, він не

пішов з роботи. Вечорами в порожньому кабінеті він залишався й працював над «безперспективним проектом». Причому, природно, за це він не одержував ніякої оплати. Зрештою, його відновили на роботі, його ідея мала великий успіх і його призначили на посаду віце-президента. Приклад даного героя знайшов відбиття в корпоративній культурі цієї компанії: «Будь наполегливий у тім, у що сам віриш!» [56, с.107].

Девіз – це фраза, що стисло виражає ключовий критерій цінності компанії. Багато компаній використовують девізи або слогани. Росс Перо з корпорації *Electronik Data Systems* установив, що брати на роботу треба тільки найкращих людей, яких можна знайти на ринку праці. Це стало його філософією. При цьому він відзначав, що таких людей знайти дуже важко. Він запропонував наступний девіз: «Орли зграями не літають. Їх треба виловлювати поодиноці». Схоже гасло («Ми вибираємо орлів і вчимо їх літати в зграї») також використовується в компанії *PepsiCo*. Він відбиває філософію виховання менеджерів і ставиться до тому, як з яскравих, розумних молодих людей треба робити сильних менеджерів. У центрального входу в молочний магазин *Stew Leonards* перебуває тритонна гранітна плита, на якій висічені наступні слова: «Правило 1: покупець завжди правий! Правило 2: якщо покупець не правий, дивися пункт перший» .

Патрик Пандо, віце-президент по продажах у країнах Центральної й Східної Європи *Scala SBS* також реалізує у своїй роботі філософію командної роботи, постулюючи її в девізі «Не хочете працювати в команді – ідіть додому». Анатолій Карачинський, президент групи компаній *IBS* уважав, що успішний менеджер повинен додержуватися девізу: «Сказане – зроблене. І тим самим доведено» (рис.1.4) [66, с.218].

Церемонія – це спеціально запланований захід, проведений для публіки. Менеджери влаштовують церемонії для того, щоб показати яскраві приклади ціннісних критеріїв компанії. Церемонії - це спеціальні заходи, які підкреслюють коштовні достоїнства й досягнення, поєднують людей, дозволяючи їм брати участь у цьому заході. Церемонії також проводяться й

для того, щоб називати й ушановувати своїх героїв.



Рисунок 1.4. Scala SBS [66, с.218]

Значимість і цінність церемонії можна проілюструвати, посилаючись на приклад вручення якого-небудь головного призу. Наприклад, у компанії Quaker State Minit-Lube Inc. організовано змагання з наступною церемонією нагородження переможців. Це підкреслює важливість швидкого і якісного обслуговування клієнтів. Змагання полягає в тім, що всі дії, пов'язані із заміною масла в машині, повинні бути виконані протягом 8 хвилин. Церемонія нагородження являє собою великий інтерес. Учасники змагання прибувають на шикарному білому лімузині, проходять по червоній килимовій доріжці, що зустрічають радісними лементами юрби музикою джазового ансамблю. Ця церемонія погодиться із символом цієї компанії («ДО» – якість). Приз також може бути доставлений переможцеві поштою додому або, якщо це банківський чек, покладений на рахунок у банку. Але такий спосіб нагородження не спричиняє великого заходу й тому не робить на працівників такого ефекту, як сама церемонія [5, с.68].

Отже, можна відзначити, що корпоративна культура являє собою певні цінності й норми, які розділяються всіма співробітниками даної організації. Ці цінності знаходять своє втілення в символах, легендах, героях, девізах і церемоніях. У завдання менеджерів, зацікавлених у позитивному розвитку й процвітанні організації, входить процес формування всіх складових корпоративної культури.

Висновки до першого розділу

Корпоративна культура в управлінні людськими ресурсами – це певний фон діяльності організації, що особливо виявляється при динамічних змінах структури або роду діяльності, який сприяє посиленню вектора результативності в залежності від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації. Цей фон включає в себе сукупність колективних базових уявлень учасників діяльності організації. Корпоративна культура постає як продукт власне управлінських інновацій. Її плоди дуже матеріальні, тому що працівники щиро сприяють збільшенню результативності організації.

Понятійно-категоріальний апарата відображає основні принципи корпоративної культури: почуття духовної спільності, що властиві організаціям, здійснюють більший вплив на результати діяльності, чим технологічні або економічні ресурси, організаційна структура, інновації чи нормування часу. При цьому корпоративна культура надає працівникам організаційну ідентичність і створює у них відчуття надійності самої організації і свого становища у ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності та стабільності даної соціальної системи. Позитивна корпоративна культура стимулює результативність діяльності організації або її розвиток. Вона відтворює надзвичайно важливий комплекс чинників, формуючих корпоративну культуру організації, що створює її імідж як у регіональному, так і міжнародному плані.

Для більш вдалого впровадження корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами у діяльність українських організацій необхідно вивчати досвід іноземних компаній миру, їхніх філій, що функціонують в умовах українських ринкової економіки, де до рішення питань по формуванню корпоративної культури, у більшості, ставляться професійно, відповідально.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
(НА ПРИКЛАДІ НТВ КПП «ТМО «ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЕМД ТА
МЕДИЦИНИ КАТАСТРОФ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ)

2.1. Організаційно-управлінська структура НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»

Комунальне некомерційне підприємство «Територіальне медичне об'єднання «Обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Запорізької обласної ради (КНП «ТМО «ОЦЕМД та МК» ЗОР) знаходиться за адресою: 69057, Запорізька область, місто Запоріжжя, вул. Тамбовська, 6.

Комунальне некомерційне підприємство «Територіальне медичне об'єднання «Обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Запорізької обласної ради є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що забезпечує на території Запорізької області організацію та надання екстреної медичної допомоги пацієнтам і постраждалим, які перебувають у невідкладних станах, у повсякденних умовах та під час ліквідації наслідків надзвичайної ситуації у порядку та на умовах, установлених законодавством України та цим Статутом.

Підприємство створене на підставі рішення Запорізької обласної ради від 27.02.2020 № 4 «Про створення комунального некомерційного підприємства «Територіальне медичне об'єднання «Обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Запорізької обласної ради», з

урахуванням рішення Запорізької обласної ради від 12.12.2019 № 32 «Про припинення комунальної установи «Територіальне медичне об'єднання «Обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Запорізької обласної ради шляхом перетворення в комунальне некомерційне підприємство «Територіальне медичне об'єднання «Обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Запорізької обласної ради», відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Підприємство є правонаступником майна, прав та обов'язків комунальної установи «Територіальне медичне об'єднання «Обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Запорізької обласної ради, яку створено відповідно до рішення Запорізької обласної ради від 25.01.2013 № 3.

Підприємство створене на базі майна, яке є об'єктом спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Запорізької області.

Засновником, Власником та органом управління Підприємства є Запорізька обласна рада. Підприємство є підпорядкованим, підзвітним та підконтрольним Засновнику та за галузевою спрямованістю підвідомчим Департаменту охорони здоров'я Запорізької обласної державної адміністрації.

НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів у сфері охорони здоров'я, без мети одержання прибутку, а також бере участь у виконанні державних та місцевих програм у сфері охорони здоров'я в установленому порядку.

Забороняється розподіл отриманих доходів (прибутків) НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» або їхніх частин серед засновників (учасників), працівників комунального некомерційного підприємства (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб.

НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським, Цивільним та Бюджетним кодексами України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, загальнообов'язковими для всіх закладів охорони здоров'я наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, загальнообов'язковими нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади, відповідними рішеннями місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування та цим Статутом.

Основною метою діяльності НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому екстреної медичної допомоги у порядку та обсязі, встановлених законодавством України.

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» є:

1. Здійснення медичної практики для надання екстреної медичної допомоги населенню області.
2. Створення умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної екстреної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів Підприємства.
3. Надання пацієнтам відповідно до законодавства України екстреної медичної допомоги, а також забезпечення належних умов діагностики хвороб, травм, отруєнь чи інших розладів здоров'я.
4. Забезпечення організації та надання екстреної медичної допомоги на території Запорізької області пацієнтам і постраждалим у повсякденних умовах, особливий період та під час ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, консультаційної медичної допомоги з виїздом на місце.
5. Організація виконання нормативу прибуття бригад екстреної (швидкої) медичної допомоги (далі - бригади) до місця події.

6. Організація медико-санітарного забезпечення під час проведення масових заходів та заходів за участю осіб, щодо яких здійснюється державна охорона.

7. Взаємодії з аварійно-рятувальними службами та підрозділами міністерств та інших органів виконавчої влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування під час виникнення надзвичайної ситуації та ліквідації її наслідків.

8. Організація та здійснення транспортування пацієнтів і постраждалих, які потребують медичного супроводу, а також медичної евакуації постраждалих під час ліквідації наслідків надзвичайної ситуації.

9. Здійснення організаційно-методичної допомоги під час розроблення плану медико-санітарного забезпечення населення у разі виникнення або загрози виникнення надзвичайної ситуації.

10. Організація інформаційно-аналітичного забезпечення Урядової інформаційно-аналітичної системи з питань надзвичайних ситуацій.

11. Організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення безперервності та послідовності у наданні екстреної медичної допомоги бригадами Підприємства.

12. Організація взаємодії з органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, закладами, підприємствами, установами та організаціями, Державною комісією з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, закладами охорони здоров'я Запорізької області щодо створення регіональних резервів лікарських засобів і виробів медичного призначення.

13. Забезпечення приймання від населення викликів щодо надання екстреної медичної допомоги, надісланих за допомогою усіх засобів зв'язку.

14. Надання консультаційної медичної допомоги.

15. Розроблення планів заходів щодо розвитку системи екстреної медичної допомоги.

16. Ведення статистичного обліку і звітності щодо надання екстреної та

виїзної консультаційної медичної допомоги.

17. Закупівля, зберігання та використання ресурсів, необхідних для надання екстреної медичної допомоги, зокрема лікарських засобів (у т. ч. наркотичних засобів та прекурсорів), обладнання та інвентарю.

18. Забезпечення зв'язку з бригадами.

19. Прогнозування виникнення наслідків надзвичайної ситуації та розроблення рекомендацій щодо їх ліквідації.

20. Проведення збору, аналізу та передачі інформації про наслідки надзвичайної ситуації з використанням Урядової інформаційно-аналітичної системи з питань надзвичайних ситуацій.

21. Визначення потреби у кадровому забезпеченні, лікарських засобах, медичному обладнанні та виробих медичного призначення для надання екстреної медичної допомоги згідно з таблицями оснащення, затвердженими Міністерством охорони здоров'я України.

22. Залучення додаткових бригад, забезпечених їх технічними засобами та засобами індивідуального захисту, необхідними для виконання робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації.

23. Організація проведення навчання та практичної підготовки немедичних та медичних працівників з питань надання екстреної медичної допомоги, навчально-тренувальних заходів щодо ліквідації наслідків надзвичайної ситуації.

24. Координація заходів щодо забезпечення готовності закладів охорони здоров'я незалежно від підпорядкування та форми власності, систем зв'язку та оповіщення, спеціалізованих формувань до виконання робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації.

25. Забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації медичних кадрів Підприємства.

26. Медичне обслуговування закладів відпочинку всіх типів, спортивних змагань, масових культурних та громадських заходів тощо на відплатній основі згідно з чинним законодавством.

27. Медичне обслуговування за договорами із суб'єктами господарювання, страховими організаціями.

28. Медичне обслуговування іноземних громадян, які тимчасово перебувають на території України, в тому числі за договорами страхування.

29. Підготовка і навчання з відповідною видачею сертифіката (посвідчення, довідки) працівників немедичних спеціальностей (громадян за їх бажанням) практичним навичкам надання невідкладної медичної допомоги.

30. Видача копії медичної довідки громадянам за їх бажанням із архіву Підприємства на відплатній основі.

31. Надання в користування автомобільних стоянок, паркування автомобілів та інших транспортних засобів на території Підприємства на відплатній основі.

32. Ефективне використання коштів, що спрямовуються на забезпечення фінансування Підприємства.

33. Організація та участь Підприємства у міжнародних форумах, конференціях, нарадах, семінарах, виставках та інших заходах.

34. Здійснення іншої, не забороненої законодавством України, діяльності, необхідної для належного забезпечення та підвищення якості лікувально-діагностичного процесу, управління ресурсами, розвитку та підвищення якості кадрового потенціалу Підприємства.

35. Проведення зовнішньоекономічної діяльності згідно із законодавством України.

36. Участь у державних та регіональних програмах щодо поліпшення матеріально-технічного забезпечення Підприємства з метою якісного надання екстреної медичної допомоги у порядку, визначеному відповідними програмами та законодавством.

37. Надання інших послуг закладам охорони здоров'я та будь-яким юридичним особам, фізичним особам - підприємцям та фізичним особам відповідно до чинного законодавства України.

Види медичної діяльності НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»:

1. Медична діяльність.
2. Спеціалізована медична діяльність.
3. Організація і управління охороною здоров'я.
4. Медицина невідкладних станів.
5. Лікувальна справа.
6. Лікувальна справа (невідкладні стани).
7. Сестринська справа.
8. Медична статистика.
9. Підприємство має право займатися іншими видами діяльності, не передбаченими у цьому Статуті і не забороненими законодавством України.
10. Підприємство може бути клінічною базою вищих медичних, фармацевтичних навчальних та науково-дослідних закладів (установ) усіх рівнів акредитації та закладів післядипломної освіти.
11. Підприємство надає медичні послуги та екстрену медичну допомогу на підставі ліцензії на медичну практику. Якщо для провадження певних видів діяльності потрібний спеціальний дозвіл (ліцензія), Підприємство отримує його у порядку, визначеному законодавством України.

2.2. Корпоративна культура в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»

Корпоративну культуру визначають як філософію закладу охорони здоров'я (ЗОЗ), систему цінностей і способів їх реалізації: норми і правила поведінки співробітників, які сприяють досягненню стратегічних цілей та місії ЗОЗ.

Управління корпоративною культурою в закладі охорони здоров'я дає можливість забезпечити позитивний образ НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, сприяє підвищенню продуктивності та ефективності в діяльності медичних працівників, покращує мотивацію праці, знижує ризики втрати провідних співробітників, зменшує конфліктність та психологічну напруженість у колективі, підвищує лояльність співробітників.

Медицина – одна з не багатьох галузей, в якій від якості людської праці та обсягу знань залежить життя людей. Саме тому державне регулювання якості надання медичної допомоги, як важлива складова державного управління системою охорони здоров'я є перспективним напрямом підвищення ефективності недержавного сектора медичної галузі.

Якість медичних послуг, точність і своєчасність встановлення діагнозу, оптимальність вибраних методів лікування захворювання – все це залежить від професіоналізму медичного персоналу. З другого боку, важливим фактором досягнення прийнятних фінансових результатів в закладі охорони здоров'я є ефективність роботи його керівництва та допоміжного персоналу.

Наявність корпоративної культури в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» - фактор, який забезпечує скорочення витрат на підбір персоналу, бо є важливим при виборі місця роботи потенційними кандидатами.

Становлення корпоративної культури в закладі охорони здоров'я пронизує всі рівні управління. Оптимальним можна вважати, коли її учасником є весь колектив.

У контексті викладеного вище, робимо висновок про те, що створення високоефективних команд дозволить підвищувати продуктивність виробництва, дасть можливість покращувати якість медичних послуг, сприятиме скороченню плинності кадрів, знизить рівень конфліктності тощо.

Як відомо, значною мірою на відносини з персоналом, пацієнтами, страховими компаніями, державними організаціями впливає корпоративна

культура в закладі охорони здоров'я.

Корпоративну культуру визначають як філософію закладів охорони здоров'я, систему їх цінностей і способів їх реалізації: норми і правила поведінки співробітників, які сприяють досягненню стратегічних цілей та місії НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф».

Управління корпоративною культурою в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» дає можливість забезпечити позитивний образ закладу охорони здоров'я як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, сприяє підвищенню продуктивності та ефективності в діяльності медичних працівників, покращує мотивацію праці, знижує ризики втрати провідних співробітників, зменшує конфліктність та психологічну напруженість у колективі, підвищує лояльність співробітників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Значимість розвитку корпоративної культури в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»

Значимість фактора	Назва фактора значимості	Середній ранг пріоритету
1	Забезпечення позитивного іміджу установи для персоналу та зовнішніх аудиторій	7,45
2	Забезпечення досягнення вищих показників діяльності установи	7,42
3	Підвищення мотивації	7,10
4	Є ключовим фактором стратегії розвитку установи	6,83
5	Підвищення ефективності бізнес-процесів у лікувально-профілактичних закладах	6,43
6	Не впливає на діяльність закладу охорони здоров'я	1,17

Наявність корпоративної культури в організації – фактор, який забезпечує скорочення витрат на підбір персоналу, бо є важливим при виборі місця роботи потенційними кандидатами.

Становлення корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» в сучасних умовах пронизує всі рівні управління. Оптимальним можна вважати, коли її учасником є весь колектив (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Функції підрозділів НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» в управлінні корпоративною культурою

Кадрова служба	Керівництво закладу охорони здоров'я	Керівники структурних підрозділів	Персонал закладу охорони здоров'я
<ul style="list-style-type: none"> • Розробка ідеології корпоративної культури; • постановка системи цінностей і норм етичної поведінки відповідності до стратегії; • адміністрування корпоративної культури; • розробка нових методів і запровадження сучасних технологій управління корпоративною культурою; • генерація нових ідей та завдань для удосконалення корпоративної культури; • визначення переліку питань і аспектів діяльності закладу охорони здоров'я, що підлягають стандартизації; • розробка документів, що регламентують порядок розробки стандартів корпоративної культури, їх запровадження та контролю виконання співробітниками закладу охорони здоров'я; • здійснення контролю та оцінки ефективності запровадження стандартів корпоративної культури 	<ul style="list-style-type: none"> • Затвердження стандартів корпоративної культури; • подолання опору нововведенням 	<ul style="list-style-type: none"> • Погодження стандартів корпоративної культури за своїми напрямками діяльності; • здійснення контролю за дотриманням стандартів корпоративної культури у своїх підрозділах 	<ul style="list-style-type: none"> • Дотримання затверджених стандартів корпоративної культури; • самоконтроль дотримання затверджених стандартів корпоративної культури

Провідна роль у формуванні та управлінні корпоративною поведінкою відводиться кадровій службі, важливу роль відіграє також керівництво НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф».

Корпоративна культура в управлінні людськими ресурсами в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» в сучасних умовах, зокрема, може мати наступне наповнення:

1) етичні стандарти, основною функцією яких є розмежування з моральної точки зору "допустимого" і "недозволеного":

– забезпечення задоволеності пацієнтів (клієнтів), турбота про їх

здоров'я та реалізації місії НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»;

- чесність і дотримання етичних норм, медичної таємниці та вимог законодавства, внутрішніх розпорядчих документів і регламентів НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»;

- достовірність будь-якої інформації, призначеної як для внутрішнього, так і для зовнішнього використання, а також дотримання її конфіденційності;

- належна поведінка співробітників при виникненні конфліктів інтересів;

- використання ресурсів лікувально-профілактичного закладу в особистих цілях, проведення політичної діяльності та пропаганди від лиця НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»;

- коректні відносини із засобами масової інформації;

- повага і визнання індивідуальності кожного працівника та відсутність різних форм дискримінації.

2) постулати віри, тобто проголошені офіційно або такі, що склалися історично та приймаються на віру твердження, що стосуються сторін діяльності НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» та стилю поведінки співробітників. Медичні працівники можуть підтримувати постулати віри, які стосуються:

- відповідальності перед державою, пацієнтами і власниками в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» за кінцеві результати;

- забезпечення постійної націленості на покращення якості медичної допомоги пацієнтам (клієнтам) і безперервної роботи над економією засобів та удосконаленням процесів діяльності;

- розуміння необхідності змін і постійного покращення технології з метою підвищення якості лікувально-діагностичного процесу та продуктивності праці, пріоритетності вирішення проблем низької

рентабельності за рахунок раціоналізації витрат (впровадження нових ідей, стаціонарзамінних технологій, конкурсний відбір постачальників медикаментів, підрядників тощо), а не шляхом підвищення цін на медичні послуги;

- наявності домінантного стилю відносин з вищими та нижчими рівнями управління (взаємоповага тощо);

- максимальної інформованості та забезпечення внутріколективних комунікацій щодо успіхів НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» та результатах його діяльності, заходах і акціях, що проводяться, заслугах усіх працівників;

- намагання кожного допомагати один одному та працювати в команді, у випадку необхідності забезпечувати підтримку та наставництво, передавати досвід і знання, дотримуватися даних обіцянок і виконувати їх;

- надання можливостей і усвідомлення максимальної участі в успіхах, реалізації стратегії, загальноколективних заходах;

- намагання кожного бути кращим, постійно удосконалювати навички, вміння, знання і професіоналізм;

- цінності індивідуальних особливостей будь-якого співробітника, підтримки талантів і поваги, визнання досягнень колег;

- справедливості та адекватності винагороди за працю, дотримання її безпеки;

- переваги управління з прицілом на ефективність (медичну, соціальну та економічну).

Виходячи з викладеного вище, оцінюючи ефективність тих чи інших реформ в галузі охорони здоров'я, визначають їх соціальну (Соціальна ефективність полягає у підвищенні суспільної ролі охорони здоров'я, пов'язаної безпосередньо з підвищенням рівня здоров'я та якості медичної допомоги, а виявляється конкретно у зменшенні негативних показників здоров'я населення, у вигляді захворюваності, інвалідності, смертності та підвищення позитивних показників, у вигляді фізичного розвитку,

народжуваності, підвищення середньої тривалості життя тощо), медичну (Медична ефективність полягає в оцінці результативності різних способів діагностики, лікувальних процедур, у тому числі лікарських засобів, а також профілактики захворювань. Вона виражається у показниках якості та ефективності роботи НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», шляхом оптимального використання медичного обладнання, трудових і фінансових ресурсів тощо) та економічну (Економічна ефективність полягає у визначенні зменшення або збільшення витрат щодо результатів медикаментозного забезпечення, надання медичної допомоги тощо).

Серед фахівців-організаторів галузі вважається, що пріоритетною для охорони здоров'я є оцінка соціальної та медичної ефективності. Проблема економічної ефективності розглядається в основному з точки зору ефективності використання ресурсів, наприклад, до і після впровадження інновацій у конкретний вид діяльності галузі охорони здоров'я) ефективність.

Для того, щоб корпоративна культура приносила свої результати та була ефективним інструментом мотивації, згуртування та створення позитивного іміджу організації, до персоналу НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» пред'являють особливі вимоги, що відносяться до стандартів його поведінки в організації. Передусім слід пам'ятати, що наявність скритих конфліктів в колективі — небезпека для НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», що несе в собі ризик демотивації персоналу, втрати ключових співробітників, розбалансування команди. Саме тому, тема їх зниження або керованості повинна бути невід'ємною частиною корпоративної культури.

Таблиця 2.3 – Методи формування колективу, націленого на результат

Назва методу	Сутність методу	Специфіка використання
Впровадження корпоративного кодексу	Розробка і затвердження корпоративних цінностей і норм етичної поведінки співробітників закладу охорони здоров'я, в основі яких лежить медична етика та стратегія НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»	Тривалий процес впровадження
Організація колективних заходів за рахунок закладу охорони здоров'я	Спільне проведення відпочинку співробітниками закладу охорони здоров'я та зміцнення службових і дружніх відносин	Вимагає відповідних затрат на організацію та проведення заходів. Може використовуватися диференційовано, у залежності від значущості співробітників
Організація спортивних змагань і турнірів між співробітниками	Спільна участь працівників у спортивних заходах (у тому числі на першість з іншими закладами охорони здоров'я) та зміцнення службових і командних відносин	Пов'язаний із витратами на організацію та проведення заходів
Тренінгові командоутворення	Розміщення колективу в особливе середовище для згуртування	Вважається ефективним використання після проведення глибокого аналізу конфліктності в колективі та вироблення відповідних методів її подолання
Диференційоване стимулювання факторів мотивації	Впровадження диференційованої системи винагород і заохочень персоналу у залежності від якості результатів його праці	Вимагає значних працезатрат на розробку і впровадження. Здійснюється з використанням технологій управління за цілями і ключовими показниками
Організація спільної науково-пізнавальної роботи	Стимулювання наукової діяльності медичного персоналу закладу охорони здоров'я і проведення конференцій, семінарів за участі самих працівників з метою передачі досвіду і знань, а також залучення всього колективу у процес пошуку новаторських ідей	Вимагає формування відповідних стимулів у колективу, які зазвичай забезпечуються відповідною системою мотивації за кінцевим результатом і ключових показниках
Розвиток персоналу	Надання можливості персоналові постійно розвиватися професійно і кар'єрно, брати участь у науковій діяльності	Найкращий ефект досягається при сумісному використанні з технологією управління за цілями і ключових показниках

Наведемо кілька ознак наявності скритих конфліктів в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»:

– нерозуміння та неузгодженість цілей закладу на різних рівнях

ієрархії;

– перевага більшості особистих цілей співробітників над загальнокорпоративними;

– нерозуміння співробітниками того, що на даний момент відбувається в закладі;

– неправильне визначення функцій — в одних виникає відчуття, що вони роблять більше за інших;

– недостатня увага керівництва до оцінки діяльності підлеглих;

– перевага тільки матеріальних методів стимулювання праці;

– незадовільне керівництво та ігнорування підлеглих;

– неузгодженість роботи підрозділів;

– відсутність віри у можливість досягнення поставлених цілей.

Ефективними методами щодо зниження конфліктності є методи згуртування колективу та формування єдиної команди, яка діє в рамках однієї ідеології.

Згуртована команда – надзвичайно цінний актив корпоративної НТВ КПШ «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф». Як свідчить власний досвід, наявність згуртованого колективу дає можливість не тільки знижувати конфліктність і підвищувати продуктивність праці, але й дозволяє з найменшими фінансовими затратами мотивувати та утримувати медичних працівників.

2.3. Діагностика проблем корпоративної культури НТВ КПШ «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» очима пацієнтів. Оцінка рівня ідентифікації і лояльності до закладу

Корпоративна культури в управлінні людськими ресурсами медустанови має безпосередній зв'язок із особовим складом закладу від

інституціонального до технічного рівня управління. Для керівництва вона відіграє роль стимулу до самоорганізації та орієнтира для дотримання встановленого розпорядку, а для персоналу – умови праці та діяльності у НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф».

Корпоративна культури в управлінні людськими ресурсами закладу охорони здоров'я може вважатися сильною, якщо, на противагу слабкій оргкультури, характеризується такими психологічними показниками, як: лояльність персоналу; високий ступінь задоволеності роботою; висока самооцінка персоналу; відсутність напруженості у відносинах між керівниками різних рівнів ієрархії; відсутність симптомів стресу у працівників [1]. Для уточнення цього переліку варто додати можливість навчання і підвищення кваліфікації, про що вже згадувалося вище, невисокий рівень плинності кадрів, знання іноземної мови, вияв поваги та інтересу до кожного працівника з боку керівництва та колег. Надзвичайно важливим є також професійність керівництва НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» та вміння вирішувати проблему конфліктів.

Оцінити рівень ідентифікації та лояльності до НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», як з точки зору персоналу, так і з точки зору пацієнтів, можна за допомогою анкетування/опитування та шляхом аналізу статистичних даних, отриманих у лікарні.

У НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» з метою виявлення слабких місць у корпоративній культурі закладу було проведено анонімне опитування пацієнтів/їх представників та працівників, для чого було розроблено дві анкети. Пандемія коронавірусу Covid-19 зумовила необхідність значно обмежити вибірку опитаних пацієнтів, оскільки впродовж певного періоду доступ у заклад було суттєво обмежено.

Таблиця 2.4 – Анкета «Проблеми корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» очима пацієнтів»*

№	Зміст запитання	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
1	2	3	4	5	6
Просимо Вас оцінити наступні критерії:					
1	Доступність медичної допомоги (наявність ліків, матеріально-технічнеоснащення)	5	4	3	2
2	Ставлення лікарів до пацієнтів (ввічливість, уважність, доброзичливість, відповідальність, сумлінність тощо)	5	4	3	2
3	Ставлення медичних сестер до пацієнтів (ввічливість, уважність, доброзичливість відповідальність тощо)	5	4	3	2
4	Ставлення молодшого медичного персоналу до пацієнтів (ввічливість, уважність, доброзичливість, відповідальність тощо)	5	4	3	2
5	Професіоналізм та компетентність лікарів	5	4	3	2
6	Професіоналізм та компетентність медичних сестер	5	4	3	2
7	Доступність та повнота інформації про види медичної допомоги та ціни (якщо користується платними послугами)	5	4	3	2
8	Умови перебування у лікарні (комфортність, зручність, чистота тощо)	5	4	3	2
9	Чи доводилося Вам довго чекати лікаря, щоб отримати консультацію?	5	4	3	2
		(не доводилося)	(дуже рідко)	(часто)	(постійно)
10	Чи доводилося Вам довго чекати учерзі для отримання призначених Вам процедур?	5	4 (дуже рідко)	3 (часто)	2 (постійно)
11	Чи мали місце корупційні дії з боку лікаря чи медичних сестер?	5 (жодних)	4 (я не розумію натяків)	3 (зрідка)	2 (постійно)
12	Ваші коментарі, зауваження, пропозиції, побажання щодо удосконалення якості медичної допомоги				
13	Паспортні дані:	1. Вік 2. Стать 3. Скарги на здоров'я, з якими звернулися до НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» 4. Яке лікування призначене: амбулаторне чи стаціонарне?			

Примітка: Анкета складена на основі ознайомлення із аналогічними анкетами, розробленими у різних медичних закладах України та розміщеними у відкритому доступі, зокрема: [44; 25]

Таблиця 2.5 - Шкала визначення результатів анкетування

Результат	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
Кількість балів	55–45	44–35	34–25	менше 25

Анкетування проводилося добровільно, анонімно (за бажанням). Пацієнт чи довірена особа самостійно заповнював анкету та залишав її у спеціальній скриньці в реєстратурі. Обробку і аналіз анкет та обчислення кількості балів методом математичного додавання за шкалою здійснювала особисто автор роботи за допомогою відповідальних осіб (молодшого медичного персоналу).

Було опитано 50 пацієнтів віком від 18 до 80 років (28 жінок і 22 чоловіків) та отримано результати, наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати опитування пацієнтів щодо проблем корпоративної культури

Результат	Частка отриманих оцінок «відмінно»	Частка отриманих оцінок «добре»	Частка отриманих оцінок «задовільно»	Незадовільно
Частка опитаних пацієнтів	23%	28%	45%	4%

Таким чином, бачимо, що у цілому пацієнти оцінюють корпоративну культуру НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» позитивно, однак є негативні моменти. Так, з 4% респондентів, які оцінили її як незадовільну, більшість – це молоді люди, які були обурені чергами під діагностичними кабінетами та відсутністю можливості запису на конкретну годину. Частина незадоволених пацієнтів вказала на недостатньо інформативний сайт лікарні та не ввічливий молодший медичний персонал. Невелика частка опитаних зазначила, що бракує затишку, а інтер'єр місцями не відповідає рівню сучасної медичної установи. Позитивним є те, що практично жоден респондент не поскаржився на корупційні дії персоналу лікарні, а професійний рівень лікарів був оцінений, в цілому, як високий.

Конкретизувати проблеми у корпоративній культурі НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» дало змогу проведене анонімне опитування персоналу з метою виявлення рівня лояльності та ідентифікації (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Анкета «Проблеми корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» очима працівників»

№	Зміст запитання	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
Просимо Вас оцінити наступні критерії:					
1	Рівень матеріального стимулювання	5	4	3	2
2	Ставлення адміністрації до працівників (ввічливість, уважність, доброзичливість, лояльність тощо)	5	4	3	2
3	Ставлення старших колег (за віком) до співробітників	5	4	3	2
4	Професіоналізм і компетентність колег	5	4	3	2
5	Професіоналізм та компетентність керівництва	5	4	3	2
6	Як Ви оцінюєте імідж лікарні?	5	4	3	2
7	Доступність та повнота інформації про можливості професійного зростання	5	4	3	2
8	Умови роботи у лікарні (комфортність, зручність, чистота тощо)	5	4	3	2
9	Чи доводилося Вам бути учасником конфлікту між членами колективу?	5 (не доводилося)	4 (дуже рідко)	3 (часто)	2 (постійно)
10	Чи доводилося Вам бути учасником чи свідком конфлікту між представником адміністрації та працівником лікарні?	5 (ніколи)	4 (дуже рідко)	3 (часто)	2 (постійно)
11	Чи мали місце прояви непотизму чи фаворитизму у закладі?	5 (жодних)	4 (є підозри)	3 (зрідка)	2 (постійно)
12	Ваші коментарі, зауваження, пропозиції, побажання щодо посилення корпоративної культури				
13	Паспортні дані:	1. Вік 2. Стать 3. Освіта 4. Ви лікар, медична сестра/брат, санітар, інше? (потрібне підкресліть) 5. Як довго Ви працюєте у закладі?			

Примітка: Анкета складена на основі опрацювання літературних джерел та ознайомлення із аналогічними анкетами, розробленими у різних медичних закладах України.

Ідентифікація із закладом виражається за такими компонентами, як: гордість за приналежність до організації; залучення до діяльності організації; лояльність до організації, готовність відстоювати її інтереси [1]. На сильну корпоративну культуру за критеріями ідентифікації вказують, зокрема, незначна кількість конфліктів у колективі, позитивний імідж закладу, створений насамперед компетентністю працівників, ініціативність працівників та їх здатність самостійно ухвалювати рішення тощо.

Ідентифікація співробітника із організацією є складовою концепції лояльності, яка полягає у т.зв. «залученні» працівників, задоволеності умовами роботи, бажанні залишитися в організації тощо. Наслідками реалізації цієї концепції є зменшення плинності кадрів, рівня абсентеїзму (відсутності на робочому місці), підвищення продуктивності праці, зниження рівня стресу.

Корпоративна культура закладу охорони здоров'я, як і будь-якої іншої організації, оцінюється персоналом як сильна, якщо мають місце відповідність цінностей установи цінностям працівників, організаційна підтримка та справедливість.

Вищезазначені критерії були тією чи іншою мірою враховані при побудові анкети.

Було опитано 100 працівників НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» від 22 до 68 років (69 жінок і 31 чоловік) та отримано результати, наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати опитування персоналу щодо проблем корпоративної культури

Результат	Частка отриманих оцінок «відмінно»	Частка отриманих оцінок «добре»	Частка отриманих оцінок «задовільно»	Незадовільно
Частка опитаних пацієнтів	22%	38%	38%	2%

Найбільшою з виявлених проблем корпоративної культури в управлінні

людськими ресурсами закладу є, на думку медперсоналу, фінансування закладу, насамперед оплата праці та заходи з матеріального стимулювання. Це підтверджують і дані по лікарні. Так, заробітна плата медпрацівника закладу включає оклад (ставку чи її частину), оплату чергувань та протезування (від виробітку), а доплати здійснюються за роботу у нічні і святкові дні, а також за науковий ступінь (отримують лише 2 чол.). Передбачений лише один вид надбавки – за стаж. Інші види матеріального стимулювання, зокрема премії, оплата вітчизняного чи зарубіжного стажування тощо практично не застосовуються.

Лікарняний заклад є комунальним підприємством, однак можливості розширеного фінансування поки що не використовуються повною мірою, що не дає змоги удосконалювати архітектурний і оформлювальний дизайн, створити належні умови для харчування та відпочинку медпрацівників, забезпечити у достатній мірі комп'ютерною технікою. Відсутність стійких гарантій соціального захисту, низький рівень оплати праці за умови розриву зв'язку із результатами роботи, незначна можливість кар'єрного зростання, особливо для середнього і молодшого медперсоналу погіршує психологічний клімат у колективі, зменшує ініціативність працівників та взаєморозуміння з керівництвом.

Наведені дані свідчать, з одного боку, про недостатні умови для розвитку людського потенціалу лікарняного закладу, невисокі можливості самореалізації кожного працівника, його зацікавлення в самоудосконаленні як фахівця, задоволеність місцем праці. З іншого боку, гальмується інноваційний розвиток НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», а корпоративна культура не відповідає вимогам зовнішнього середовища.

Ключовим аспектом, який потребує нагальної уваги, є зміна підходів до фінансування закладу, відповідно до нового етапу медичної реформи в Україні.

Висновки до розділу 2

Впровадження корпоративної культури вимагає, щоб сформульовані принципи, норми і правила поведінки були доведені до її носіїв та зовнішніх споживачів за допомогою відповідних внутрішніх і зовнішніх каналів комунікації.

Внутрішні джерела, як відомо, в основному орієнтовані на передачу інформації колективові НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», зовнішні – стороннім у відношенні до закладу користувачам.

Цілями використання внутрішніх каналів комунікації можуть бути такі:

- доведення до співробітників НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» ідеології та корпоративних цінностей;
- передача стратегічних цілей, місії та бачення перспектив закладу;
- залучення персоналу НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» до постійного процесу самовдосконалення;
- мотивація працівників і підвищення ролі непрямих методів управління персоналом;
- саморегульовані дії та поведінка персоналу;
- закріплення відповідальності за дотримання та порушення норм етичної поведінки в колективі.

Цілями використання зовнішніх джерел каналів комунікацій можуть бути наступні:

- підвищення репутації медичного закладу в очах держави та громадськості, регулюючих органів, страхових організацій, інвесторів;
- декларування корпоративних принципів і відданості ідеології для зростання публічної привабливості НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»;
- формування сприятливого іміджу медичного центру та прозорості трудових процесів, що відбуваються в ньому, на ринку праці і, відповідно, залучення найбільш кваліфікованих лікарів та обслуговуючого персоналу.

Ґрунтуючись на викладеному вище, робимо висновок про те, що корпоративна культура в управлінні людськими ресурсами в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» в сучасних умовах, покликана сформувати конкурентноздатний колектив професіоналів, які мотивовані на досягнення поставлених цілей та постійне удосконалення процесів і результатів власної роботи.

Таким чином, тільки поєднання успішних стратегій з ефективними організаційними структурами, відрегульованими процесами медичного забезпечення, достовірною та широкою інформацією та дієвим стимулюванням забезпечить ефект "снігової лавини", тобто безпрецедентне зростання цінності. Визначення результатів (за заздалегідь визначеними і затвердженими індикаторами) та широке розповсюдження інформації – ось найважливіші та найефективніші каталізатори, які можуть запустити каскадні зміни в системі охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ НТВ КПП «ТМО «ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЕМД ТА МЕДИЦИНИ КАТАСТРОФ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ)

3.1. Розвиток соціально-психологічного клімату у медичному закладі як чинник корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах

Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» – один із факторів ефективного функціонування системи охорони здоров'я з досягнення основної мети – збереження здоров'я населення і надання необхідної медичної допомоги. Основною соціально-трудовою одиницею будь-якого медичного закладу є колектив відділення або кабінету. Доброзичливі, ділові взаємини в колективах медпрацівників – умова успіху медичного закладу в цілому. Їх відсутність, неухвалене ставлення медпрацівників один до одного, негаразди, конфлікти заважають роботі закладу, негативно відображаються на самопочутті хворих і процесі їх одужання [1].

Одним із найважливіших завдань керівника НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» для ефективною медичною допомогою є створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

У наш час стрімкого наукового прогресу і величезного обсягу інформації, яку ми переробляємо щогодини, важливо зберегти себе, свою людяність й особистість, не стати «машиною», додатком, простим технічним

виконавцем робочих функцій. Керівник повинен створити такі умови, щоб медичний персонал відчував себе «командою». Однією з ознак команди є згуртованість, взаємовиручка, підтримка і одночасно вимогливість до себе та інших. Одним із найважливіших показників, що колектив це «команда» – є доброзичливий соціально-психологічний клімат, тобто такий стан у колективі, коли кожному його члену надаються оптимальні умови для реалізації його здібностей і схильностей [2, 3].

Таким чином, наявність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі – один із показників його зрілості, результат великої та кропіткої праці керівництва.

Пропонуємо керівнику НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» прописати корпоративні правила у Кодексі корпоративної етики.

Мета Кодексу – встановлення корпоративних стандартів ділової медичної етики НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» та регламентація діяльності співробітників у складних етичних ситуаціях.

На перший погляд може здатися, що ці правила потрібні лише керівництву НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» для того, щоб співробітники перебували в певних поведінкових рамках, продуктивно працювали на результат, відчували корпоративний дух тощо. Однак, якщо розглядати це питання ширше, то стає зрозуміло, що корпоративна культура потрібна і рядовим працівникам. Злагоджена, чітка робота всього колективу – запорука успіху!

Кожен співробітник НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» повинен пам'ятати, що пацієнти та інші відвідувачі оцінюють медичний заклад в цілому, але відчують атмосферу закладу в деталях та дрібничках. Якщо кожен співробітник НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» дотримується внутрішньої культури поведінки, правил медичної етики, розуміє власну

відповідальність, тоді прикрі збої у роботі всього колективу зводяться до мінімуму.

Формування та впровадження корпоративної культури — складна справа. Але, що сильніша корпоративна культура, то краща репутація медичного закладу. Тобто корпоративна культура прямо корелює із довірою пацієнтів й добробутом медичного закладу.

Керівник НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» розуміє, що задоволеність пацієнтів та відвідувачів медичного закладу, їхнє бажання повернутися і стати постійними клієнтами багато в чому залежить не тільки від професійності лікаря та його помічників, а й загального враження від злагодженості у роботі всіх працівників медичного закладу та видимої сторони міжособистісних стосунків у колективі. Адже, у сучасному суспільстві інформативні потоки скеровують необхідність усвідомлення важливості профілактичної медицини як напрямку попередження розладів у стані здоров'я. Тому керівник НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» має приділяти увагу формуванню корпоративної культури та контролю виконання вимог.

У разі прийняття рішення щодо написання кодексу корпоративної етики та правил культури робочих процесів саме головна медична сестра в межах своєї компетенції братиме активну участь у розробці таких документів та їх впровадженні.

Створення декларованих правил не є простим завданням. Необхідно дотримуватися розумності, щоб не прописати такі вимоги, які будуть шкодити робочому процесу, виконанню професійних обов'язків молодшим медичним персоналом. У цьому визначальну роль відіграє професіоналізм та досвід роботи головної медичної сестри, яка зможе порадити керівникові найкращий варіант з огляду на специфіку роботи медичного закладу.

Після складання корпоративних правил їх необхідно донести до

відома і до свідомості підлеглих – провести загальні збори колективу або спеціалізовану внутрішньолікарняну конференцію для молодшого медичного персоналу. Протягом роботи також варто проводити тренінги з питань культури спілкування у медичному закладі з перевіркою знань членів колективу. Зазвичай, це виконується у формі розв’язання завдань, що відображатимуть конкретні життєві та робочі ситуації для вироблення правильних взаємин. У разі порушення норм корпоративної етики, що мали негативні наслідки для медичного закладу, необхідно проводити позачергові освітні заходи та розбір конфліктної ситуації, що виникла.

Якщо керівництво НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» не бажає або ще не готове прописувати корпоративні норми, головна медична сестра зобов’язана узгодити з керівником закладу так звані «неписані правила», що в подальшому буде доводити до відома середнього та молодшого медичного персоналу, а також контролювати їх виконання.

Успіх у лікуванні хворих багато в чому визначається взаємовідносинами медичних працівників між собою, тобто соціально-психологічним кліматом у медичному колективі.

Позитивний соціально-психологічний клімат у НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» сприяє формуванню в кожного медичного працівника почуття задоволеності від участі у спільній діяльності, а звідси – бажання працювати, а, отже, підвищується ефективність праці і, відповідно, здійснюється благоприємний вплив на хворих.

Соціально-психологічні фактори, що мають прямий вплив на ефективність діяльності НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»:

- мотивованість працівників;
- психологічна, моральна та інтелектуальна сумісність членів колективу;

- прихована, неформальна ієрархія взаємин;
- неформальні етичні норми;
- групова згуртованість і односторонність;
- форми прояву конфліктів;
- повага, терпимість;
- стиль керування.

Уміння спілкуватись з хворими належить до найцінніших якостей медичного працівника будь-якої сфери медицини і визначає ефективність лікувально-діагностичного процесу, ступінь задоволеності пацієнта наданою йому допомогою, а також оцінку професійності фахівця.

Одним із показників надання якісної лікувальної допомоги є відсутність конфліктів між пацієнтом та медичним працівником. У сучасному світі медичну допомогу сприймають як послугу, яку надає заклад охорони здоров'я. Тому цілком логічно, що пацієнт, який звернувся за консультацією або розпочав лікування, має певні очікування, тобто створює ідеалізований образ медичного працівника та лікувального процесу загалом [7, 10].

Зі свого боку, лікар теж має певні очікування щодо того, як хворий має поводитись, як він реагуватиме на запропоноване лікування. Ці уявлення ґрунтуються на життєвому досвіді кожного з них та соціальних нормах у суспільстві. Невідповідність між реальністю та сподіваннями дуже часто стає причиною конфліктів. Пацієнти можуть виражати незадоволення організацією медичної допомоги, кваліфікацією медичного персоналу, відсутністю необхідного обладнання, санітарними умовами у закладі тощо. При цьому досить часто істинна причина негативного сприйняття полягає у суб'єктивному враженні від взаємин у команді працівників НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф».

Галузь охорони здоров'я є однією з найбільш соціально значимих сфер функціонування кожної країни. Особливого суспільного значення в

цій галузі набуває проблема колізій, як наслідок доволі тісних взаємовідносин між лікарем і пацієнтом.

Чинники виникнення конфліктів можуть бути як зовнішні (притаманні всьому суспільству, що долає на шляху свого розвитку кризовий період), так і внутрішні (нереформована система охорони здоров'я із недостатнім фінансуванням та недооціненням професії медичного працівника). Однією з причин конфлікту в будь-якому медичному закладі є непорозуміння міжлікарем і пацієнтом.

3.2. Обґрунтування впровадження корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»

Корпоративна культура НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» – це специфічний вид та набір норм, цінностей, переконань і манер поведінки, що характеризують спосіб співпраці колективу та окремих індивідуумів в межах даної організації та поза її межами. Корпоративна культура формує і соціальне, і психологічне середовище в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф». Сильна «здорова» культура збільшує конкурентні переваги і потенціал організації, а слабка деструктивна – зменшує. Наявність деструктивних субкультур може звести до нуля організаційний потенціал, знизити можливості адаптації та навіть зруйнувати організацію.

Корпоративна культура завжди структурована, як вже було зазначено, являє собою ієрархічну систему вірувань, цінностей, припущень і символів, які допомагають працівникам впоратися з рутинними повсякденними професійними завданнями та проблемами, і при цьому володіє певним набором атрибутів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Атрибути корпоративної культури НТВ КПП «ТМО
«Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»

Назва	Зміст	Прояв
Зразки фундаментальних припущень	ними керуються працівники у своїх діях та поведінці, вони пов'язані зі сприйняттям навколишнього середовища та факторів, що регулюють та впливають на нього	спеціальні, призначені для внутрішнього користування, документи, наприклад, «Кодекс співробітника», «Етичний кодекс», «Керівництво для співробітників» тощо.
Ціннісні орієнтири	формують межі допустимої трудової поведінки працівників. Ціннісні орієнтації організації визначають розуміння трудового колективу та кожного співробітника відносно того, яким чином слід діяти в тих чи інших обставинах	Організаційні легенди, міфи та історії про «засновників».
Символіка	«трансляє» ціннісні орієнтації працівникам та зовнішньому оточенню	дизайн, дрес-код, емблема, кольори

Відносно особливостей функціонування, сформованих в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», видів корпоративних культур і встановлено наступне:

- відсутність формалізованого організаційного документа, що стосується організаційної культури, при цьому цінності та основні аспекти ділової поведінки визначені;
- головний лікар зазвичай приділяє значну увагу іміджу установи, в тому числі діловій поведінці працівників;
- заохочуються та пропагуються наступні характеристики управлінської поведінки – розумність дій, послідовність та зрозумілість, оскільки імідж і репутація лікарні залежать від професійної етики, поведінки, зовнішнього вигляду працівників та принципів ділового спілкування;
- поведінка та професійна діяльність лікарів має бути спрямована на формування позитивного іміджу, задля стимулювання контрагентів, пацієнтів до тривалих партнерських відносин, що підвищує, в свою чергу, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»;
- спостерігається намагання культивувати ефективні корпоративні

комунікації, в основу яких закладено довіру, можливості обговорення, виявлення, аналізу та усунення помилок, їх причин і обставин виникнення, принципи командної роботи, прагнення до конструктивного діалогу;

- серед пропагованих принципів поведінки працівників НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» – чесність, ввічливість, коректність у відносинах між колегами, порядність, створення атмосфери довіри, співпраці, взаєморозуміння; пунктуальність, своєчасне виконання зобов'язань, організованість і самодисципліна, раціональне використання робочого часу; обмін актуальною інформацією і професійним досвідом, надання допомоги колегам з метою досягнення найкращого результату, командна робота; неприйняття корупції.

Отже, формальна орієнтація корпоративної культури НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» має позитивний та ефективний вектор. Але формальне озвучення постулатів корпоративної культури, ще не є гарантією їх «роботи». Без поміркованого менеджменту, сконцентрованого на розробці, впровадженні та підтримці корпоративної культури, без прийняття її персоналом усіх рівнів – орієнтири та заходи, розроблені в межах індивідуальної корпоративної культури діяти не будуть.

Нами виявлено наступне (що, зокрема, дещо суперечить вище перерахованим ціннісним орієнтирам):

- моральні та етичні аспекти як елементи взаємодії персоналу між собою, з пацієнтами та керівниками, а також професійно важливі якості медичного працівника поступово витісняються з поведінки, поступаючись місцем слідуванню численним формальним приписам і стандартам, а професійні медичні знання, вміння і навички часто обмежують комплекс основних, що проявляються в діяльності, лікарських компетенцій та, фактично, зменшують можливий потенціал організаційної культури;

- переважаючий тип корпоративної культури – культура контролю та ієрархії, що передбачає наявність чіткої і складної ієрархії та такого явища як бюрократія. Вона орієнтується на стабільність, порядок, контроль, спільність,

інтеграцію і націленість всередину організації. В даному типі корпоративної культури існує негативне ставлення до конфлікту, і в силу бюрократизованості, застосовуються складні інструменти управління;

- за іншою класифікацією домінуючий тип корпоративної культури НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» – культура, орієнтована на роль. Вона ґрунтується на бюрократичному розподілі праці, низькому рівні демократії та жорстких ієрархічних зв'язках. До працівника ставляться як до одного з видів ресурсу. При цьому велика увага приділяється ротації кадрів, навчанню та стажуванню персоналу, оцінці та атестації з метою підвищення ефективності медичного персоналу.

Аналізуючи дані наших спостережень, можемо прийти до висновку, що не зважаючи на той факт, що характеризовані види корпоративних культур, дають змогу налагодити порядок, ієрархічність та чіткість функцій та виконуваних обов'язків персоналу, проте бюрократизм взаємовідносин не дає можливості НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» швидко пристосовуватись до змін.

Для реалізації заходів щодо формування та / або розвитку корпоративної культури НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» доцільно діяти поетапно, максимально коректно і точно формулюючи зміст кожного етапу. Всі бажані поліпшення повинні формулюватися у вигляді певної філософії, яку готові сприйняти більшість персоналу. В першу чергу, це фундаментальні базові цінності, кредо, правила, норми, девізи, які визначають моральні і етичні пріоритети не лише організації, але й її співробітників.

За допомогою даних рис. 3.1 наведемо пропонований механізм формування та / або розвитку корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» в сучасних умовах.



Рисунок 3.1. Механізм формування та / або розвитку корпоративної культури в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»

Примітка:

¹ організаційні документи: положення, інструкції, регламенти, порядки, накази і розпорядження

Важливо визначити основну ідею та систему цінностей, критерії досягнення пріоритетних цілей та довести дану інформацію до відома всіх працівників НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» в цілому і окремим структурним підрозділам. З цією метою доцільно розробити, зокрема, ключові показники успіху (КРІ) діяльності; визначити адресатів культурологічного впливу; здійснити програму

перетворень, що гарантує справедливість при вирішенні виробничих проблем, розвиток трудових відносин на основі філософії «люди – головна цінність». Оновлена корпоративна культура НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» має забезпечувати ефективний зворотний зв'язок в системах взаємовідносин «керівник – керівник», «співробітник – керівник», «співробітник – співробітник» на базі єдиних норм і пріоритетів поведінки.

Розвиток корпоративної культури ми рекомендуємо пов'язувати із залученням працівників до участі в справах НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», при цьому кожен з них має мати «право голосу» при вирішенні всіх проблем. Керівникам організацій слід пам'ятати, що найбільший вплив на формування і розвиток корпоративної культури здійснюють саме вони, і саме на їх поведінку та вчинки, культуру праці будуть дивитися працівники. Якщо співробітники не помітять відповідності між декларованими змінами в корпоративній культурі та відповідною зміною в діяльності та особистості керівництва, то вони не нададуть значення жодній декларованій зміні.

Важливі умови впровадження / реорганізації корпоративної культури в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» розглянемо за допомогою даних табл. 3.2.

Не зважаючи на доволі кропітку роботу по удосконаленню корпоративної культури НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», не можна сказати що даний процес є занадто складним. Адже, організації мають місію, цінності та норми поведінки, традиції, але вони не формалізовані достатнім чином, а, отже, для деяких працівників, а особливо користувачів послуг, не є явними.

Таблиця 3.2 – Важливі умови впровадження / реорганізації корпоративної культури в НТВ КПІ «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»

Умова	Примітки
відповідна поведінка керівників вищого, середнього і нижчого рівня управління	є прикладом для співробітників і постійно демонструє особливо значущі цінності корпоративної культури
формування і застосування «прозорої» системи оцінки організаційної поведінки співробітників	інструментів стимулювання належної поведінки та осуду, за наявності відхилень від традицій і норм корпоративної культури
своєчасна оцінка керівництвом поведінки співробітників в складних і критичних ситуаціях	належна поведінка, сформована на декларованих цінностях та нормах, найкращим чином засвоюється не лише на свідомому, але й підсвідомому рівні
моделювання типових зразків професійної поведінки та форм фіксації внутрішньоорганізаційні статусів навчання нових працівників поведінки	в традиціях організаційної культури
застосування ефективної системи критеріїв розподілу і внутрішньої диференціації	відмежування «відповідних» та «невідповідних» працівників не має створювати конкуренцію, а навпаки «підтягувати» останніх до рівня перших
формування критеріїв організаційного просування співробітників	ротація всередині установи в традиціях організаційної культури
впровадження організаційних норм, правил, символів, традицій і обрядів	передбачає їх спільне формування, втілення кожного разу без виключень, позитивне підкріплення

Отже, принципи формування та удосконалення корпоративної культури НТВ КПІ «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» такі ж самі, що й у інших видів та типів організації. Серед проблем наявної корпоративної культури можна виокремити – відсутність належної її пропрацьованості та формалізації, надмірна бюрократизація. Разом з тим, формалізація організаційної культури як системи правил сприятиме стандартизації знань і навичок, передачі контролю операційної діяльності на нижні рівні, широкому використанню оціночних процедур – рейтингів, порівнянь, активному професійному навчанню, прагненню до досягнення загальних цілей, високих показників продуктивності та якості роботи; розвитку новаторства і готовності до змін.

3.3. Практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації

Побудувавши та проаналізувавши профілі корпоративної культури НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», перейдемо до останнього етапу методичного підходу щодо оцінки корпоративної культури. Розроблення рекомендацій зі зміни корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами та підтримки її розвитку на НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф».

З метою визначення стержневих положень і принципів, що описують, які зміни передбачаються, а які не передбачаються в результаті перестановки акцентів в конкретних типах корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», перейдемо до заповнення запропонованої форми (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Необхідні напрямки зміни корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»

Кланова культура	Адхократична культура
1	2
<input type="checkbox"/> підвищити; <input type="checkbox"/> знизити; <input checked="" type="checkbox"/> залишити на існуючому рівні.	<input checked="" type="checkbox"/> підвищити; <input type="checkbox"/> знизити; <input type="checkbox"/> залишити на існуючому рівні.
Передбачає... створення кращого морального клімату; збереження цінностей колективного духу; демонстрація керівництвом турботи про працівників; більш відчутне визнання заслуг найманих працівників; розвиток особистості кожного працівника; необхідність зустрічі керівництва з найманими працівниками; заохочення бригадної роботи, участі, залученості та особистої ініціативи працівників; створення високого рівня довіри; заохочення самоуправління; більше спілкування на паралельних рівнях управління.	Передбачає... повернення підприємству динамізму; створення умов, в яких безпечно йти на ризик; заохочення творчих альтернатив; формування гнучкості та пристосовності; перевірку нових ідей; перехід підприємства в ранг ноорства; спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи; заохочення ноорства, креативності та інноваційності серед працівників; терпиме відношення до помилок, здійснюваних вперше; більш уважне вислуховування споживачів, вивчення їх потреб.

1	2
Кланова культура	Адхократична культура
<p>Не передбачає... появу недисциплінованості та вседозволеності; налаштування лише внутрішнього фокусу уваги; відсутність акценту на наполегливій праці; захисту працівниками один одного в збиток досягнення цілей; володіння свободою без відповідальності; втрати стандартів; відсутність попередніх рішень; розслабленості, терпимості до посередності.</p>	<p>Не передбачає... появу вседозволеності та повної свободи; байдужість до потреб споживачів та контрагентів; втрату стратегічних цілей, зокрема головної цілі діяльності; прихильність до зайвого та бездумного ризику; прикриття помилок; відсутність координації та розділення ідей.</p>
Ієрархічна культура	Ринкова культура
<input type="checkbox"/> підвищити; <input checked="" type="checkbox"/> знизити; <input type="checkbox"/> залишити на існуючому рівні.	<input checked="" type="checkbox"/> підвищити; <input type="checkbox"/> знизити; <input type="checkbox"/> залишити на існуючому рівні.
<p>Передбачає... вдосконаленні організаційної структури в бік зменшення її «забюрократизованості»; усунення некорисних формальних правил та процедур, якісна та кількісна їх зміна; затвердження чіткої нормативної бази з корпоративної культури: Кодексу корпоративної культури, Кодексу ділової поведінки співробітників, Кодексу взаємин з клієнтами та діловими партнерами; усунення незв'язаної з необхідністю звітності; зменшення контрольних пунктів та бюрократичної тяганини; усунення бюрократичної бумажної роботи; послаблення мікроменеджменту; усунення незв'язаних з необхідністю обмежень; більше децентралізованих рішень.</p>	<p>Передбачає... орієнтацію керівництва на досягнення результатів та виконання поставлених завдань; орієнтацію на конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку; налаштування зовнішнього фокусу уваги та диференціації, у поєднанні з необхідним рівнем стабільності та контролю; налаштування фокусу перспективної стратегії на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей; підтримку прагнення перемагати; фокусування уваги на ключових цілях; розроблення системи ефективної мотивації працівників; заохочення цілеспрямованості працівників.</p>
<p>Не передбачає... усунення правил та/або їх недотримання; усунення логічної структури управління; ліквідацію виробничих графіків; відсутність виміру; меншої підзвітності працівників; відсутність моніторингу показників діяльності; неприйняття орієнтації на зміни.</p>	<p>Не передбачає... ігнорування конкуренції; втрати настрою на перемогу та бажання перемагати; втрати цільових орієнтирів; зневагу та зниження уваги до споживачів; появу менш задоволених споживачів; втрати уваги до перевірки результатів; меншої напруженості в показниках діяльності; меншого рівня конкурентоспроможності; відсутність граничних строків.</p>

Отже, в результаті заповнення табл. 3.3 чітко визначено стержневі положення і принципи, що описують, які зміни передбачаються, а які не передбачаються в результаті перестановки акцентів в конкретних типах корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф». Складання історій-ілюстрацій для підтримки ключових цінностей, бажаної орієнтації та принципів поведінки, що характеризують нову корпоративну культуру в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф».

Виявлення необхідних напрямків змін корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф». В результаті аналізу профілів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», було отримано певну величину невідповідності між профілями нинішньої і бажаної культури, що в свою чергу дає чітке уявлення, на яких питаннях слід зосередити увагу.

Для ефективного впровадження змін корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» запропоновано використати історії-ілюстрації про визначних працівників закладу, їх трудові та особисті досягнення.

Діючи по принципах корпоративної соціальної відповідальності, організація не розраховує на додаткову рекламу або на створення собі певного обліку в очах громадськості. Організація повна доброзичливості і віри в те, що соціальна відповідальність – це добра справа.

Як свідчить аналіз, корпоративна культура в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» діє за принципом айсберга – видно тільки її верхню частину, яка офіційно «виглядає з води», але ж сама вагома та впливова частина залишається в тіні. Проте безпосередній вплив на корпоративну культуру виконавця відбувається зверху. При цьому відбувається чітка ієрархія впливу з верхніх

ланок до нижніх, а дія самої корпоративної культури проявляється навпаки, знизу доверху. До того ж тут є певна інерційність

В цілому, вдосконалення управлінської діяльності потребує створення ефективної корпоративної культури, яка б сприяла підвищенню ефективності управління як цілісного організму. Треба зазначити, що для успішного функціонування організації необхідна деяка мобілізація фахівців різних рангів. Тому для гармонійної роботи організації, треба займати активну позицію.

Корпоративна культура в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» – це культура дії і тому вона не може бути нейтральною. Саме тому головне завдання керівництва в управлінні корпоративною культурою – розвивати її позитивні аспекти, завдяки чому вона притягатиме до себе лише позитивні чинники.

Розроблення стратегічних принципів для прискорення процесу зміни корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» немає сумніву, що прийняті зусилля зі зміни корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» виявляться ефективними, якщо не упущено з уваги декілька важливих принципів культурних змін.

Запропоновані дев'ять стратегічних принципів (табл. 3.4) є набором корисних вказівок для вищого керівництва, які слід враховувати та використовувати для прискорення зміни корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф».

Для підвищення ефективності впровадження змін корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» необхідно розробити комплекс робіт щодо підтримки розвитку корпоративної НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф».

В ідеалі – потрібно створити на НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» «осередок» корпоративної культури. Потрібно організувати відділення корпоративної культури (або робочу групу), в якому мають працювати 2-3 спеціалісти з корпоративної культури.

Таблиця 3.4 – Стратегічні принципи для прискорення процесу зміни корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф»

№ з/п	Стратегічний принцип	Коментар щодо застосування стратегічного принципу
1	2	3
1.	Відзначати навіть найменші перемоги	Слід знайти в корпоративній культурі щось таке, що легко змінити і публічно відсвяткувати перемогу. Потім слід знайти щось інше, що теж змінити неважко і додати результатам змін гласності. Малі успішні кроки сприяють виникненню руху змін в бажаному напрямі і не дають приводів для опору.
2.	Створювати колективну підтримку	Необхідно збирати коаліції прибічників змін і наділяти їх повноваженнями. Чітко визначати думки лідерів. Залучати їх до змін. Прислухатися до їх бачення перспектив і допомогти їм відчутти розуміння цінності того, що відбувається і своєї участі в процесі.
3.	Побудувати системи контролю і обліку результатів	Слід призначати тимчасові рамки, в яких мають бути здійснені зміни, сконструювати систему контролю і обліку подій, а також розробити механізми отримання працівниками упевненості в тому, що вони, згідно взятим зобов'язанням і призначенням, діють так, що зміни дійсно відбуваються. потрібно встановлювати цілі, сприяючи нарощуванню зусиль по завершенню розпочатої справи. Всі зміни обов'язково необхідно доводити до кінця.
4.	Надавати інформацію	Рекомендовано як можна регулярно та ширше керівництву ділитися інформацією з підлеглими. Без неї працівники користуються чутками. Бажано зменшувати їх поширення, виключати двозначність, відкриваючи додаткові лінії спілкування, за якими прямує фактографічна інформація. Керівництву слід організувати особистий зворотний зв'язок з тими, хто залучений в реалізацію змін, і перш за все клопотатися про те, аби успіхи святкувалися публічно.
5.	Вимірювати ефективність змін	Бажано встановити чіткі критерії, за якими визначатиметься, чи успішно змінюється корпоративна культура. Рекомендовано ввести систему збору даних і часові рамки для оцінки результатів. Оскільки все виміряти неможливо, краще за все встановити критерії для визначення того, що саме входить в розряд вимірюваних чинників.

1	2	3
6.	Формувати готовність до змін	При зміні корпоративної культури на підприємстві може виникнути опір з боку працівників. Процес створення готовності до змін можна прискорити, якщо чітко освітлювати переваги майбутнього стану підприємства, наочно характеризувати недоліки відмови від змін, демонструвати невідповідність нинішніх показників діяльності майбутнім вимогам, забезпечувати необхідні для реалізації змін ресурси і винагороджувати поведінку, що сприяє змінам в бажаному напрямі.
7.	Пояснювати, чому необхідні зміни	Коли працівники знають, чому зміни необхідні, їх опір істотно слабшає. Таким чином, пояснюючи «чому», керівництво проявляє турботу і демонструє пошану до тих, кого залучає до процесу зміни культури.
8.	Реалізовувати не лише речові, але і символічні зміни	Більшість важливих складових зміни корпоративної культури супроводжуються зміною символів. Бажано прагнути чітко визначати символи, які позначають нову корпоративну культуру. Символи допомагають людям розгледіти те, що стоїть за ними, і сприяють формуванню нового образу корпоративної культури. Прапори об'єднують працівників.
9.	Налаштовувати фокус уваги на процеси	Аби зміна корпоративної культури продовжувалася, вона має бути відображена в стрижневих процесах підприємства. Для демонстрації паростків нової корпоративної культури, найімовірніше, потрібно змінити процес визначення оцінки досягнень і винагороди людей. Можливо, потрібна перебудова таких стрижневих процесів бізнесу, як проектування, технічна підготовка виробництва, виготовлення, постачання і обслуговування продукції. Слід пам'ятати, що лише перепланування організаційної структури або лише нова організація взаємозв'язків звітності самі по собі не приведуть до довгострокового успіху. Повинні змінитися саме бізнес-процеси.

Відділ (робоча група) корпоративної культури має системно та постійно займатися питаннями формування, оцінки, розвитку і управління корпоративною культурою підприємства. Тому саме на відділення корпоративної культури слід покласти завдання з впровадження змін та підтримки розвитку корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПІ «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф».

Заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації

даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу корпоративної культури підприємства. Автором запропоновано перелік заходів з підтримки розвитку корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», які буде втілювати відділення корпоративної культури:

1 Ініціювати конференцію трудового колективу НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», на яку винести для затвердження та обговорення нормативну базу з корпоративної культури: Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, Кодекс взаємин з клієнтами (пацієнтами) та діловими партнерами.

2 Проводити роз'яснювальні роботи та організувати в НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» заходи з навчання трудового колективу основам корпоративної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду.

3 Контролювати зовнішній вигляд працівників підприємства, для порушників застосовувати методи покарання.

4 Ефективно застосовувати не лише у святковому, а й в буденному житті трудового колективу стрижневі елементи корпоративної культури підприємства: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак, пісню та гімн НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф».

5 Активно пропагувати серед працівників НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» невидимі елементи корпоративної культури підприємства: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства.

6 Організувати конференції трудового колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій з розвитку корпоративної культури НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф».

7 Організувати «часи прийому» для працівників НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» з метою проведення консультацій з основних аспектів корпоративної культури та прийняття пропозицій.

8 Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

9 Розробити систему заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф».

10 Розробити пропозиції для вищого керівництва НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» щодо перегляду формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості».

11 Запропонувати вищому керівництву перелік особистостей, імена та історії-ілюстрації трудових досягнень яких мають бути удостоєні занесення до Алеї трудової слави.

Ціль оцінки – підтримати успіх наших працівників за допомогою постановки чітких цілей, постійної підтримки, розвитку професійних і особистих можливостей та заохочення досягнень (рис.3.3).

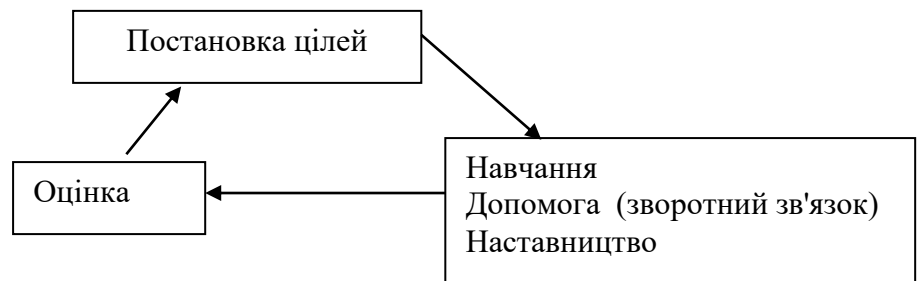


Рисунок 3.3. Оцінка роботи підлеглих

Основні задачі системи оцінки:

– забезпечення мотивації і контролю за виконанням цілей/задач;

- моніторинг і підтримання постійної взаємодії між працівником і його керівником;
- аналіз діяльності і ділових якостей працівника на основі чітко визначених критеріїв;
- чітке розуміння працівниками поставлених задач, критеріїв успішності їх виконання, залежності винагороди від результатів роботи;
- підвищення професійного рівня працівників в цілому, можливість ротації кадрів, створення кадрового резерву та подальшого кар'єрного і професійного росту;
- надання об'єктивної інформації для прийняття рішень про матеріальну винагороду, зміну посади працівника; гарантія заохочення досягнень;
- обговорення нових цілей/задач.

Етапи управління робочими показниками працівника. Оцінюючи роботу підлеглих, керівники повинні дотримуватись головної установки: успішне управління робочими показниками і поведінкою працівників (управління виконанням) - безперервний процес.

Алгоритм управлінських дій виглядає наступним чином:

- поставити цілі (що саме необхідно досягти);
- довести цілі до виконавців;
- керувати виконавцями (надавати вірний і вчасний зворотний зв'язок);
- навчати/розвивати виконавців;
- контролювати (моніторити) виконання;
- у разі необхідності вносити корективи в цілі/задачі;
- оцінити виконання цілей.

Правила постановки цілей

1. Цілі повинні відповідати принципу SMART:

- specific – конкретні;
- measurable – вимірювані;

- achievable – досяжні, реальні;
 - relevant – релевантні (мають відношення до цілей організації), важливі;
 - time-bound – мають часові рамки (обмежені у часі).
2. Оптимальна кількість цілей для покращення робочих показників і розвитку працівника на наступний оціночний період - 2-7 (обов'язкові + додаткові) в залежності від посади.
3. Працівник, за умови правильної постановки цілей, отримує розуміння того, що саме від нього очікують, коли і наскільки добре це має бути виконано, коли відбудеться контроль.
4. Керівник доводить цілі до виконавця і переконується у правильному, загальному розумінні поставлених цілей.

Висновки до третього розділу

Таким чином, трансформації корпоративної культури не станеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», не створити їх схильність до змін і активну підтримку. В перспективі, при вирішенні задач підтримки корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф», необхідно враховувати визначальну роль трьох чинників: Відбір співробітників в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» повинен переслідувати мету – ідентифікувати і набрати людей, що володіють знаннями, навиками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. При остаточному відборі співробітників перевага повинна віддаватися тим, які більшою мірою сумісні з корпоративною культурою і системою цінностей, ідентичних корпоративним.

Голова та члени правління НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» на основі власних уявлень, а також ідей, запозичених з

надійних джерел, виробляють бачення і задають загальний напрям майбутній діяльності медичного закладу. Керівництво медичного закладу повинно стати зразком моралі і етики для усього трудового колективу НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф». Саме тоді дії керівництва сприятимуть формуванню і зміцненню корпоративної культури та не викликать опору у працівників медичного закладу.

Наскільки ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з корпоративною культурою медичного закладу і поводитися відповідно до неї. Саме тому потрібно усіляко допомагати новим працівникам адаптуватися до корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф». Отже, виконання заходів зі зміни та підтримки розвитку корпоративної культури дозволять сформулювати на НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» ефективну та сильну корпоративну культуру.

Ефективне спілкування медичних працівників у колективі визначається предметом спілкування (лікувальним процесом), а не колом осіб, які беруть участь у спілкуванні. При цьому необхідно враховувати моделі спілкування між спеціалістами у колективі та спілкування медиків й пацієнтів, які характеризуються відмінними співвідношеннями форм реалізації спілкування.

У межах корпоративної етики з метою створення високого іміджу вітчизняної медичної установи керівництво НТВ КПП «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф» пропонуємо передбачити етичні норми спілкування між спеціалістами різних рівнів кваліфікації й відповідальності, враховуючи стандартизовані стереотипні кліше (головний лікар, завідувач відділенням, ординатор, старша медична сестра, медична сестра відділення, молодша медична сестра тощо).

Успішне професійне спілкування медичного працівника з пацієнтом побудоване на вмінні розпізнати соціальний контекст ситуації, зрозуміти

вербальну і невербальну інформацію, правильно інтерпретувати поведінку і особливості пацієнтів, враховуючи стан розладу здоров'я. На основі отриманих даних лікарю необхідно прогнозувати можливі негативні зміни поведінки пацієнта, які пов'язані зі захворюванням і лікуванням.

Необхідно пам'ятати, що позитивний соціально-психологічний клімат у медичному колективі — це наслідок систематичної роботи, численних заходів керівництва установи, менеджерів, психологів і всіх співробітників НТВ КПІ «ТМО «Обласний центр ЕМД та медицини катастроф».

ВИСНОВКИ

Формування корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах пов'язане з впливом культури суспільства, у середині якого дана організація функціонує. Правила культури які будуть враховувати такі аспекти, як адаптація нових працівників, поведінка працівників на нарадах, міжособисті неформальні відносини, дрес-код з одягу, зовнішнє оформлення організації тощо, сприятимуть позитивному психологічному клімату в колективі і в подальшому стануть стратегічним ресурсом організації.

При формуванні корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах, яка б підтримувала стратегію гнучкого організаційного розвитку, необхідно виконати ряд відповідних кроків:

1) визначити стратегію щодо встановлення основних цілей і цінностей, бажаних пріоритетів, принципів, норм поведінки колективу;

2) виявити позитивні і негативні цінності. Визначити ступень відповідності існуючої корпоративної культури обраної керівництвом, яка впливає на стратегію розвитку організації;

3) створити організаційні заходи, спрямовані на формування бажаних цінностей і зразків поведінки;

4) здійснити гнучкий вплив на корпоративну культуру з метою подолання негативних аспектів, які будуть сприяти реалізації обраної стратегії;

5) оцінити успішність впливу стратегії організації на корпоративну культуру і за необхідністю, внесення корективів у дану стратегію.

Предметом дослідження сформованого в організації культурного середовища є вирішення трьох завдань: 1 – усвідомлення провідних цінностей, пріоритетів, настанов, покликаних підтримати перспективну

організаційну стратегію; 2 – визначення культурних цінностей організації, що будуть сприяти реалізації цілі; 3 – аналіз існуючої корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах та оцінка розвитку організації.

На сьогоднішній день корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах відіграє важливу роль в системі управління персоналом підприємства і розглядається як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування. Більшість труднощів, які виникають в стратегічному управлінні персоналом здатний вирішити ефективний мотиваційний механізм, що має діяти на підприємстві. Корпоративна культура, як його основа, сприяє встановленню “стратегічної налаштованості” працівників, що призводить до підвищення продуктивності їх праці та до оптимізації стратегічного управління в цілому.

Формування корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах повинно відбуватися цілеспрямовано, та бути здатним ефективно реагувати на ситуації, як відносно стабільні, так і нові, спонтанні. При цьому корпоративна культура повинна зміцнювати колективний дух працівників від низьких до вищих ланок.

Процес формування корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації знаходить свій відбиток у формуванні «обличчя» організації, що включає особливості її діяльності, основні принципи та стиль, а також зобов’язання стосовно споживачів та персоналу. Чітко подані, сформовані, водночас гнучкі принципи і зобов’язання дозволяють формувати, об’єднувати працівників навколо єдиних, ясно визначених цілей і цінностей. Тобто необхідно виробити певний формалізований механізм, який повинен відповідати головним етапам формування корпоративної культури і бути здатним виконувати свою інституційну роль за будь-яких умов. Даний

механізм визначає домінуючи особисті цінності в колективі та ієрархію. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність засобів їхньої реалізації, що втілюючись у засобах діяльності, формують внутрішньо групові норми, цінності і моделі поведінки.

Основні принципи корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах загалом можуть забезпечувати позитивний кінцевий результат внаслідок взаємодії, звичайно з дотриманням індивідуального підходу до кожної людини, будь-якого колективу в організації.

В корпоративній культурі в управлінні людськими ресурсами в організації виділяють два рівні корпоративної культури: *зовнішній та внутрішній*.

Зовнішній рівень можна поділити ще на два підрівні: *усвідомлений* (це об'єкти які ми бачимо), наприклад: стиль одягу, правила поведінки, певні символи, церемонії, що відбуваються в колективі (організації) і *неусвідомлений* (це цінності, яких ми не бачимо), наприклад: неписані правила, негласні угоди тощо.

Внутрішній рівень – цінності та переконання виражені в діяльності співробітників організації, що свідомо культивуються ними і в процесі життєдіяльності проникають в глибину корпоративної культури. Ці базові переконання являють собою сутність корпоративної культури.

Крім того, важливим чинником корпоративної культури, безумовно є наявність власної культури кожного співробітника колективу (організації), що є особистістю та володіє власною системою ціннісних установок, які тією або іншою мірою впливають на суспільну свідомість організації та на формування і спрямованість корпоративної культури.

В корпоративній культурі в управлінні людськими ресурсами в організації виділяють три основних компоненти:

1. Базисні передумови поведінки, яких дотримуються члени організації в своїй поведінці та діях, що досить часто пов'язано з баченням

навколишнього середовища людини (групи, організації, суспільства тощо) та регулюючих її змінних (природа, час, робота, характер відношень).

2. Ціннісні орієнтації - які орієнтують членів організації та визначають форму поведінки, що можливо вважати гідною, або неприйнятною. Все це залежить від домінуючих цінностей організації, та дозволяє зрозуміти як людина має діяти в певній ситуації.

3. Символіка завдяки якій передаються ціннісні орієнтації конкретної організації членам цієї ж організації. Вона існує у вигляді різноманітних історій, легенд та міфів, що впливають на людей.

Від успішного втілення цих компонентів загалом і залежить успіх діяльності організації, що в свою чергу, наголошує на здатності організації сформувати свою власну корпоративну культуру, своєрідний моральний клімат в колективі, що також формується корпоративною етикою.

Також, існує система особистих цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників [5,6]. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації.

Проведений аналіз складових, що характеризують корпоративну культуру в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах свідчить про.

- особисті цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: своєположення, титули, просування по службі, саму роботу;

- віра в керівництво. Кожен співробітник працює з вірою в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т.п. Це потрібно не тільки з точки зору особистості, а й у досягненні загальної мети організації;

- комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, аббревіатури, жестикуляції й т.п.;

- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку й

заохочення за це;

- взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знаннями, релігією й громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів;

- процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації;

- трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі;

- зовнішній вигляд, одяг, подання себе на роботі, діловий стиль працівника.

Всі характеристики, взяті разом, формують корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах. Вони відображаються в традиціях, у поведінці людей, у їхньому зовнішньому вигляді, у манері спілкування, у їхніх діях і емоціях. Люди, що працюють в організації, формують її культуру, і у той же час культура впливає на поведінку людей в організації. Культура організації проявляється через уявлення про цінності, з них виводяться норми й правила поведінки, на основі яких, у свою чергу, формується конкретна поведінка працівників усередині й поза організацією. Поділені цінності формують у членів організації стандарти в діях і схожі почуття. Вони проявляються в матеріальних і духовних символічних речах: зовнішньому вигляді офісних приміщень, самих співробітників, у символах і фірмовому стилі, формах винагород і заохочень.

Виходячи з вищенаведеного, корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в сучасних умовах це узагальнююча характеристика всієї організації в цілому, елементами якої є:

- цінності, соціальні установки;

- моральні принципи й ділова етика;
- методи мотивації працівників;
- організація праці й способиконтролю;
- стиль керівництва;
- шляхи вирішення конфліктів;
- способи прийняття рішень;
- комунікації.

Формування корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації є складним феноменом. До особливостей формування, входять такі відомі норми як: принципи, правила, цінності, ідеали, мова, жаргон, історія організації, легенди, образи, символи, метафори, церемонії, ритуали, форми винагород і заохочень, оточення. Дані особливості, як правило носять неформалізований характер, і можуть змінюватись в залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів організації.

Однак головною особливістю формування культури організації є перетворення необхідних гнучких норм, цінностей та принципів, а також зміни реального життя в організації (тобто, деталі внутрішніх відносин між особистостями).

Таким чином, корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації є головним механізмом, що забезпечує практичне підвищення ефективності роботи організації. Ключовим фактором у формуванні корпоративної культури особливо мають цінності такі елементи як: відповідальність, чесність, здібність, самоповага, безпека сім'ї та свобода.

Формування корпоративної культури підтримує формування стратегії організації та є важливим механізмом для успішного виконання її завдань, адже культура формує соціально-психологічний клімат і корпоративний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань та досягненню успіху всієї організації. Корпоративна культура відбиває атмосферу в організації.

Слід зазначити, що корпоративна культура, завжди, повинна підтримувати місію, цілі та конкретну стратегію розвитку організації. При

цьому мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що сприяє досягненню максимальних результатів, при цьому зміни, вироблені в корпоративній культурі потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації.

На стан і розвиток внутрішньої культури організації значний вплив сприяє зовнішнє середовище. У різних організаціях формується специфічна внутрішня культура, водночас культурні цінності підприємств однієї галузі нерідко збігаються, оскільки організації працюють в однакових зовнішніх умовах. Внутрішня культура повинна сприяти досягненню цілей організації. Однак зміна зовнішнього середовища вимагає також постійного внесення відповідних змін у внутрішню організаційну структуру підприємства. Тому важливим є формування здатності адаптації корпоративної структури до змін зовнішніх умов діяльності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреев В. Новая корпоративная стратегия / В. Андреев, Т. Розбард. Слб.: Питер Ком. 2009. 416 с.
2. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.
3. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2011. № 4 (49). С. 195-200.
4. Басюк Н. А. Роль керівника медичного закладу у створенні соціально-психологічного клімату в колективі / Н. А. Басюк, Н. Ю. Рудницька. Актуальні питання сімейної медицини : VIII Міжрегіональна науково-практична конференція ; за ред. В. М. Мороз. Житомир : Полісся, 2010. 568 с.
5. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М. Жолудева// *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Харків, 2011. №2. С. 179-184.
6. Беляк Т.А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2014. № 3. С. 10-12.
7. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12-17.
8. Бутова В.Г., Ковальский В.Л., Манашеров Т.О. Предпринимательская деятельность медицинских организаций. М.: Издательский Дом "STBOOK", 2006. 239 с.
9. Васюк Н. О. Керівні кадри в системі охорони здоров'я: сутність понять. Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики

галузі охорони здоров'я. Матеріали науково-практичної конференції. Київ. 2015. С. 18-23.

10. Веденко Б. Г. Естетична медицина – крок до покращення медичного обслуговування населення. *Актуальні питання сучасної медицини*. Вінниця : Нова книга, 2010. С. 244–248.

11. Водянка Л.Д. Особливості нормування праці в сучасних кризових умовах господарювання / Л.Д. Водянка, І.П. Зрибнєва, Л.А. Сибирка *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки*. 2017. Випуск I-II (65-66). С. 98-105

12. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014, V №1 (5) с.39-46.

13. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник під ред. д.філос.н., проф. Воронкової В.Г. К.: ВД „Професіонал”, 2006. 576 с.

14. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М. : Эксмо, 2012. 392 с.

15. Галасюк С. С. Сучасний стан розвитку санаторно-курортної бази України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 15. С.197-202.

16. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць*. Київ, 2008. Вип. 2 (33). С. 94-97.

17. Горачук В., Гойда Н. Методичні підходи до визначення задоволеності пацієнтів (їхніх представників) медичної допомоги у закладі охорони здоров'я. URL: http://www.nbuu.gov.ua/old_irn/chem_biol/sped/2012_1/015-18.pdf.

18. Гриценко Н.В. Діяльність менеджера в сфері управління людськими ресурсами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2016. №54. С. 345–349.

19. Гриценко Н.В. Оптимізація діяльності впливу керівника на співробітників. *Наук. вісн. Одеського націон. економ. університету*. Одеса, 2015.6(226). С. 68–74.

20.Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С 284–290.

21. Гриценко Н.В. Перспективы альтернативного управления железнодорожного транспорта современным руководителем. «Ученые записи». *Scientifics works*. Баку, 2014. №1 С. 129-132.

22. Гурвич С. С. Врачебная этика и деонтология; под ред. Г. И. Царегородцева и С. С. Гурвича. К. : Здоров'я, 1996. С. 3–16.

23. Дашкова Е.С. Особенности корпоративной культуры в организациях системы здравоохранения. *Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление*. 2014. - № 1. С. 68 – 72.

24. Дишкант Ю.С. Збірник наукових праць 5 ювілейної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю “Актуальні проблеми економіки підприємництва та управління на сучасному етапі”(12 листопада 2020 р.)Тернопіль ТАІР 2020р. ст. 99-102.

25. Дишкант Ю.С. Організаційна культура закладу охорони здоров'я:актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах іноваційного розвитку економіки. “Матеріали доповідей Всеукраїнської науково- практичної інтернет-конференції з міжнародною угодою”. (15 травня 2020 р.) Тернопіль ТНЕУ частина друга ст. 139-141.

26. Журавель А.В. Стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А.В. Журавель, О.О. Чернушкіна. Становлення та особливості регулювання міжнародних економічних відносин: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 14 грудня 2019 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2019. 176 с. С.97-100.

27. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного

обслуговування населення» №2168 – VIII від 19.10.2017 р.

28. Иванов В.В., Богаченко П.В. Медицинский менеджмент. М.: ИНФА-М, 2007. 256 с.
29. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
30. Ілляшенко С.М., Овчаренко М.І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 115–118.
31. Калиниченко Т. И. Формирование и развитие организационной культуры агропромышленных предприятий : дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями». Запорожье : Классический приватный университет, 2010. 192 с.
32. Концепція управління якістю медичної допомоги у галузі охорони здоров'я в Україні на період до 2020 року. *Наказ МОЗ України* від 1.08.2011 р. №454.
33. Корпоративна культура / за заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
34. Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / І. Ф. Кошелупов, В. О. Кравченко. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОДЕУ, 2008. С. 124-131.
35. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 216-219.
36. Макеєва Л. А. Теоретичні проблеми лікарської етики і медичної деонтології в умовах сучасної НТР. Л., 2005. 21 с.
37. Медичний менеджмент: Понятійно-термінологічний словник/ О.В.Баєва, М.М.Білінська, Л.О.Згалат-Лозинська та ін.; За ред. О.В.Баєвої, Я.Ф.Радиша К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008.-232 с.
38. Мельник А., Васіна А., Дудкіна О. Державне та регіональне управління: Навч. посібн. за ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль. 2014. 452 с.

39. Мельник А., Мельник Ю. Трансформація регіональних ринків медичних послуг в умовах інституційних реформ в Україні. *Вісник ЧТЕУ. Економічні науки*. 2019. Випуск 11 (74).
40. Молчанов Ю. Інноваційна діяльність у роботі закладів охорони здоров'я. [www.med – info.net.ua/](http://www.med-info.net.ua/) Практика управління медичним закладом №3/2014, с.28-37.
41. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ, 2014, 288 с.
42. Назар П. С. Основи медичної етики / П. С. Назар, Ю. Г. Віденський, О. А. Грандо. К. : Здоров'я, 2002. 344 с.
43. Наказ «Про визначення задоволеності пацієнтів медичною допомогою, що надається у клінічних підрозділах Національного інституту раку». URL: www.unci.org.ua
44. Наказ МОЗ від 28.02.2020 № 587 «Деякі питання ведення Реєстру медичних записів, записів про направлення та рецептів в електронній системі охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0236-20#Text>
45. Наказ МОЗ України від 29.03.2002 р. №117 «Довідник кваліфікаційних характеристик працівників». Випуск 178 «Охорона здоров'я». URL: <http://lmed-vip.expertus.ua/document/94/44995//>
46. Національна служба здоров'я України. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://nszu.gov.ua/ukladeni-dogovori/dogovori-z-specializovanimi-medichnimi-zakladami>
47. Небилиця О.А. Особливості формування іміджу медичних закладів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 8. Частина 2. С.110-113.
48. Новикова А. Е. Вся правда о мотивации. Менеджер по персоналу. 2006. № 10. С. 48-56.
49. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2013 р. URL: <http://lib.pu.if.ua>.
50. Огляд події: семінар «Захист ділової репутації медичних закладів»

URL: http://inmeds.com.ua/list.php?SECTION_ID=461

51. Офіційний сайт ДП "Документ", 2014 р URL: <https://passport.org.ua>
52. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139-145.
53. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139– 145.
54. Петровский Б. В. Вопросы врачебной этики и современность. *Вестн. Росс. АМН*. 2006.№ 11. С. 3–5.
55. Петровский Б. В. Деонтология в медицине / Б. В. Петровский. М. : Медицина, 2008.
56. Полянська А., Дюк С. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С.9-16
57. Попович Т. Механізм підвищення якості системи управління закладом охорони здоров'я в умовах автономізації. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*(12-13 грудня 2018 р.). Тернопіль-Кам'янець- Подільський.-ТНЕУ, 2018.
58. Портер Майкл, Айсберг Элизабет Ольмстед. Переосмысление системы здравоохранения. Как создать конкуренцию, основанную на ценности и ориентированную на результат. К.: Издательство Алексея Капусты (подразделение "Агенства "Стандарт"), 2007. 620 с.
59. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 5(05). С. 170-175. URL : http://rev.kpi.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf (дата звернення 13.09.2020).
60. Потапюк, І. П., Андрущенко Т. П., Мороз Ю. В. Корпоративна культура як маркетинговий ресурс підприємства. *Український журнал*

прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 176–182. URL : http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/ujae_2019_r04_a20.pdf (дата звернення 20.09.2020).

61. Приклад анкети для анонімного опитування пацієнтів стаціонару. *Медична справа*. URL: <https://www.medsprava.com.ua/article/768-priklad-anketi-dlya-anonimnogo-opituvannya-patsntv-statsonaru>

62. Пушкар З.М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації / З.М. Пушкар, Д.В. Панчук. *Молодий вчений* 2017. № 10 (50). С. 1025-1028.

63. Радиш Я. Ф., Долот В. Д., Конкуренція, що базується на цінності та орієнтована на результат, нова парадигма діяльності системи охорони здоров'я США. *Інвестиції: практика та досвід. Державне управління*. № 9/2015. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2015/19.pdf

64. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудова відносин / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.* 2015. № 2 (10). С. 54-63.

65. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 28. С. 68-75.

66. Сковронська І. Г., Толокова Т. І. Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат у медичному закладі. *МЕДСЕСТРИНСТВО*. 2017. № 3. <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/nursing/article/download/8532/7971/31642>

67. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудова відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639-643.

68. Тимцуник В.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І.

Тимцуник, О.І. Бєлова. *Наук. вісн. акад муніцип. управління*. Харків, 2011. №2. С. 54- 59.

69. Углов Б. Г. О врачебном долге. К. : Здоров'я, 2007. 104 с.

70. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. №1 (56) Том 4. С.81-85.

71. Харчишина О. В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2009. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_39 (дата звернення 12.09.2020).

72. Черевко Х. Л. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління діяльністю страхових організацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 739. С. 57-60.

73. Шулдик А.В. Типи корпоративної культури в медичних організаціях <http://dspace.udpu.edu.ua/jspui/bitstream/6789/9852/1/KROK.pdf>

74. Шупта І. М., Воронько-Невіднича Т. В. Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2017. Серія «Економіка і менеджмент», випуск 6 (72). С. 27-31. URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25133/1/Panuhnyk_Finansovi_resursy_pidprujemstva_u_systemi_faktoriv_zdijsnennja_socialno_vidpovidalnoji_dijalnosti.pdf.

75. Щетініна Л., Рудакова С. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог. *Економіка: реалії часу*. 2015. №5(21). С.204-209.

76. Янченко В.М., Касумова М.К., Мчедлидзе Т.Ш. Управление медицинским бизнесом: Система управления стоматологической организацией. СПб.: ООО "МЕДИ издательство", 2005. 272 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

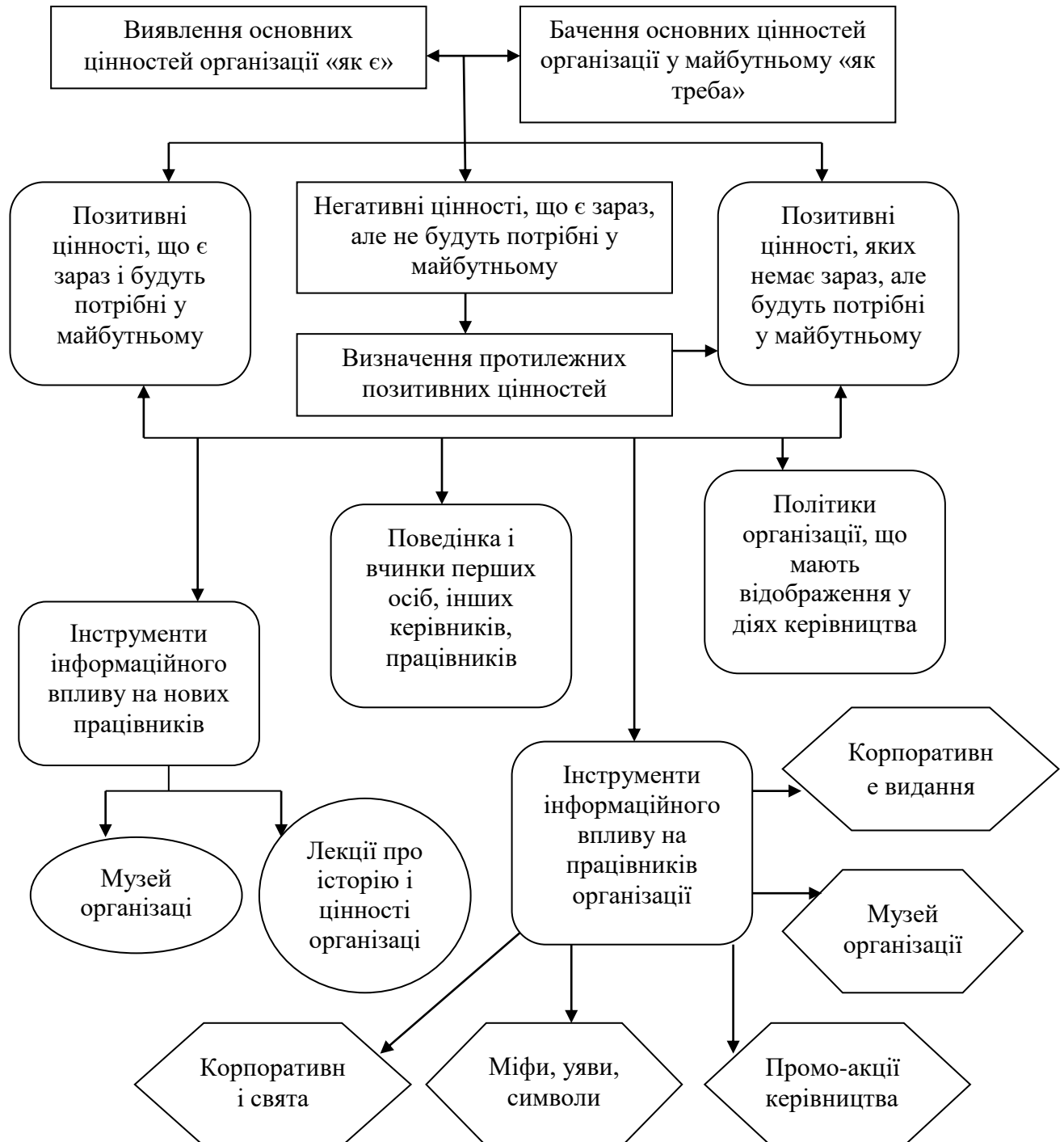


Рисунок А.1. Механізм формування корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами

Таблиця Б.1 - Систематизовані визначення корпоративної культури

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1. Функціональні визначення корпоративної культури		
Зарубіжні автори:		
1.	К. Голд	Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.
2.	Г. Морган	Корпоративна культура (у метафізичному розумінні) – один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.
3.	Г. Хофстеде	Корпоративна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
4.	Е. Браун	Корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
Вітчизняні автори:		
1.	В.Томілов	Корпоративна культура – сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації.
2.	В. Погребняк	Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.
3.	І. Самойлова	Корпоративна культура є інтегральною характеристикою організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності, представленої в образі організації).
4.	Є. Смірнов	Корпоративна культура – це система суспільно-прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці і сумісності організації працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.
2. Психологічні визначення корпоративної культури		

Зарубіжні автори:		
1.	Х. Шварц та С. Девіс	Корпоративна культура – комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації.
2.	В. Сате	Корпоративна культура – набір важливих установок (часто не сформульованих), що розділяються членами того або іншого суспільства.
3.	М.Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації.
4.	Д. Мацумото	Корпоративна культура – динамічна система правил, що розділяються членами організації.
Вітчизняні автори:		
1.	В. Козлов та А. Козлова	Корпоративна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку.
2.	Є. Уткін	Корпоративна культура – система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.
3.	О. Віханський і О. Наумов	Корпоративна культура – набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.
4.	З. Румянцева	Корпоративна культура – це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи.