

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Факультет іноземної філології та соціальних комунікацій
Кафедра психології, політології та соціокультурних технологій

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача ступеня бакалавра менеджменту соціокультурної діяльності

Ольшанської Валерії Валеріївни

за темою:

«Корпоративна культура як інструмент розвитку СумДу»

(галузі знань 02 Культура і мистецтво
спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності)

Науковий керівник
доктор філософських наук,
професор, керівник секції
«Менеджмент соціокультурної діяльності»

_____ (підпис)

Бойко Ольга Петрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
кандидат філософських наук, доцент

Світайло Ніна Дмитрівна

_____ (підпис)

(прізвище, ім'я, по батькові)

«__» _____ 20__ р.

Підсумкова оцінка:

Національна шкала _____
Кількість балів ECTS _____

Суми 2022

РЕФЕРАТ

Проблематика роботи зумовлюється важливістю та значимістю корпоративної культури. У даній роботі досліджується корпоративна культура на прикладі СумДУ. Зауважимо, що однією із важливих функцій закладів освіти є відтворення духовних цінностей, забезпечення трансляції культурного досвіду, виховання та розвитку людської особистості.

Мета роботи – дослідження корпоративної культури, як інструменту розвитку на прикладі СумДУ.

Об'єкт дослідження – аспекти, що включаються до корпоративної культури та формують її.

Методи дослідження – аналіз, синтез, метод узагальнення даних, аналіз корпоративних документів СумДУ.

Аналіз корпоративної культури на конкурентному прикладі є дуже важливим, оскільки кожне підприємство, установа, організація, можуть мати свою унікальну корпоративну культуру, яка не буде схожою на інші, більш типові версії.

У першому розділі були досліджені основні теоретичні відомості, що допоможуть більше розкрити сутність питань, винесених у завдання дослідження. Також у першому розділі ми дослідили поняття корпоративної культури, проаналізували фактори, які формують та впливають на формування корпоративної культури, а також охарактеризовані методи розробки і впровадження корпоративної культури.

У другому розділі здійснено емпіричне дослідження. Насамперед, розглянуті корпоративні документи, що регулюють корпоративну культуру у СумДУ, які, у свою чергу, були знайдені у бібліотеці СумДУ у дистанційному форматі. Наступним етапом було виділення проблем у документації, що регулює корпоративну культуру СумДУ та вироблення ефективних заходів щодо нівелювання цих проблем. Основним заходом є квест-тренінг, який розроблений в рамках пункту 2.2. У наступному пункті наведені рекомендації

щодо того, як можна покращити корпоративну культуру СумДУ, які заходи можна впроваджувати додатково, тощо.

Дипломна робота: 63 с., 2 табл., 39 джерел.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	
1.1. Поняття корпоративної культури.....	7
1.2. Фактори, які формують та впливають на формування корпоративної культури.....	16
1.3. Методи розробки і впровадження корпоративної культури.....	28
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СумДУ	
2.1. Аналіз документів, які регулюють корпоративну культуру СумДУ Основні проблеми корпоративної культури СумДУ.....	35
2.2. Розробка квест-тренінгу: формулювання мети, завдань, необхідного обладнання, бажаних результатів та опис перебігу тренінгу.....	40
2.3. Рекомендації щодо покращення корпоративної культури СумДУ.....	48
ВИСНОВОК.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлюється важливістю та значимістю корпоративної культури. Корпоративна культура розуміється, як система принципів та цінностей, що поділяються членами організації, тобто співробітниками компанії. Корпоративна культура виражається у загальноприйнятих матеріальних і духовних цінностях, проявах, властивих лише певній організації, у колективній самоідентифікації членів команди у соціальному середовищі. Із цього можна побачити, що корпоративна культура відображає систему цінностей компанії, норм поведінки, принципів і правил діяльності, сукупність способів реалізації, є рушійною силою розвитку організації. Без функціонуючої та дієвої корпоративної системи компанії буде важко розвиватися.

У даній роботі досліджується корпоративна культура на прикладі СумДУ. Зауважимо, що однією із важливих функцій закладів освіти є відтворення духовних цінностей, забезпечення трансляції культурного досвіду, виховання та розвитку людської особистості. Це визначає гуманний, демократичний характер досягнення корпоративних цілей, необхідність дотримання культурних зразків педагогічної діяльності. Без корпоративної культури може бути конкурентоспроможного закладу освіти, тому це питання є особливо актуальним. Корпоративна культура закладу освіти з одного боку, означає досягнення інтересів над ринком освітніх послуг - культура конкурентної боротьби, а з іншого - це традиційна академічна культура, заснована на збереженні педагогічних цінностей.

Стан наукового дослідження. Питання корпоративної культури досліджували такі науковці, як: В.В. Томілов, В.В. Козлов, Р.Л. Кричевський, А.І. Наумов, О.В.Карпов, Т.І.Соломанідіна. У роботах деяких дослідників зустрічається дослідження саме корпоративної культури університету, що є важливим. Звісно таких робіт менше, у порівнянні із більш загальною темою, проте вони є, а саме це: В.В. Огороднікова, Т.І.

Койчева, М. Михайліченко, О.В. Баніт та інші.

Метою є дослідження системи корпоративної культури СумДУ, як інструменту розвитку. Відповідно до мети, визначені такі **завдання**:

- здійснити аналіз поняття корпоративної культури;
- дослідити фактори, які формують та впливають на формування корпоративної культури;
- навести поняття, сутність та значення квест-тренінгів у системі розвитку корпоративної культури;
- проаналізувати методи розробки і впровадження корпоративної культури;
- проаналізувати положення СумДУ, які регулюють корпоративну культуру;
- здійснити розробку квест-тренінгу: сформулювати мету, завдання, необхідне обладнання, бажані результати та опис перебігу тренінгу.
- розробити рекомендації щодо покращення корпоративної культури СумДУ;

Об'єктом є дослідження теоретичних та практичних аспектів функціонування корпоративної культури, як інструменту розвитку СумДУ.

Предметом є корпоративна культура, як інструмент СумДУ.

Методи. Система процедур узагальнення та вивчення об'єкта та предмета дослідження супроводжувалась наступними методами: теоретичні методи, такі як: аналіз та синтез, за допомогою яких вивчались та узагальнювались теоретико-наукові здобутки. Для формування проблемних питань та шляхів їх вирішення, був використаний емпіричний метод – узагальнення даних, яке проводилось на основі попереднього аналізу корпоративних документів СумДУ. На основі проведеного аналізу було надано рекомендації щодо вдосконалення системи корпоративної культури СумДУ.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що дана робота вміщує у собі комплексне дослідження системи корпоративної культури СумДУ, з

урахуванням особливостей документів корпоративної культури, визначенням їх проблемних питань. Дослідження проведене з урахуванням сучасних актуальних даних діяльності закладів освіти та зокрема, СумДУ.

Практичне значення полягає у тому, що у роботі містяться рекомендації, які значним чином можуть допомогти здійснити формування та функціонування корпоративної культури СумДУ в аспекті внесення рекомендацій до корпоративної документації СумДУ. Розробка квест-тренінгу.

Структура роботи складається із вступу, двох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складається із 63 сторінок. Список використаних джерел містить 39 найменувань.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Поняття корпоративної культури

Термін корпоративна культура з'явився у ХІХ столітті. Він був сформульований німецьким фельдмаршалом Мольтке, який застосовував його, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі [1]. Правила поведінки склалися всередині професійних співтовариств ще у середніх віках, причому порушення цих правил могли призводити до виключення їх членів із угруповань. Можна побачити, що початкові уявлення про корпоративну культуру знаходяться у логічній взаємопов'язаності із сучасними визначеннями та розуміннями корпоративної культури. Через відсутність чітко формалізованих постулатів дослідники такого поняття та явища, як корпоративна культура, стикаються із проблемою відсутності чітких та однозначних формулювань.

Під корпоративною культурою розуміється система історично сформованих традицій, цінностей, символів, переконань, формальних та неформальних правил поведінки адміністрації та персоналу. Тобто, це спосіб життя та діяльності групи осіб, який свідомо чи не свідомо сприймається нею та передається. Загалом корпоративна культура відносно молоде поняття, яке функціонує у своїй сучасній формі лише кілька десятків років. Проте, незважаючи на це, сучасні реалії підприємництва не залишають іншого вибору керівникам, крім обов'язкового впровадження корпоративної культури [2, с.36]. Без неї немислима ефективна та злагоджена робота колективу, а також грамотне управління.

Корпоративна культура - це складне неоднорідне поняття, що не має чітко виражених матеріальних критеріїв, саме тому вона складна у вивченні та управлінні. При всій різноманітності підходів до визначення поняття корпоративна культура можна назвати декілька. У першому підході корпоративна культура сприймається як дуже широка категорія, як синонім

поняття країни. Цей підхід розглядає організацію як контекст національних культур, при цьому сама організація лише пасивно схильна до впливу задалегідь сформованих уявлень та цінностей своїх співробітників. Другий підхід, який є найбільш поширеним, заснований на переконанні, що організації самі створюють свою культуру, тобто це цілком внутрішнє явище. Представники цього підходу зосереджують свою увагу на системі унікальних ритуалів, легенд, церемоній, створених та встановлених керівництвом компаній у вигляді правил, норм, структур та цілей. Третій підхід розглядає корпоративну культуру як основну відмінну властивість організації, як її суть - організація це і є культура [3,с.284]. Залежно від розвитку організації, особливостей конкурентного середовища, специфіки продукції організації та інших факторів, значущість та пріоритетність різних функцій, які виконує організаційна культура, може змінюватися. Проте сам набір її найважливіших функцій залишається незмінним. Перша група функцій виконує завдання внутрішньої інтеграції членів організації, забезпечує її цілісність та внутрішню єдність. Друга група функцій має зовнішню спрямованість і забезпечує пристосування організації до умов зовнішнього середовища та виживання у ній.

Останнім часом у світі є інтерес до вивчення корпоративної культури, оскільки велика кількість людей дійшли до висновку, що вона безпосередньо впливає на всі виробничі показники діяльності компанії. Вплив культури на прийняття рішень здійснюється через цінності, що формують у членів організації стійкий набір базових припущень і переваг. Оскільки організаційна культура може сприяти мінімізації розбіжностей, процес прийняття рішень стає більш ефективним.

Культура допомагає людям організації діяти із розумом, забезпечуючи виправдання їх поведінці. Хоча корпоративна культура не є єдиною складовою успіху в бізнесі, вона, безсумнівно є важливим кроком на шляху до процвітання та успіху компанії та її практичне значення в цьому сенсі важко переоцінити. Корпоративні заходи бувають різними та дуже несхожими один

на одного. Але вони служать одній меті - вони змінюють поведінку людей [4]. Заходи виконують різні функції: підвищують мотивацію та лояльність, допомагають у неформальній, але максимально продуманій обстановці донести до аудиторії потрібні ідеї.

Форми управління корпоративною культурою дозволяють формувати культурні навички працівників, які розглядаються як безперервний процес, що триває. Основними формами виховання та розвитку культурних навичок є соціалізація та індивідуалізація. Соціалізація у корпоративній культурі сприймається, як адаптація нового працівника до середовища, норм групової поведінки, колективу. Процес соціалізації може здійснюватися за допомогою формальних методів або паралельно з формальними методами, до прикладу під час професійного навчання нових працівників.

Для того, щоб детально розглянути наукові думки щодо поняття корпоративної культури, складена таблиця, у якій зазначені основні поняття корпоративної культури, які наводились науковцями (табл.1).

Таблиця 1

Наукові точки зору на поняття «корпоративна культура»

Дослідник	Поняття «корпоративної культури»
Отненко І.П.	- комплекс певних ідей, цінностей, еталонів поведінки, настроїв і способів ведення професійної діяльності, що мають ділитися всіма членами організації [5].
Ковалевський С.В.	- специфічний спосіб організації й розвитку людської життєдіяльності, який відображено у продуктах матеріальної та духовної праці, у системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності ставлення людей до природи, відносини між собою і до самих себе; - є одним із важливих чинників конкурентоспроможності підприємства [6].

Кагляк О.О.	- це перший крок у розвитку сфери управління людськими ресурсами, вона є унікальною та неповторною, на кожному підприємстві їй притаманні ті чи інші особливості [7].
Стадник В.В.	забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їхню ініціативу, виховує відповідальність, поліпшує комунікаційні процеси та моральнопсихологічний клімат [8].
Л.Г. Хаєт	- складна система різноманітних якостей, куди входять моральні риси, освіта, духовні потреби, естетика зовнішнього вигляду менеджера та його офісу, вміння поводитися тощо. Це так званий індикатор стану підприємства, регулятор взаємовідношень між фірмами, працівниками, клієнтами, партнерами [9].
А.Булгакова, Л.Савчук	охоплює явища духовного та матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та інше [10].

Як зазначалося вище, формування корпоративної культури здійснюється на підставі цінностей та організаційних норм. Під нормами розуміються узагальнені правила, які призводять до досягнення цілей організації та допомагають управляти колективом. Ролі визначають внесок кожного у спільну діяльність, залежно від формальної чи неформальної позиції в організації, а також взаємні очікування та взаємний контроль співробітників. У сучасній організації має бути розвинений командний дух, всі співробітники мають залучатися до виконання поставлених завдань спільно з вищим керівництвом для досягнення загальних цілей. Дана політика допомагає менеджерам розвивати потенційні можливості всіх працівників, ефективно працювати, творчо ставитися до трудового процесу [11,с.75]. Творче ставлення менеджерів до управління зумовлює підвищення їх

самостійності і відповідальності за виконувану роботу, їх активну участь у прийнятті управлінських рішень та безпосередню зацікавленість в результатах колективної праці.

Грамотне управління персоналом є одним з найважливіших напрямків в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу та вважається основним критерієм її економічного успіху. Адже ще кілька років тому головна увага приділялася розвитку і вдосконаленню технічного прогресу, впровадженню прогресивних технологій та зміни організаційних структур підприємства. На сьогодні, основна увага приділяється людському фактору, так як сутність і ефективність бізнесу визначають люди. Саме люди є ключовим ресурсом будь-якої організації.

Управління персоналом - основоположна складова бізнесу. Грамотний менеджмент в даній області формує сприятливе середовище, в якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються здібності кожного працівника, люди отримують задоволення від виконаної роботи і суспільного визнання своїх і колективних досягнень. Тому в області управління персоналом поступово відбувається перехід від технологічних підходів до системного підходу, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. У зв'язку зі змінами в економіці перетворюються і підходи в галузі управління людськими ресурсами. З'являється новий тип керівників, мислення і стиль роботи яких відповідають мінливим завданням і умовам розвитку організацій. Істотно підвищується і роль кадрових служб, які повинні працювати відповідно до стратегії організації у сфері управління персоналом [12,с.255].

На сьогодні персонал є найважливішим ресурсом компанії, що забезпечує її розвиток. При цьому як ресурс персонал підприємства має такі особливості:

- люди активні та завжди мають власні прагнення, тому всі спроби керувати ними вони сприймають через осмислення своїх власних потреб, тому персонал здатний відзеркалювати всі слова та дії, які

спрямовані на нього, що у свою чергу, може призводити до результатів, які є протилежними до очікувань керівництва;

- в управлінні персоналом беруть участь керівники компанії та фахівці із кадрових питань, це може бути джерелом певних протиріч між потребами бізнесу та бажаннями керівництва й бажаннями менеджерів з набору персоналу;

- керівники та менеджери із набору персоналу є персоналом, за допомогою чого здійснюється ефективне управління ресурсами [13,с.102].

Під персоналом розуміється повний особовий склад найманих працівників. З точки зору статистики персонал характеризується структурою, чисельністю та поділом на окремі групи. Сьогодні персонал є стратегічним елементом який визначає майбутній розвиток організації та є людським ресурсом. Людський ресурс – це сукупність особистостей, кожна з яких має особливу індивідуальність, інтелект, здатностями до саморозвитку. Нині люди розглядаються не просто як особистості, а у соціально-культурному аспекті. Тобто, люди працюють у одній команді та об'єднуючись, стають інструментом ефективної діяльності компанії.

Труднощі підтримки необхідного рівня корпоративної культури полягають у тому, що новоприйняті співробітники приносять із собою як нові ідеї та індивідуальні підходи до вирішення професійних завдань, так й власні цінності, погляди, переконання. Індивідуальні особистісні цінності співробітників можуть значно похитнути сформовані культурні цінності всередині організації. Для підтримки сформованої системи культурних цінностей організації необхідно постійно впливати формування ціннісних орієнтацій співробітників максимального зближення їх із цінностями самої організації. Адаптація, як налагоджена функція корпоративної культури забезпечує два найважливіші параметри виживання організації над ринком. Це, по-перше, стабільність виживання організації в умовах, що змінюються, а по-друге, гнучкість, здатність до оперативного реагування на зміни.

Запорукою стабільності діяльності організації є чітко налагоджена система внутрішньо-корпоративних процесів, насамперед інформаційних та комунікаційних. Корпоративна культура, як складне явище має власну структуру і включає у себе світогляд, організаційні цінності, стилі поведінки, норми та психологічний клімат.

Найбільш повно корпоративну культуру характеризують такі її функції: охоронна, інтегруюча, регулююча, замінна, адаптивна, освітня та розвиваюча, управління якістю, регулювання взаємовідносин з партнерами, пристосування організації до потреб суспільства. Корпоративна культура безпосередньо впливає на всі виробничі показники діяльності компанії. Вона виступає одним з основних чинників, які визначають процес діяльності організації та поведінку її співробітників, який може давати як позитивний вплив на розвиток організації, так і гальмувати його. Позитивна чи негативна роль корпоративної культури визначається не так її характеристиками, як ситуацією та цілями, в контексті яких вона проявляється.

Культура організації слідує за культурою особистості та культурою малої групи, займаючи третій шар багаторівневої системи. Цінності, норми, традиції, ритуали малих соціальних груп взаємодіють, і ті, що схвалюються всіма співробітниками, створюють корпоративну культуру. Внутрішня культура організації індивідуальна, дослідники виділяють наступні її ознаки:

- цілі організації;
- загальна система цінностей;
- кодекс поведінки;
- правила та традиції;
- символіка;
- стиль управління;
- методи мотивації співробітників;
- встановлені стандарти якості продукції;
- імідж організації, тощо [14,с.15].

Всі ці характеристики слід зарахувати до внутрішніх чинників формування корпоративної культури. Як бачимо, корпоративна культура, як і будь-яка інша соціальна культура, хоч і відрізняється своїми особливостями, однак створюється та діє згідно із законами культури суспільства. Таким чином, корпоративна культура – явище, яке широко використовується у сучасному менеджменті. Будучи одночасно ціннісною основою життя організації, корпоративна культура уособлює реальну силу, яка поширюється на всі аспекти діяльності організації.

Доцільно сказати, що корпоративна культура розвивається у рамках певної системи здійснення роботи із персоналом. У наші дні, найбільш пріоритетними є питання якості та забезпечення конкурентоспроможності туристичного продукту. У зв'язку з цим, необхідне підвищення вимог до адміністративно-управлінського персоналу і збільшення значущості творчого ставлення до праці і високого професіоналізму працівників. Це істотно підвищило роль соціально-психологічних питань в управлінні персоналом. Щоб підвищити якість в області менеджменту, необхідна наявність в організації висококваліфікованого і культурного управлінського персоналу. Це пов'язано з тим, що, до прикладу, із працівника, який виконує розпорядження вищого керівництва, він повинен вирости в творчу особистість, діяльність якої спрямована на реалізацію політики досягнення поставлених цілей організації [2, с. 352].

У сучасній організації має бути розвинений командний дух, всі співробітники мають залучатися до виконання поставлених завдань спільно з вищим керівництвом для досягнення загальних цілей. Дана політика допомагає управлінцям розвивати потенційні можливості всіх працівників, ефективно працювати, творчо ставитися до трудового процесу. Творче ставлення управлінців до процесу управління зумовлює підвищення їх самостійності і відповідальності за виконувану роботу, їх активну участь у прийнятті управлінських рішень та безпосередню зацікавленість в результатах колективної праці. Грамотне управління персоналом є одним з найважливіших

напрямків в діяльності підприємств та вважається основним критерієм економічного успіху підприємства. Адже ще кілька років тому головна увага приділялася розвитку і вдосконаленню технічного прогресу, впровадженню прогресивних технологій та зміни організаційних структур організації. На сьогодні, основна увага приділяється людському фактору, так як сутність і ефективність бізнесу визначають люди. Саме люди є ключовим ресурсом будь-якої організації.

На сьогодні персонал є найважливішим ресурсом компанії, що забезпечує її розвиток. При цьому як ресурс персонал підприємства має такі особливості [3, с.462]:

- люди активні та завжди мають власні прагнення, тому всі спроби керувати ними вони сприймають через осмислення своїх власних потреб, тому персонал здатний віддзеркалювати всі слова та дії, які спрямовані на нього, що у свою чергу, може призводити до результатів, які є протилежними до очікувань керівництва;

- в управлінні персоналом беруть участь керівники компанії та фахівці із кадрових питань, це може бути джерелом певних протиріч між потребами бізнесу та бажаннями керівництва й бажаннями менеджерів з набору персоналу;

- керівники та менеджери із набору персоналу є персоналом, за допомогою чого здійснюється ефективне управління ресурсами.

Під персоналом розуміється повний особовий склад найманих працівників. З точки зору статистики персонал характеризується структурою, чисельністю та поділом на окремі групи. Сьогодні персонал є стратегічним елементом який визначає майбутній розвиток організації та є людським ресурсом. Людський ресурс – це сукупність особистостей, кожна з яких має особливу індивідуальність, інтелект, здатність до саморозвитку. Нині люди розглядаються не просто як особистості, а у соціально-культурному аспекті. Тобто, люди працюють у одній команді та об'єднуючись, стають інструментом ефективної діяльності компанії.

Управління будь-якою організацією включає в себе два основних положення. Перше положення - це визначення цілей і завдань компанії. Відповідно до поставлених цілей розробляються заходи по їх досягненню і здійснюється контроль результатів. Менеджмент на даному етапі полягає у вирішенні низки управлінських та логічних завдань, а також в організації ефективної діяльності.

Друге положення - це керівництво компанією та управління людьми, що працюють у організації [1, с.4]. Задоволення потреб співробітників фірми - одна з найважливіших цілей та запорука ефективної діяльності підприємства. Перше і друге положення менеджменту тісно пов'язані між собою, і тому розглядати одне з цих положень недоцільно. Стратегічний менеджмент передбачає таке управління, відповідно до якого керівник підприємства повинен приймати раціональні управлінські рішення, і так само направляти і стимулювати діяльність своїх підлеглих на виконання цілей і завдань компанії. Таким чином, керівництво підприємством означає також і управління людьми, а саме вплив на відносини співробітників в напрямку виконання поставлених цілей організації. Дані фактори особливо важливі в роботі підприємства, так як певні продукти чи послуги можуть формуватися і надаватися в присутності клієнта. Саме тому персонал є ключовим ресурсом, необхідним для ефективної роботи підприємств будь-якої сфери.

1.2. Фактори, які формують та впливають на формування корпоративної культури

Життєвий потенціал і успішне функціонування організації загалом залежить від ефективності сформованої у ній корпоративної культури, а саме:

- особливостей відносин людей;
- стійких цінностей;
- зразків позитивної та негативної поведінки та інших значущих елементів, які впливають на формування культури у компанії.

Щоб визначити силу і рівень розвитку існуючої в компанії корпоративної культури, а також виявити напрями для подальшого вдосконалення, необхідно проводити в організації періодичну оцінку результативності засобів, вкладених у розвиток даного напрямку. Корпоративна культура дозволяє керівництву формувати імідж компанії, підвищує почуття відповідальності працівників, спрощує процес адаптації нових членів організації та сприяє досягненню цілей підприємства. Загалом концепції корпоративної культури можна умовно розділити на дві основні групи:

- раціонально-прагматичну, яка розглядає корпоративну культуру як атрибут організації та передбачає можливість впливу на її формування;
- феноменологічну, яка трактує корпоративну культуру як призначення самої суті організації та заперечує можливість цілеспрямованого прямого впливу на її формування.

Перший підхід дає вихід на технологічні можливості в управлінні корпоративною культурою, а другий показує унікальність засобів корпоративної культури. Створення оптимального напрямку у формуванні та розвитку корпоративної культури та підвищення її ефективності забезпечує об'єднання цих двох тенденцій. В даний час виділяються три рівні корпоративної культури:

- поверхневий рівень культури, де людина відчуває, чує, бачить, яка обстановка у організації які умови створено її працівників, який персонал у цій організації працює - це очевидний продукт усвідомленого становлення, стимулювання та просування вперед;
- рівень організаційної ідеології, де людина вивчає, чому в організації існують саме такі умови для роботи та відпочинку персоналу, сервісу клієнтів, чому співробітники дотримуються такої моделі поведінки - це правила, цінності, переконання, політика, що визначають життєдіяльність організації;

- базовий рівень, де людина на підсвідомому рівні приймає навколишню реальність, має уявлення про природу навколишнього світу, простір, час, людські взаємини - це невидимі та прийняті за істину припущення, що спрямовують поведінку людей, допомагаючи їм прийняти цінності, що характеризують культуру організації [15,с.101].

Завданнями корпоративної культури є: спрямованість на згуртованість колективу, визначення точок дотику колективних та індивідуальних інтересів, мобілізація творчих сил колективу задля досягнення поставлених перед ними цілей, покращення людського капіталу. Відзначаються такі функції корпоративної культури:

- інформаційна (трансляція соціокультурного досвіду);
- освітня та розвиваюча (додаткові знання, що позитивно впливають на діяльність організації);
- оціночно-нормативна (формування правил загальноприйнятної поведінки в організації);
- регулююча та регламентуюча (порівняння істинної поведінки людини або групи зі встановленими в організації нормами);
- ціннісна (вплив на світорозуміння людини, її цінності);
- пізнавальна (включення співробітника до життєдіяльності колективу на стадії його адаптації);
- функція заміщення (скорочення кількості фіктивних наказів та розпоряджень);
- мотиваційна (залученість у діяльність організації та вірність її принципам);
- охоронна (створення перешкод, що захищають організацію від негативних декларативних впливів);
- інтегруюча (формування спільності людей, які відчують себе частиною єдиної системи);
- комунікаційна (взаєморозуміння та взаємодія працівників через цінності, норми поведінки, прийняті в організації);

- формування іміджу (формування позитивного іміджу організації) [16,с.374].

Серед них можна виділити як корисні функції (з позиції підвищення рівня адаптації особи або групи до навколишнього середовища), так і шкідливі адаптації, що перешкоджають. Якщо корпоративна культура пропорційна застосовуваній технології, встановлює ряд правил для працівників, які знають, якого стилю поведінки вони повинні дотримуватися, то організація завжди буде досягати стабільності та результативності. Корпоративна культура впливає ефективність діяльності підприємства, допомагає підприємству зайняти у діловому світі відповідне становище, завоювати повагу партнерів, клієнтів, таким чином підвищуючи свій імідж і конкурентоспроможність.

Корпоративна культура, з одного боку, спрямована на співробітників, їх згуртування та ідентифікацію себе з підприємством, з іншого - сприяє ефективній адаптації системи управління підприємством до зовнішнього середовища, що швидко змінюється, визначає здатність до саморозвитку, що дає стратегічну перевагу перед конкурентами.

Формування корпоративної культури є тривалим та складним процесом, який традиційно включає чотири етапи:

- визначення місії організації, її базових цінностей;
- формулювання стандартів поведінки членів організації;
- формування традицій організації;
- розробка символіки.

У корпоративну культуру входять символіка, традиції, особливості поведінки, роботи, обряди, структура спілкування. Символіка - фізичний символ або умовний знак, що представляє для організації ідею. Традиції - елементи спадщини, що передаються з покоління до покоління. Обряди - регулярні заходи колективу, які у певний час з певного приводу надають певний вплив на поведінку співробітників. Структура спілкування - канали неформального спілкування, якими співробітники дізнаються про цінності, обряди, ритуали.

Основу корпоративної культури підприємства становлять базові цінності, ідеї, погляди, принципи, які поділяють між собою співробітники організації. Вони можуть бути різними залежно від того, що лежить в її основі: інтереси організації загалом чи інтереси окремих її членів. Це визначає стиль поведінки та спілкування між співробітниками компанії. Культура співробітництва, тобто культура міжособистісних взаємодій, та культура керівництва є важливими компонентами корпоративної культури.

Ще одним елементом культури корпоративної діяльності є мотивація працівників. Психологічний клімат колективу також є важливою частиною корпоративної культури, що формує її становлення. Нормальна атмосфера міжособистісних відносин дає працівникові можливість почуватися частиною колективу, забезпечує інтерес до роботи в команді, спонукає до адекватної оцінки досягнень та помилок, як власних, так і колег та компанії в цілому [17, с.84].

Наступним, не менш важливим елементом корпоративної культури є емоційна безпека – міра стабільності емоційного стану людини. Можна виділити такі основні положення та особливості корпоративної культури:

- чим довший і успішніший шлях розвитку підприємства, тим важче змінити його культуру;
- основи корпоративної культури закладаються засновником компанії та базуються на його світогляді;
- у процесі діяльності, спільного подолання труднощів підприємство сприяє розвитку корпоративної культури;

На формування та розвиток корпоративної культури впливають різні фактори, які можна поділити на три групи: особистісно-поведінкові, структурно-нормативні, зовнішні.

Зупинимо увагу на таких важливих питаннях, як місія, стратегія, цілі підприємства, проблеми впливу стратегії на корпоративну культуру. Зазначимо, що ці питання детально розглядаються у стратегічному менеджменті. У формалізованих структурах часто встановлюється

бюрократична культура, у гнучких – більш демократична. Структура стає елементом і показником корпоративної культури, що склалася. Фізична структура - розташування приміщень, дизайн також впливає на корпоративну культуру, створюючи настрій, формуючи і підтримуючи стиль спілкування. Це, у свою чергу, впливає на формування та закріплення уявлень працівників про цінності підприємства. Розмір підприємства також впливає на корпоративну культуру, оскільки зазвичай велику увагу формуванню корпоративної культури приділяють насамперед великі компанії з великою кількістю співробітників [18]. Принципи стимулювання також відіграють важливу роль, тому що зрозумівши, за якими принципами відбуваються заохочення та покарання, працівники вибудовують свою діяльність у компанії. При цьому вони стають носіями корпоративної культури.

На розвиток корпоративної культури впливають принципи підбору персоналу, просування, звільнення. Іноді основою просування по службі можуть бути лестощі, бажання догодити керівництву (незалежно від професійних компетенцій) або, навпаки, здатність обґрунтовано заперечити керівництву, відстоявши свою точку зору.

Зовнішні чинники - економіко-політичні умови, у яких існує підприємство. Ці фактори накладають сильний відбиток на ціннісні підсистеми корпоративної культури. Агресивна політика конкурентів у більшості випадків провокує підприємство на пошук заходів у відповідь, які будуть, у свою чергу, більш агресивними, формуючи при цьому дестабілізаційну культуру із ворожими настроями. У сучасній ринковій економіці умови диктує споживач, тому у разі виробництва великого діапазону товарів та послуг, подібних за своїми параметрами, значної важливості набуває розробка фірмового стилю, створення бренду, стилю комунікацій та інші методи залучення споживачів.

Законодавчі акти також можуть прямо чи опосередковано регламентувати деякі положення корпоративної культури: наприклад, вимоги до організації праці, харчування, місць відпочинку, системи покарання, тощо.

Міжнародна політична, соціальна, економічна ситуація впливає корпоративну культуру, формуючи загальні тенденції розвитку підприємств. Даний критерій показує рівень життя людей, особливості умов функціонування підприємства у країні. Ці фактори впливають на корпоративну культуру шляхом формування цінностей, соціальної захищеності трудового колективу, відповідальності підприємства перед працівниками та суспільством [19,с.485]. Тенденції науково-технічного прогресу, що змінюються - від пріоритету технічної спрямованості до телекомунікацій, біотехнологій, інформаційних технологій, генної інженерії - змушують підприємство змінювати акцент у своїй виробничо-господарській діяльності. Про низький рівень корпоративної культури на сьогоднішній день говорить не лише використання фізично та морально застарілих технологій у виробничому процесі, а й морально застарілі методи управління персоналом, організації технологічних процесів та управління підприємством тощо.

Таким чином, корпоративна культура є найсильнішим стратегічним інструментом. Вона дає можливість спрямовувати всіх співробітників організації на спільні цілі та завдання, залучати їх до ініціативності, а також полегшувати спілкування між підрозділами. Розвиток корпоративної культури в Україні проходить повільно, зазвичай питаннями розвитку корпоративної культури в Україні займаються переважно іноземні корпорації, інформаційно-комунікативні та українські транснаціональні корпорації. Тут слід зазначити, що у зарубіжних й у вітчизняних організаціях виникла тенденція формування швидкісної корпоративної культури.

Корпоративна культура, напряму пов'язана із управлінням людськими ресурсами, оскільки безспірним є той факт, що у налагодженому підприємстві із діючою корпоративною культурою набагато легше управляти персоналом, відбирати осіб при співбесіді та взаємодіяти із ними у подальшому. Успішна діяльність будь-якого підприємства на пряму залежить від грамотно підбраного, а також мотивованого персоналу. Система управління персоналом спрямована на досягнення організаційних, економічних,

соціальних та інноваційних цілей підприємства. Організаційні цілі - це цілі функціонування і розвитку організації, які пов'язані із результатами її діяльності [20,с.15].

Управління персоналом спрямовано на забезпечення основної діяльності трудовим ресурсом в необхідному обсязі і з потрібним рівнем кваліфікації. Економічні цілі пов'язані з досягненням показників доходів, прибутку, рентабельності підприємства. Тут важливим показником системи управління персоналом є продуктивність праці. Заходи з управління персоналом орієнтовані на підвищення продуктивності праці та рентабельності використання трудових ресурсів. Соціальні цілі управління персоналом спрямовані на створення умов для професійної та трудової реалізації співробітників, задоволення потреб у трудовій активності, отриманні та використанні нових знань і навичок, досягнення певного соціального статусу через сферу діяльності. З точки зору працівника система управління повинна бути прозорою, законною, враховувати потреби і здатності кожного співробітника, представляти можливості для професійного зростання і розвитку, базуватися на справедливій та об'єктивній системі мотивації та стимулювання праці. Таким чином, управління персоналом націлене на оптимальне використання трудового ресурсу для реалізації організаційної діяльності, а з точки зору персоналу - на створення умов для прояву інтелектуальних, трудових, професійних здібностей співробітників.

Соціально-психологічні методи засновані на застосуванні законів соціології і психології. Вони дають можливість встановити статус персоналу в команді, визначити лідерів, забезпечити ефективне спілкування в команді, знайти шляхи вирішення конфліктних ситуацій, прийняти раціональні людські рішення. Соціологічні методи охоплюють анкети, інтерв'ю, а також спостереження. Більшість компаній, спираючись на свою корпоративну культуру, цінності компанії, розробляють Стандарти роботи із клієнтами компанії, щоб через взаємодію зі споживачами, працівники могли донести певні цінності компанії. Стандарт може встановлювати критерії, за якими

оцінюється рівень обслуговування і діяльність персоналу організації. Такі критерії, наприклад, містять наступне: час відповіді на дзвінок про отримання інформації, час реєстрації заявки клієнта, час, що витрачається на надання конкретної послуги, зовнішній вигляд і наявність уніформи, володіння іноземними мовами. Однак стандартизація не вирішує всіх питань якісного обслуговування, тому що якість послуг - це властивість, яка формує задоволення споживача, сприймаючи отриману послугу як таку, що відповідає його вимогам.

Організація роботи персоналу багато в чому залежить від самих компаній, ініціатив та компетенції її керівництва. Тому найбільш передові організації в світі визнають, що для того, щоб бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку, потрібно мати професійно підготовлених співробітників і приділяти особливу увагу питанням управління персоналом. Мотивація співробітників, без сумніву, є одним з найбільш важливих питань для менеджерів з набору персоналу. Особливістю мотивації персоналу є те, що робота персоналу має бути направлена на розуміння потреб споживачів, потенційних клієнтів та їх своєчасне задоволення, формування персоналом додаткової цінності послуг із власним ставленням та підходом, який властивий кожному співробітнику індивідуально. Розробляються як матеріальна мотивація (надбавки, бонуси), так і нематеріальні (конкурси професійної майстерності, кращий працівник року, корпоративні свята, а також делегування повноважень) [21,с.451].

Стимулювання персоналу - це стимул, метою якого є поліпшення результатів праці завдяки матеріальній зацікавленості за допомогою бонусних виплат в залежності від особистого внеску, бонусів за відсутність прогулів, пільгового харчування, додаткових вихідних, оплачуваної відпустки, подарунків. В якості стимулів використовуються не тільки системи стимулювання, а й покарання, наприклад, позбавлення премій та бонусів, скорочення розміру заробітної плати за прогули, віднімання грошей із

зарплати в якості компенсації за порушення посадових інструкцій, що потягло за собою витрати компанії.

Мотиваційні і стимулюючі програми ще слабо розвинені в нашій країні. Це пов'язано з тим, що кваліфіковані співробітники спочатку пред'являють дуже високі вимоги до компаній. В даний час в середньому кожен другий співробітник готовий змінити роботу на іншу із кращими умовами, що найбільш яскраво характеризує низьку ефективність програм стимулювання і відсутність корпоративної культури, де кожен працівник відчуває себе потрібним елементом у системі. Менеджери повинні розглядати культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, який дозволяє їм орієнтувати всі відділи і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і сприяти продуктивному спілкуванню між ними. Необхідно створити власну культуру, щоб всі співробітники її розуміли і дотримувалися.

Зауважу на тому, що для формування ефективної корпоративної культури у компанії має бути чітко налагоджена система методів з управління персоналом. Організаційні і адміністративно-правові методи управління покликані забезпечувати ефективну роботу компанії на будь-якому рівні, заснованому на організації управління. Вони діляться на методи організаційного та адміністративного впливу. Персонал є найважливішим елементом функціонування будь-якої галузі, успішна діяльність будь-якого підприємства на пряму залежить від грамотно підбраного, а також мотивованого персоналу. Персонал підприємства - це ті люди, які забезпечують роботу підприємства, тобто працюють з клієнтами, приймають платежі, запити на товари чи послуги і обслуговують їх. Система управління персоналом спрямована на досягнення організаційних, економічних, соціальних та інноваційних цілей підприємства. Організаційні цілі - це цілі функціонування і розвитку організації, які пов'язані із результатами її діяльності [22,с.255].

Управління персоналом спрямовано на забезпечення основної діяльності трудовим ресурсом в необхідному обсязі і з потрібним рівнем

кваліфікації. Економічні цілі пов'язані з досягненням показників доходів, прибутку, рентабельності підприємства. Тут важливим показником системи управління персоналом є продуктивність праці. Заходи з управління персоналом орієнтовані на підвищення продуктивності праці та рентабельності використання трудових ресурсів. Соціальні цілі управління персоналом спрямовані на створення умов для професійної та трудової реалізації співробітників, задоволення потреб у трудовій активності, отриманні та використанні нових знань і навичок, досягнення певного соціального статусу через сферу діяльності [23,с.101]. З точки зору працівника система управління повинна бути прозорою, законною, враховувати потреби і здатності кожного співробітника, представляти можливості для професійного зростання і розвитку, базуватися на справедливій та об'єктивній системі мотивації та стимулювання праці. Таким чином, управління персоналом націлене на оптимальне використання трудового ресурсу для реалізації організаційної діяльності, а з точки зору персоналу - на створення умов для прояву інтелектуальних, трудових, професійних здібностей співробітників.

Соціально-психологічні методи засновані на застосуванні законів соціології і психології. Вони дають можливість встановити статус персоналу в команді, визначити лідерів, забезпечити ефективне спілкування в команді, знайти шляхи вирішення конфліктних ситуацій, прийняти раціональні релевантні рішення. Соціологічні методи охоплюють анкети, інтерв'ю, а також спостереження.

Також важливим питанням є стандартизація процесу управління персоналом. Однак стандартизація не вирішує всіх питань якісного обслуговування, тому що якість послуг - це властивість, яка формує задоволення споживача, сприймаючи отриману послугу як таку, що відповідає його вимогам. У організації може бути багато споживачів, кожен із яких має свої очікування, у зв'язку з індивідуальними особливостями, сприйняттям отриманого обслуговування та реакцією на нього, тому його не можна назвати конкретним алгоритмом на всі випадки роботи [24,с.15].

Організація роботи персоналу багато в чому залежить від самих компаній, ініціативи та компетенції її керівництва. Тому найбільш передові організації в світі визнають, що для того, щоб бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку, потрібно мати професійно підготовлених співробітників і приділяти особливу увагу питанням управління персоналом. Мотивація співробітників, без сумніву, є одним з найбільш важливих питань для менеджерів з набору персоналу. Особливістю мотивації персоналу є те, що робота персоналу направлена на розуміння потреб споживачів та їх своєчасне задоволення, формування персоналом додаткової цінності послуг із власним ставленням та підходом, який властивий кожному співробітнику індивідуально. Розробляються як матеріальна мотивація (надбавки, бонуси), так і нематеріальні (конкурси професійної майстерності, кращий працівник року, корпоративні свята, а також делегування повноважень).

Стимулювання персоналу - це стимул, метою якого є поліпшення результатів праці завдяки матеріальній зацікавленості за допомогою бонусних виплат в залежності від особистого внеску, бонусів за відсутність прогулів, пільгового харчування, додаткових вихідних, оплачуваної відпустки, подарунків [25, с.100]. В якості стимулів використовуються не тільки системи стимулювання, а й покарання, наприклад, позбавлення премій та бонусів, скорочення розміру заробітної плати за прогули, віднімання грошей із зарплати в якості компенсації за порушення посадових інструкцій, що потягло за собою витрати компанії.

Мотиваційні і стимулюючі програми ще слабо розвинені в нашій країні. Це пов'язано з тим, що кваліфіковані співробітники спочатку пред'являють дуже високі вимоги до компаній. Громадська думка не надає великого значення тривалій роботі із одним роботодавцем. В даний час в середньому кожен другий співробітник готовий змінити роботу на іншу із «кращими умовами», що найбільш яскраво характеризує низьку ефективність програм стимулювання [26]. Управлінці повинні розглядати культуру своєї організації, як потужний стратегічний інструмент, який дозволяє їм орієнтувати всі

відділи і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і сприяти продуктивному спілкуванню між ними. Необхідно створити власну культуру в організації, щоб всі співробітники її розуміли і дотримувалися.

Управління персоналом у компанії - це комплексна система, яка призначена для оптимізації підтримки функціонування вертикальних та горизонтальних зв'язків і постійна диференціація праці. Ця система повинна гарантувати, що кожен співробітник має виконувати певне коло своїх обов'язків. Виконання такого простого принципу - не просте завдання, тому що це вимагає поєднання інтересів підприємства з інтересами та можливостями персоналу. Основні етапи розвитку керування персоналом спрямовані саме на формування системи поєднання необхідного і можливого.

На сьогоднішній день важливо вміти управляти персоналом на підприємстві. Адже без дисципліни, на підприємстві не буде позитивної динаміки [27,с.76]. Управління персоналом – це управління людиною в організації, яке спрямовується на забезпечення умов для ефективного і найбільш повного використання його інтелектуальних і фізичних можливостей, підвищення якості життя, зміцнення трудових відносин, зміна мотивації і отримання від працівників максимальної віддачі.

1.3. Методи розробки і впровадження корпоративної культури

Зміни культури організацій та управління, що відбуваються в даний час, порушують питання:

- формування сучасних підприємств і корпорацій з гнучким та адаптивним характером внутрішньої організації та способами досягнення проектних цілей;
- розвитку таких форм корпоративної причетності працівників до життєдіяльності підприємства, що сприяють створенню корпоративного духу, підвищенню ринкової активності працівників, підрозділів, суб'єктів господарювання та всієї системи корпоративного управління;

- розвитку концепції управління персоналом, здатної вирішити культуру якості та прозорості партнерських відносин із представниками зовнішнього середовища [28,с.57].

З виникненням та становленням сучасної концепції корпоративної культури пов'язано вирішення наступних питань. Перш за все, це формування виробничих організацій, які є не лише формальною економічною структурою, націленою на отримання прибутку, а й товариством пов'язаних з нею людей зі своїми міжособистісними відносинами та індивідуальним світом. У зв'язку з цим формується залежність організації від її співробітників, взаємна зацікавленість, що долають відчуження між керуючими та керованими, що дозволяє персоналу набувати все більше свободи в самореалізації у процесі трудової діяльності. По друге, це збільшення зацікавленості, мотивації та стимулювання до ефективної праці через розвиток різних форм співучасті працівників. Особливо слід зазначити, що вирішення питань співучасті передбачає реалізацію принципу: працюючи на збільшення прибутку організації, працівники самі мають жити достойно, на основі високої зарплати, доходу. Тому організація повинна збагачувати тих, хто з нею пов'язаний, а ті, хто працює в ній мають отримувати задоволення від своєї справи. Наступним питанням є перетворення найманого працівника на співвласника на основі акціонування, системи мотивації, коли він потрапляє у пряму залежність від результатів своєї праці [29,с.139]. Ще одним питанням є надання виробничим підрозділам певної автономності, локальної самостійності, делегування повноважень, що дозволяє виробничим підрозділам швидко реагувати на потреби ринку та здійснювати найбільш ефективне управління власними ресурсами. Також серед важливих питань є: виникнення нового типу організації колективного типу діяльності - команди, в якій її члени дотримуються певного виробленого кодексу; підвищення творчого потенціалу співробітників та його соціальної мобільності, тобто. вдосконалення персоналу як із корпоративних цілей розвитку організації; новий вимір культури якості на основі системи менеджменту якості, пов'язаної з

активізацією людського ресурсу, поліпшенням якості трудової діяльності, зниженням витрат, зменшенням непродуктивних витрат часу і як результат підвищення загальної продуктивності. Також важливим питанням є цілеспрямоване формування фірмового стилю, що є комплексом як візуальних, так і вербальних компонентів, службовців до створення стійкого, керованого корпоративного іміджу організації, її персоналу та продукції.

Даний підхід обумовлює визначення корпоративної культури як якісної реалізації позитивного корпоративізму на основі системи цінностей соціального партнерства, що поділяються всіма співробітниками організації, які визначають його поведінку, характер діяльності, а також максимізацію корпоративного духу та менеджменту з позицій соціально-етичної відповідальності. Досить відома системна модель корпоративної культури, в якій остання представлена у вигляді системи окремих елементів, що формують її зміст. Успіх управління культурою організації полягає в успіху управління даними елементами за активної участі працівника та максимальної відкритості інформації.

На формування та розвиток корпоративної культури великий вплив надають і зовнішні фактори - та ринкове середовище, в якому існує організація: на якому історичному розвитку знаходиться суспільство, характер національної ментальності, особливостей конкретної нації, культура ведення бізнесу, ставлення суспільства до нього - яким суспільство та держава бачить ефективний бізнес, державні закони та постанови, що регулюють економічні правила поведінки, досить більший вплив може мати релігія та мода, особливо у тих сферах бізнесу, які безпосередньо пов'язані з цими факторами (елітний одяг, сфера послуг, тощо) [30,с.14].

Корпоративна культура – це система, змінювати та перетворювати, вона неможлива без чіткого розуміння її внутрішніх складових. Велика кількість моделей можуть дати це розуміння (найбільш поширені – модель Харрісона, модель Парсона, модель Хофстеда). Всі моделі сильно відрізняються одна від одної за своїм внутрішнім змістом, оскільки в них

фігурують такі неоднозначні поняття та явища, як психологічний клімат, настрої працівників, зовнішність організації, ціннісні орієнтації персоналу тощо. Єдиних і ефективних способів управління культурою організації, які підходять для кожної компанії тільки можуть порадишити напрямок, в якому варто рухатися, і деякі інструменти, які варто використовувати. Але у будь-якому разі, кожна організація має обрати свій шлях. Важливий інструмент діагностики корпоративної культури – спостереження. Наприклад, при спостереженні робочих засідань доцільно звернути увагу на наступні основні моменти:

- зміст;
- ритуали та символічний менеджмент, в рамках цього моменту слід звертати увагу на: становище учасників (хто і де сидить по відношенню до керівника та хто встановлює цей порядок), порядок ведення наради (введення, оголошення регламенту та змісту зустрічі), міміку учасників, атмосфери наради, наявність конфліктної поведінки, критику, довіру або недовіру між учасниками, рольову поведінку, тощо.
- безпосередні дії учасників, а в рамках дій учасників: хто реєструє учасників, хто з ким розмовляє, хто кого перебиває, хто мовчить, тощо – це дозволить виявити лідерів у колективі [31,с.24].

Існує велика кількість методів оцінки корпоративної культури. Зупинимося наступних групах методів діагностики корпоративної культури, які є найбільш поширеними у дослідженнях корпоративної культури:

- розробка рамкових конструкцій - методика К. Камерона та Р. Куїнна, методика Т. Діла та А. Кеннеді;
- розробка критеріїв оцінки - методика АТАГ.

Суть розробки рамкових конструкцій полягає у тому, що в основі різних критеріїв виділяються основні типи корпоративних культур, будується матриця, що дозволяє їх диференціювати, тоді культура своєї організації співвідноситься з описаною матрицею. У діагностиці корпоративної культури

методами другої групи використовуються певні критерії, якими може бути описана будь-яка культура.

Методика К. Камерона та Р. Куїнна - є матрицею складену з конкуруючих цінностей, де виділення типів відбувається у двох вимірах. Перший вимір відокремлює критерії ефективності, що підкреслюють гнучкість, дискретність та динамізм, від критеріїв, що описують стабільність, порядок та контроль [32,с.72]. Другий вимір відокремлює критерії ефективності, що підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішнім середовищем, диференціацією та суперництвом [33]. Обидва виміри утворюють чотири квадрати матриці, кожен з яких є чітким набором індикаторів організаційної ефективності. Якщо в одному із елементів базової структури відбуваються зміни, то вся організаційна система приходить у стан дисбалансу. Формування мотивації супроводжується:

- певною психологічною безпекою, тобто наявністю можливості вирішити проблему без втрати індивідуальності чи цілісності, що дозволяє членам організації погодитися з даними, що суперечать один одному;
- достатньою кількістю даних, що суперечать сформованому порядку, що призводить до серйозного дискомфорту і дисбалансу;
- зв'язком суперечливих даних з важливими цілями та ідеями, що викликає занепокоєння або почуття провини [34,с.173].

Після того, як організація виявилася розмороженою, у ній починається процес зміни. Більшість процесів перетворень припускають зміну поведінки, яка необхідна для формування основ когнітивного перегляду уявлень. Поведінка може бути змінена насильно, але якщо цьому не передувало супутній когнітивний перегляд уявлень [35,с.161]. Завершальним етапом процесу змін є повторне заморожування, тобто закріплення нової поведінки чи знань у вигляді отримання підтверджуючих даних [35,с.162]. Якщо такого підтвердження не відбувається, процес пошуку та пристосування триває.

Також важливо сказати, що підґрунтям для формування корпоративної культури має бути налагоджена та дієва система мотивації співробітників. Мотиваційна складова - люди повинні розуміти цілі програми, яким чином за допомогою навчання розширити, поліпшити свої професійні навички і продуктивність, а також власне задоволення своєю роботою. У компаніях постійно потрібно стежити за підвищенням відповідальності та зацікавленості в рамках безперервного підвищення кваліфікації, результатів підвищення кваліфікації, атестації, посадових переміщень і оплати праці працівників у відповідності із якістю знань і ефективністю їх практичного використання. З метою мотивації працівників до навчання та саморозвитку має бути правильно організована оплата праці, яка у більшості компаній, особливо в університетах є не досить високою, з орієнтацією на конкретні результати роботи. Більшість мотиваційних програм не представляють собою компенсаційні програми, які на даному етапі не включають в себе систему стимулюючих факторів, таких як заохочення за відповідну позитивну поведінку або, навпаки, відсутність заохочення в негативних випадках, тому дуже важливим аспектом є саме формування комплексу мотиваційних програм.

Висновки до розділу 1

Термін корпоративна культура з'явився у XIX столітті. Він був сформульований німецьким фельдмаршалом Мольтке, який застосовував його, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі.

Під корпоративною культурою розуміється система історично сформованих традицій, цінностей, символів, переконань, формальних та неформальних правил поведінки адміністрації та персоналу.

На формування та розвиток корпоративної культури великий вплив надають і зовнішні фактори - та ринкове середовище, в якому існує організація: на якому історичному розвитку знаходиться суспільство, характер національної ментальності, особливостей конкретної нації, культура ведення

бізнесу, ставлення суспільства до нього - яким суспільство та держава бачить ефективний бізнес, державні закони та постанови, що регулюють економічні правила поведінки, досить більший вплив може мати релігія та мода, особливо у тих сферах бізнесу, які безпосередньо пов'язані з цими факторами (елітний одяг, сфера послуг, тощо).

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СумДУ

2.1. Аналіз документів, які регулюють корпоративну культуру СумДУ

Основні проблеми корпоративної культури СумДУ

Перш за все, слід зауважити на тому, що був проведений збір інформації за допомогою використання даних, розміщених у бібліотеці СумДУ.

Бібліотека СумДУ має багатий досвід роботи, спрямований на підвищення якості інформаційного обміну окремого індивіда та соціуму загалом. Сучасне інформаційне середовище дозволяє бібліотеці СумДУ виступати експертом в інформаційних потоках, визначати якість інформації, що надається ринком. Сучасне інформаційне середовище дозволяє бібліотеці СумДУ виступати експертом в інформаційних потоках, визначати якість інформації, що надається ринком. Слід зазначити, що нині існують дві яскраво виражені реакції бібліотечної аудиторії на інформацію: інформатизація та інтелектуалізація. Бібліотека СумДУ є сучасною та пристосованою до умов освітнього середовища СумДУ, в межах якої успішно розробляються напрями:

- моніторинг публікаційної активності науковців та рейтингів ЗВО;
- інтеграція результатів наукових досліджень до світових баз даних (реферативних, повнотекстових тощо);
- інформаційний та технічний супровід періодичних видань університету СумДУ;
- просування періодичних видань ЗВО до національних та міжнародних реферативних баз даних;
- удосконалення інформаційного забезпечення науковців;
- забезпечення користувачам доступу до електронних ресурсів наукової інформації;
- надання допомоги науковцям у створенні або редагуванні авторських профілів у базах даних Google Scholar, Web of

Sciences, Google Scholar, бібліографічних менеджерах, спеціальних соціальних мережах, реєстраторах ідентифікаторів автора ResearchID та ORCID.

Діяльність бібліотеки СумДУ спрямована не так на задоволення запитів читачів, як на селекцію читання, сприяння більш повному творчому освоєнню книги, включенню її до життєвого контексту особистості. У фахових виданнях, теоретики та практики бібліотечної справи визначають метою бібліотечного обслуговування, як надання інформації для процесу освіти, дослідницької роботи, збереження культурної спадщини, інтелігентного відпочинку та і для інтелектуального розвитку потенціалу особистості. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій вимагають впровадження у практику роботи бібліотеки СумДУ нових форм обслуговування. Серед них: проведення заходів у приміщеннях бібліотеки, проведення курсів з комп'ютерної грамоти, надання послуг з інформаційного забезпечення, організація зон для відпочинку в умовах бібліотеки, організація методичних центрів, тощо. Бібліотека Сумського державного університету – сучасна високотехнологічна інформаційна система, до складу якої входять:

- Центральна бібліотека
- 4 бібліотеки інститутів
- 4 бібліотеки коледжів
- 12 бібліотек кафедр [35].

Щорічно бібліотека обслуговує близько 65 тис. осіб, зокрема електронними ресурсами користується 50 тис. віддалених користувачів. Електронний архів Сумського державного університету наповнюється наступними матеріалами: наукові публікації працівників та студентів, статті з наукових журналів, навчально-методичні розробки [36]. Завдяки ресурсам бібліотеки СумДУ ми знайшли всю необхідну інформацію для написання даної роботи, включаючи Кодекс корпоративної культури СумДУ.

У СумДУ є Кодекс корпоративної культури, який вміщує у собі загальні вимоги до корпоративної культури СумДУ, культуру поведінки

співробітників університету та студентів, а також символи, традиції, ритуали університету і відповідальність за порушення норм кодексу. Хочемо звернути увагу на те, що наявність Кодексу в університеті є значним показником розвитку. Оскільки досягнення стратегічних цілей, поставлених університетом у своєму розвитку, неможливе без формування інноваційної корпоративної культури, яка є джерелом збереження, формування та стабільного зростання потенціалу інноваційних змін в університеті. Корпоративна культура у СумДУ є інструментом підвищення мотивації співробітників університету і студентів, а також сприяє ефективності діяльності СумДУ, грає значну роль у досягненні як тактичних, так і стратегічних цілей університету.

Уніфікація норм щодо корпоративної культури у СумДУ вирішує такі завдання (з точки зору управлінського персоналу СумДУ):

- прогнозування шляхів розвитку та оцінки потенціалу університету та окремих його підрозділів – факультетів;
- завдання для вирішення питань щодо зміни стратегічних напрямів роботи університету, зокрема векторів руху;
- використання корпоративної культури як інструменту підвищення мотивації персоналу та ефективності діяльності університету;
- підвищення рівня лояльності персоналу;
- підвищення ефективності взаємодії співробітників;
- профілактики та подолання можливих конфліктів у колективі;
- виявлення труднощів, з якими стикаються співробітники, та вибору методів їх вирішення.

Сумський державний університет покликаний забезпечити створення в університеті атмосфери, покликаної гармонізувати мікроклімат у колективі. Також, Кодекс направлений на формування цінностей у колективі та всьому університеті, тобто корпоративних цінностей [37]. Уся система цінностей за

Кодексом СумДУ побудована на дбайливому, дружньому та коректному ставленні до університету, його майна та людей, які у ньому працюють. Зауважимо, що важливо, - у Кодексі зазначені пункти про повагу до людей з обмеженими можливостями, а також про те, що співробітники та студенти університету повинні ставитися до таких людей із розумінням, надавати їм необхідну допомогу. Також, є цікавим пункт про дотримання здорового образу життя. З одного боку ця норма «входить» у приватну сферу інтересів людини, якій вона, по суті, не повинна слідувати повною мірою, оскільки це більш право ніж обов'язок. Проте, це доволі гарна норма, яка демонструє філософію університету, а саме: прояв турботи, оскільки залучити у обов'язковому порядку до здорового образу життя неможливо, але цим можливо мотивувати, змінювати погані звички, тощо. Тому ми вважаємо, що ця норма необхідна, проте її варто розтлумачити і пояснити, що саме вона означає та якими методами або засобами може забезпечуватись для того, щоб у особи, яка читає Кодекс не виникало розбіжностей і подвійних трактувань, які можуть перерости у негативне ставлення до всього Кодексу.

Також, Кодекс пронизаний ідеологією ставлення до навчання, як до серйозної мети, оскільки студент має відповідально ставитися до навчання, брати активну участь у студентському житті. Ми вважаємо сукупність цих норм доволі позитивним явищем, оскільки без існування культури навчання в університеті, у студентів та співробітників не буде складатися позитивного ставлення до навчання, як до виду діяльності та відповідно до університету. Доволі часто університети не приділяють увагу корпоративній культурі, формуванню мікроклімату та іншим важливим питанням, із чого університет перетворюється на місце, куди студент приходить посидіти на парах, тобто немає культури і поваги до свого університету, як до місця отримання знань та якісних освітніх послуг. Також, слід звернути увагу на те, що у Кодексі СумДУ велика увага приділена спілкуванню, творчості, тобто дозвіллю. Ми також вважаємо це позитивним, тому що університет таким чином проявляє себе певним посередником між студентом та його студентським дозвіллям у

рамках СумДУ. Студенту деколи важко соціалізуватись в освітньому закладі і найкращим способом для цього є прояв ініціативи саме зі сторони університету.

Наступним є пункт щодо культури поведінки у СумДУ. Культура поведінки стосується не лише студентів, а й працівників університету, що на нашу думку є справедливим та нівелює ситуації, коли одна зі сторін – або студент або працівник університету, викладач порушує норми поведінки, дозволяє собі грубість. Зосередимо увагу на такому аспекті культури поведінки як – одяг та зовнішній вигляд. Насамперед, цю норму можна розглядати як зневажливе ставлення до вибору людини, тому що кожен може вирішувати, як йому виглядати на власний розсуд, проте впровадження певних імперативних норм щодо зовнішнього вигляду є особливо актуальним та важливим у сучасних умовах. У СумДУ не можна носити одяг, який демонструє символіку, політичну або ідеологічну заангажованість, пропагує національну ворожнечу. З одного боку, ця норма розглядається як негативна через призму осмислення її, як акту не підтримки патріотизму, оскільки ідеологічна ворожнеча може початися будь з чого, у тому числі з прояву світлого почуття. Проте, це є такою превентивною нормою, з іншого боку. Набагато кращим рішенням, на рівні освітнього закладу є введення обмежень та здійснення контролю за ними, ніж подальше вирішення конфліктів, які у найгіршому випадку відбуваються із застосуванням фізичної сили. Тому, можливо цю норму слід доповнити тлумаченням, що Кодекс не виражає у цій нормі обмеження права на вираження своїх думок, патріотизму та гарного ставлення до своєї країни, проте університет не має бути майданчиком для суперечок на рівні ідеології, тому радикальні настрої краще не виражати, у тому числі у одязі, щоб не провокувати конфліктні ситуації та не ставати х учасниками. Таке формулювання більш розкриє це питання та не буде створювати враження про те, що університет забороняє певний одяг або вираження власної думки.

Ще одним позитивним проявом етики є декларування поважливого ставлення до людей похилого віку, вітання, ввічливість та спілкування на «Ви». Вищенаведена норма є абсолютно необхідною у сучасному світі, де стираються рамки спілкування і це створює враження панібратства в університеті, із чого зникає субординація. Окрім того, важливим є пункт про недопустимість фамільярності. Ми вважаємо за потрібне доповнити цей пункт про недопустимість вживання у спілкуванні між співробітниками та студентами відвертих тем, які характеризуються та усвідомлюються як натяки або теми сексуального характеру. Оскільки такі теми можуть провокувати порушення субординації та розповсюдження настроїв про натяки інтимного характеру між працівником університету та студентом, що є неприпустимим.

2.2. Розробка квест-тренінгу: формулювання мети, завдань, необхідного обладнання, бажаних результатів та опис перебігу тренінгу

Для того, щоб корпоративна культура постійно діяла та виконувала свої функції, в університеті варто проводити заходи, які спрямовані на те, щоб у СумДУ була створена певна програма тренінгів. Їх важливо проводити кожного року, оскільки постійно-діючі працівники будуть мотивуватися для подальшої роботи у колективі, а нові працівники у колективі змогли б наочно побачити та відчутти сутність заходів та зусиль СумДУ щодо формування корпоративної культури, а також побачити результати такої роботи. Розроблений тренінг, який спрямований на закріплення корпоративної культури у СумДУ.

Вважаю за потрібне оформити тренінг у формі квесту, оскільки це є однією із найбільш цікавих форм. Квест-індустрія - це досить новий сегмент галузі розваг в Україні, проте світ вперше дізнався про даний бізнес набагато раніше. У сучасному розумінні квести представляють собою замкнутий простір, з певним антуражем і тематикою, де гравцям необхідно вирішити ряд інтелектуальних завдань або подолати фізичні перешкоди, щоб вийти з кімнати (або ж приміщення, якщо квест складається з декількох кімнат).

Основні обмеження - тимчасові і просторові рамки, так як гра зазвичай розрахована на годину. Тематикою квесту можуть служити фільми, книги і комп'ютерні ігри, де віртуальний світ переноситься в реальний, чому сприяють оформлення простору з реалістичними декораціями і бутафорським реквізитом, а також чітко продуманий сценарій. При цьому проходження квестів сприяє розвитку таких навичок, як логіка, уважність до деталей і вміння працювати в команді. Квести сприяють інтеграції знань, допомагають в організації командного взаємодії, формуванні навичок спілкування та самореалізації, тобто мають велике виховне значення і високий освітній потенціал.

У даному випадку квест є найбільш оптимальною формою організації тренінгу, який у той час є цікавим та скріплює взаємодію між колективом. Ми вирішили розробити тренінг-квест для факультету іноземної філології та соціальних комунікацій, а саме - кафедри психології, політології та соціокультурних технологій.

Мета: донести до учасників тренінгу інформацію про існуючу корпоративну культуру у СумДУ, поглибити знання про неї, сформувані у учасників позитивне ставлення до корпоративної культури СумДУ.

Обладнання: маршрутний лист та гра-завдання, опис завдання та правил його виконання.

Очікувані результати: учасники осмислять роль корпоративної культури СумДУ, її основні цілі та завдання. Згуртування колективу.

Перебіг тренінгу

І частина – ознайомлення, інформаційне повідомлення для учасників.

Корпоративна культура – це фірмова атрибутика і стандарти зовнішнього вигляду і поведінки співробітників. Зовнішні, очевидні всім прояви корпоративної культури стануть мертвою, поєднуючою формою, якщо не підкріплені силою внутрішньої традиції та єдиних корпоративних цінностей. Цей тренінг допоможе Вам усвідомити переваги та недоліки наявної корпоративної культури та навчитися змінювати її у бажаному

напрямку. Питання внутрішньої інтеграції безпосередньо пов'язаний зі створенням ефективною взаємодією працівників університету: вміння співіснувати, виробити специфіку спільної роботи, визначивши свою суб'єктивну, групову і колективну культуру загалом.

Не можна не згадати той факт, що у формуванні щодо нової та коригуванні вже сформованої культури підприємства визначальна роль належить вищому керівництву університету. Лідер встановлює основні норми корпоративної культури, правила поведінки. Для найбільш ефективного формування культури керівник вдається до різних методів оцінки та контролю персоналу, вміння вийти з критичної ситуації та подолати кризу, навмисно впливає на трудові ролі колективу за допомогою навчання, проведення рольових ігор та тренінгів, розроблення критеріїв заохочення та кар'єрного просування – все це інструменти творення та перетворення корпоративної культури університету.

Питання до учасників:

- Як ви розумієте корпоративну культуру?
- Для чого потрібна корпоративна культура?
- Що свідчить про високий рівень корпоративної культури?
- Чи достатній рівень корпоративної культури у СумДУ?

II. Самодіагностика.

Оберіть із трьох тверджень те, яке описує Ваше ставлення до закладу, у якому Ви працюєте:

1. Вам більш важливо, щоб від компанії можна було отримати лише гроші?

2. Чи є для Вас важливим позитивні емоції від роботи?

3. Ця робота має мати для Вас високий сенс? Чи хочете Ви стати частиною чогось значного?

Обравши твердження, прогляньте ознаки ролі у компанії, до якої Ви більш себе відносите за твердженням, 1 – Виконавець, 2- Митець, 3- Першопрохідник (табл.2).

Ролі та їх розподіл у компанії

<i>Ознаки</i>	<i>Виконавець</i>	<i>Митець</i>	<i>Першопрохідник</i>
Характеристика компанії	У компанії переважна частка працівників працюють лише заради грошей, там постійна ротація кадрів, важкі умови роботи (можна провести аналогію із магазином продуктів)	Компанія, для якої важливо те, які емоції отримують співробітники	У компанії є чітке розуміння майбутнього, розроблені певні стандарти, там існують сприятливі умови для розвитку та відкриття
Спосіб та форма керівництва	Форма батога і пряника	Розподілення ролей однією людиною або вищим керівництвом	Керівником є той, хто має свій авторитет у компанії
Дії та роль співробітників	Працівники працюють за винагороду, не отримують у більшій мірі задоволення від роботи	Працівники розуміють, що від них у значній мірі залежить розвиток компанії і вони	Працівники сподіваються стати першовідкривачами у чомусь, щоб їх помітили та визнали, тобто окрім мотиву

		виступають за те, щоб розвивати компанію та рухати її вперед, що власне і виражає любов та повагу до компанії	грошового еквіваленту, приналежності до компанії, важливим є мотив отримати визнання
Мотиваційні складові діяльності	Складна робота, яка не забезпечена великою оплатою праці, тому у таких компаній мотиваційних програм або немає або вони полягають у наданні не матеріальних стимулів, або матеріальних, але не у значній кількості	Гордість за компанію, ентузіазм, мотивація, емоції	Повна ідентифікація себе у компанії
Мета роботи	Гроші	Емоції, атмосфера	Приналежність до компанії

Внутрішнє бачення свого майбутнього	Неясне майбутнє, це питання цікавить цю групу співробітників, важливо те, що є зараз	Бачення майбутнього у компанії можливим переходом у іншу компанію	Бачення майбутнього у компанії
-------------------------------------	--	---	--------------------------------

Найбільша кількість працівників _____ типу.

Отже, як можна побачити, працівники доволі різні, проте їх прагнення і роль у компанії безпосередньо залежить від самої компанії та корпоративної культури у ній.

III. Етап командних ігор.

Кожен з учасників бере картку із локацією, це бібліотека, кабінети, спорткомплекс, тощо. На картках написи: «ефективність», «мотивація», «культура», «університет». Відповідно є карта, із визначенням того де знаходиться та чи інша локація.

По прибуттю на локацію, команду чекають модератори із підготовленими іграми:

- Локація «Ефективність» гра Дві правди, одна брехня. – корпоративна культура побудована на довірі. Правила гри:

Попросіть усіх у групі розповісти про себе два факти та одну брехню. Попросіть кожного учасника подати три такі твердження про себе та запропонуйте групі проголосувати, щоб вибрати, що з цього є брехнею, це є частиною спільної роботи у групі.

- Локація «Мотивація» гра Копійка за спогад – цінності у компанії мають бути справжніми. Правила гри:

Знадобиться коробка із монетами. Найстаріша монета має бути викарбувана не раніше року народження наймолодшого співробітника. Кожен

учасник дістає монету з коробки та ділиться історією, спогадом чи чимось важливим, що з ним сталося у році, коли була викарбувана ця монета. Це може бути будь-що, від спогади про те, як ви влаштувалися на свою першу роботу та будь-що інше.

- Локація «Культура» - гра Картинка емоції – без команди зі спільними інтересами, неможливо створити компанію. Правила гри:

Ця гра вимагає невеликої підготовки, тому що знадобиться набір картинок. Можна зібрати вирізки з газет та журналів, плакати або листівки, а також роздрукувати картинки з інтернету. На картинках мають бути пейзажі, міста, люди, форми чи тварини різних кольорів та у різних ракурсах.

Учасникам потрібно розкласти картинки та попросить колег вибрати по одній картинці, що відповідає їх настрою. Коли всі зроблять свій вибір, запропонуйте співробітникам розповісти, що вони бачать на зображенні, яке воно викликає, і чому вони його вибрали.

- Локація «Університет» - гра Малювання спина до спини - культура будується перш за все за ініціативою лідера компанії. Правила гри:

Команда ділиться на групи по дві людини, сідають спиною до спини. У однієї людини папір та ручка, у іншої людини картинка або зображення (того, що досить просто намалювати - це може бути машина, квітка чи будинок). Людина, яка бачила зображення, повинна описати його своєму напарнику, при цьому не називаючи предмет, який потрібно намалювати. Друга людина має його намалювати. Можна описувати форму, розмір та текстуру, але не можна сказати прямо. Коли всі малюнки будуть готові, покажіть їх на загальний огляд і подивіться, як вони схожі на оригінали.

Отже, Команди які виграли по черзі отримують призи (ці призи є частиною цілісного способу проведення часу із колегами): чай, цукерки, печиво.

IV. Підведення підсумків.

Отже, ви всі пройшли ігри, сподіваємося, що вам вдалось об'єднатися із вашими колегами. Усі команди об'єднують свої подарунки, відбувається

чаювання та спільна рефлексія, на якій колеги розповідають, що вони хотіли б покращити у нинішній корпоративній культурі СумДУ.

Зауважу, що такий квест доцільно проводити перед новорічними святами, для того, щоб працівники мали гарний настрій та сили завершити усю необхідну роботу. Такий, або схожий тренінг або квест-тренінг варто проводити кожного року, їх можна робити тематичними, для різних груп – для викладачів, для студентів, для кафедри, факультету, тощо. Також, необхідно враховувати нинішній воєнний стан справ на території України, рекомендувати даний тренінг для проведення при появі ротації кадрів, оскільки на даному етапі корпоративна культура у СумДУ перебуває на достатньому рівні, вона є чітко-сформованою як у студентів і викладачів, так і у адміністративного персоналу, в університеті проводяться тимбилдингові заходи, заходи для студентів, тому необхідність у проведенні тренінгу з'явиться з появою нових членів колективу. Таким чином нові члени колективу зможуть більш заглибитися у культуру СумДУ, зрозуміти цілі та принципи університету, важливість корпоративної культури для СумДУ. Також, це буде одним із факторів для формування мотивації у співробітників, які прийдуть працювати у СумДУ. Завдяки проведенню тренінгу саме при ротації кадрів, сформується висока якість трудового життя у СумДУ, яка характерна такими факторами (на покращення яких, власне, певною мірою буде впливати тренінг):

- робота повинна бути цікавою;
- працівники зобов'язані мати об'єктивне заохочення і визнання своєї праці від роботодавця;
- нагляд з боку керівництва повинен залишатися найменшим, але реалізуватися постійно, коли в ньому з'являється потреба;
- працівники зобов'язані здійснювати сприяння в прийнятті висновків, що стосуються їх і праці;

- має бути забезпечена гарантія роботи і розвиток дружніх взаємин з колегами, за допомогою впровадження тимблдингових заходів, які мають організовуватися керівництвом.

Завдяки проведенню тренінгу при появі нових співробітників, можна поліпшити заохочення до роботи у СумДУ наступними критеріями:

- серед працівників СумДУ буде формуватися великий, проте досяжний ступінь результативності, що важливо – у співробітників буде формуватися певна рішучість у тому, що вони можуть досягти цього ступеня результативності, в разі якщо докладуть більше зусиль;

- у працівників буде зберігатися відчуття правильності їх рішень, що підвищить трудову мотивацію. Таким чином можливо буде збільшити трудову мотивацію співробітників, тобто створити концепцію оцінювання індивідуального внеску співробітника. Це важливо, для того щоб концепція мотивації роботи була простою для розуміння співробітника.

Оскільки у СумДУ має бути розвинений командний дух, всі співробітники, у тому числі новоприбувші мають залучатися до виконання поставлених завдань спільно з вищим керівництвом для досягнення загальних цілей СумДУ. Дана політика допомагає управлінському персоналу розвивати потенційні можливості всіх працівників, ефективно працювати, творчо ставитися до трудового процесу, що надзвичайно важливо в рамках діючої корпоративної культури СумДУ, основоположною задачею якого є творчий підхід.

2.3. Рекомендації щодо покращення корпоративної культури СумДУ

Корпоративна культура освітнього закладу має двоїсту природу: з одного боку, це культура досягнення інтересів над ринком освітніх послуг - культура конкурентної боротьби; з іншого - це традиційна академічна культура, заснована на збереженні цінностей. Значимість корпоративної культури СумДУ полягає у тому, що дозволяє без адміністративного примусу,

природним шляхом відбирати найефективніші задля досягнення мети, внутрішньо-корпоративні міжособистісні відносини, відповідні моделі поведінки персоналу. Культивуючи такі цінності, як творча спрямованість, готовність до зовнішньої та внутрішньої конкуренції (творчі конкурси, мотивація до навчання), до роботи в команді, гордість за свій університет, корпоративна культура у СумДУ підвищує згуртованість співробітників, узгодженість їхньої поведінки, що найбільше відповідає цілям організації. Підсилюючи конкурентоспроможність СумДУ, корпоративна культура сприяє підвищенню його іміджу, отриманню хорошої репутації. Слід зазначити, що, обираючи ЗВО, майбутні студенти керуються не так його іміджем, тобто престижністю, як репутацією. Престиж ЗВО має загальний характер, а репутація належить до конкретних аспектів діяльності. Стратегія формування корпоративної культури розгортається у двох планах: зовнішньому та внутрішньому. Зовнішній план - застосування комплексу заходів, вкладених у забезпечення конкурентоспроможності університету, тобто досягнення рентабельності та соціального статусу. Внутрішній план - становлення корпоративних педагогічних цінностей, високої академічної культури, норм педагогічних відносин, які забезпечують сприятливий морально-психологічний клімат, творчу атмосферу серед викладачів, що формує гідність особистості, професійну гордість та зрештою забезпечує репутацію ЗВО та колективу.

Для досягнення високого рівня корпоративної культури СумДУ необхідно вирішити низку завдань. Серед них:

- проектування даного процесу на основі компетентнісного підходу, що дозволяє надати освіті професійної спрямованості, орієнтації на особистість студента, його інтересів, схильностей, здібностей;
- пошук нових підходів до організації спільної діяльності членів професійної спільноти щодо забезпечення

конкурентоспроможності організації, зміцнення духу згуртованості, єднання, гармонізації індивідуальних інтересів та інтересів групи.

Розробка та запровадження інноваційних гуманітарних технологій (технології управління конфліктами, методи ведення переговорів, кейс-технології, соціальні ігри, метод проектів, тренінги поведінки, тренінги управління конфліктом). У своїх крайніх формах прояв професійного корпоративізму у СумДУ може призвести до негативних наслідків, породжуючи протиріччя з іншими професійними групами, або навіть з інтересами суспільства в цілому. У такому разі він виходить за рамки культурного феномену. При цьому зазвичай відбувається відділення персоналу вузу від студентів, які сприймаються лише як засіб досягнення корпоративних інтересів.

Уникнути таких колізій можливо, якщо в структурі професійних інтересів університетської спільноти пріоритетними стають такі цінності, як потреба займатися улюбленою справою, задоволеність інтелектуально-творчим середовищем, радість професійного спілкування. Ефективним засобом запобігання негативним наслідкам корпоративізму є розвиток студентського самоврядування. Талановиті студенти, аспіранти - найбільш активні та принципові хранителі університетських традицій, високих норм академічного середовища. Тому слід ширше залучати студентів, аспірантів до вироблення корпоративних норм поведінки, дотримання та розвитку традицій СумДУ, посилення його взаємодії із соціокультурним середовищем, громадянським суспільством.

Результативність роботи університету значною мірою залежить від його успішної адаптації до змін, що відбуваються, з боку суспільства та держави. Як будь-який інший соціальний інститут, університет схильний до періодичних змін цілей і завдань своєї діяльності, пріоритетів та напрямів розвитку, у ході яких він адаптується до нових умов своєї діяльності. Сучасний університет є організацією, змушеною вирішувати численні виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, і якщо раніше він виконував роль

соціального інституту освіти та науки, то сьогодні ситуація змінилася. Зміни, що відбуваються з боку суспільства і держави, змінюють і уявлення про необхідні функції університету, для адаптації до яких університету необхідно консолідувати внутрішні ресурси для відповіді на зовнішні виклики, що найбільш ефективно досягається через залучення культури, що пов'язує співробітників університету загальною метою і що надає сенс щоденній діяльності. У цьому сенсі ідея корпоративної культури може бути застосована до аналізу культури внутрішньо-університетської діяльності. Послідовність і передбачуваність змін, що проводяться в університеті, розвиває такий склад мислення співробітників і такий комплекс організаційних систем, які дозволяють створювати внутрішні неформальні системи управління, що користуються підтримкою співробітників. Узгодженість є основою сильної корпоративної культури, яка базується на загальній системі цінностей, переконань та символів, які зрозумілі всім співробітникам та студентам університету. Сила цього інструменту управління університетом проявляється у тих випадках, коли працівникам доводиться справлятися з незнайомими ситуаціями. На нашу думку, у Кодексі СумДУ все гаразд із узгодженістю корпоративної культури, оскільки все написано доволі простими мовними конструкціями, лише деякі позиції мають двозначний сенс, такі як до прикладу не використання у одязі символіки, вираження ідеології тощо, а також питання ведення здорового способу життя. Ці норми варто розтлумачити і більш детально описати їх значення та як це впливає на університет та інших співробітників університету, студентів.

Узгодженість корпоративної культури університету оцінюється за такими індикаторами: координація та інтеграція, здатність до консенсусу та залучення до цінностей. Координація та інтеграція дій свідчать, наскільки ефективно різні підрозділи організації здатні взаємодіяти задля досягнення спільних цілей. Здатність до консенсусу в колективі означає можливість узгодження позицій різних груп інтересів та здатність прийняття прийняттого для всіх зацікавлених сторін рішення. Це включає, як базову здатність діяти

згоди, так і вміння примиряти різні думки в момент їх виникнення на всіх рівнях організації. Нарешті, залучення до цінності означає, що співробітники організації поділяють загальну систему цінностей університету, що створює дух єдності та комплекс відомих взаємних очікувань.

Слід зауважити, якщо співробітники сприймають корпоративну культуру та її окремі елементи певним чином, вони діють відповідно до свого сприйняття, конструюючи фактичну корпоративну культуру університету, виходячи зі своїх уявлень. Саме тому сприйняття студентами та співробітниками корпоративної культури університету дозволяє використати цю модель для опису реального стану корпоративної культури університету щодо виразності у неї характеристик культури. Профіль корпоративної культури університету, можна інтерпретувати в такий спосіб. Корпоративна культура університету СумДУ характеризується помірним ступенем виразності показників культури університету. Адміністративні співробітники часто оцінюють стан внутрішньо-університетської культури, характеризуючи її як досить хорошу та відповідну їх очікуванням. Студенти також гарно відкликаються про сформовану в університеті культуру спілкування та корпоративну культуру загалом.

Корпоративну культуру не можна сконструювати або запозичувати. Можна запозичити лише деякі механізми зв'язків та структури, які будуть відображені в організаційних проектах. Перенесення системи корпоративної поведінки від одного університету до іншого, переважно, не призводить до успішного результату. Кожен університет має унікальні риси: склад працівників (адміністративний персонал, викладацький склад), професійно-кваліфікаційна кадрова структура, галузева приналежність, географічне розташування тощо. Важливим фактором є історія створення та розвитку університету, формування колективу співробітників та традиції, що визначилися з часом, як, власне відбувається у СумДУ.

Корпоративна культура СумДУ визначає вектор розвитку, пояснює напрями функціонування університету. Вона дає можливість університету

значною мірою вирішити проблему узгодження індивідуальних цілей працівників із метою, цілями та філософією (цінностями) СумДУ. У цьому створюється загальний культурний простір, який включає цінності, правила, норми, моделі поведінки, які приймаються усіма співробітниками. Кожна корпоративна культура має свої переваги та недоліки. У деяких ситуаціях демократична особистісно-орієнтована корпоративна культура може створити основу для серйозних проблем. Наприклад, у кризовій ситуації чи складний момент для університету потрібен жорсткий контроль та суворе керівництво.

Важливою умовою успішного керівництва організацією є гнучкість всіх елементів управління, зокрема і корпоративною культурою. Необхідно вміти оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також найбільш оптимально комбінувати різні стилі управління з величезним переважанням такого стилю, який є найбільш відповідним у цій ситуації. На корпоративну культуру СумДУ також впливає зовнішнє середовище. Але, як показує практика, два університети, які мають однакове оточення, знаходяться у одному регіоні та потенційно одну і ту ж цільову групу, можуть мати різні культури. Це пов'язано з тим, що зі спільного досвіду співробітники університету по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми. Вирішення першої проблеми пов'язане із зовнішньою адаптацією, тобто університет вирішує, що треба зробити для того, щоб пристосуватися до умов жорсткої зовнішньої конкуренції, тобто створити нові форми дозвілля для студентів, розробляти нові освітні програми для вступників, тощо. Друга проблема відображає процеси внутрішньої інтеграції, тобто як процеси та відносини всередині університету впливають на зовнішню адаптацію. На мою думку, у корпоративну культуру СумДУ має включатися проведення певних спільних тренінгів та заходів для того, щоб написане у Кодексі повною мірою корелювало із реальністю, об'єднувало працівників університету. Вважаю, що у СумДУ доволі чітка система корпоративної культури, вона певною мірою дійсно реалізовується, оскільки в університеті проводяться цікаві заходи, університет формує у студентів певні цінності, які створені в університеті, а

також, є головним – університет формує повагу у студентів до свого навчального закладу, що у свою чергу є значним мотивуючим фактором.

Розроблені рекомендації що до організації *корпоративної культури*. Додати варто наступне:

- покращувати взаємодію між викладацьким складом, адміністративним персоналом та студентами за допомогою спільних заходів;
- внести зміни або доповнення до Кодексу корпоративної етики, що стосуються права вільного вибору;
- проводити корпоративні тренінги, зокрема тренінг, що був створений у рамках даної роботи;
- акцентувати увагу на розробку заходів для кадрового складу, яким необхідно допомогти соціалізуватися у новому колективі.

Висновки до розділу 2

Бібліотека СумДУ має багатий досвід роботи, спрямований на підвищення якості інформаційного обміну окремого індивіда та соціуму загалом. Діяльність бібліотеки СумДУ спрямована не так на задоволення запитів читачів, як на селекцію читання, сприяння більш повному творчому освоєнню книги, включенню її до життєвого контексту особистості.

У СумДУ є Кодекс корпоративної культури, який вміщує у собі загальні вимоги до корпоративної культури СумДУ, культуру поведінки співробітників університету та студентів, а також символи, традиції, ритуали університету і відповідальність за порушення норм кодексу. Потрібно звернути увагу на те, що наявність Кодексу в університеті є значним показником розвитку.

Сумський державний університет покликаний забезпечити створення в університеті атмосфери, покликаної гармонізувати мікроклімат у колективі. Також, Кодекс направлений на формування цінностей у колективі та всьому університеті, тобто корпоративних цінностей.

Для того, щоб корпоративна культура постійно діяла та виконувала свої функції, в університеті варто проводити заходи, які спрямовані на те, щоб у СумДУ була створена певна програма тренінгів. Їх важливо проводити кожного року, оскільки постійно-діючі працівники будуть мотивуватися для подальшої роботи у колективі, а нові працівники у колективі змогли б наочно побачити та відчувати сутність заходів та зусиль СумДУ щодо формування корпоративної культури, а також побачити результати такої роботи. Розроблений тренінг, який спрямований на закріплення корпоративної культури у СумДУ.

ВИСНОВОК

Отже, у висновку можна сказати, що було виконано усі завдання, які були поставлені на початку написання. Це свідчить про те, що наукову мету досягнуто. Також, розроблена концепція розвитку корпоративної культури, а саме її вдосконалення та чітко виділені межі застосування рекомендацій. Виходячи із наведеного можна сказати наступне.

1. Досліджено поняття корпоративної культури. Для того, щоб цілісно описати дане питання, зібрані думки науковців, які сформуvalи свої поняття та проаналізували їх. Під корпоративною культурою розуміється система історично сформованих традицій, цінностей, символів, переконань, формальних та неформальних правил поведінки адміністрації та персоналу. Тобто, це спосіб життя та діяльності групи осіб, який свідомо чи не свідомо сприймається нею та передається. Корпоративна культура - це складне неоднорідне поняття, що не має чітко виражених матеріальних критеріїв, саме тому вона складна у вивченні та управлінні. Нами було зауважено на тому, що корпоративна культура допомагає працівникам організації діяти із розумом, забезпечуючи виправдання їх поведінці. Форми управління корпоративною культурою дозволяють формувати культурні навички працівників, які розглядаються як безперервний процес, що триває. Також, у цьому пункті розглянуті питання важливості управління персоналом. Виокремлений той факт, що людський ресурс – це сукупність особистостей, кожна з яких має особливу індивідуальність, інтелект, здатностями до саморозвитку. Нині люди розглядаються не просто як особистості, а у соціально-культурному аспекті. Тобто, люди працюють у одній команді та об'єднуючись, стають інструментом ефективної діяльності компанії.

2. Розглянуто фактори, які формують та впливають на формування корпоративної культури. У аспекті цього питання необхідно зауважити, що корпоративна культура, як складне явище має власну структуру і включає у себе світогляд, організаційні цінності, стилі поведінки, норми та

психологічний клімат. Завданнями корпоративної культури є: спрямованість на згуртованість колективу, визначення точок дотику колективних та індивідуальних інтересів, мобілізація творчих сил колективу задля досягнення поставлених перед ними цілей, покращення людського капіталу. У роботі зауважили на тому, що формування корпоративної культури є тривалим та складним процесом, який традиційно включає чотири етапи: визначення місії організації, її базових цінностей; формулювання стандартів поведінки членів організації; формування традицій організації; розробка символіки. Культура співробітництва, тобто культура міжособистісних взаємодій, та культура керівництва є важливими компонентами корпоративної культури. На розвиток корпоративної культури впливають принципи підбору персоналу, просування, звільнення. Іноді основою просування по службі можуть бути лестощі, бажання догодити керівництву (незалежно від професійних компетенцій) або, навпаки, здатність обґрунтовано заперечити керівництву, відстоявши свою точку зору. Також дослідили важливість стимулювання персоналу. Стимулювання персоналу - це стимул, метою якого є поліпшення результатів праці завдяки матеріальній зацікавленості за допомогою бонусних виплат в залежності від особистого внеску, бонусів за відсутність прогулів, пільгового харчування, додаткових вихідних, оплачуваної відпустки, подарунків. Організація роботи персоналу багато в чому залежить від самих компаній, ініціативи та компетенції її керівництва. Тому найбільш передові організації в світі визнають, що для того, щоб бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку, потрібно мати професійно підготовлених співробітників і приділяти особливу увагу питанням управління персоналом.

3. Розглянуті методи розробки і впровадження корпоративної культури. Особливо слід зазначити, що вирішення питань співучасті передбачає реалізацію принципу: працюючи на збільшення прибутку організації, працівники самі мають жити достойно, на основі високої зарплати, доходу. Зауважено на тому, що єдиних і ефективних способів управління культурою організації, які підходять для кожної компанії тільки можуть

порадити напрямок, в якому варто рухатися, і деякі інструменти, які варто використовувати. Але у будь-якому разі, кожна організація має обрати свій шлях. Важливий інструмент діагностики корпоративної культури – спостереження.

4. Здійснено аналіз документів, які регулюють корпоративну культуру СумДУ. Основні проблеми корпоративної культури СумДУ. Перш за все, слід зауважити на тому, що нами був проведений збір інформації за допомогою використання даних, розміщених у бібліотеці СумДУ. Бібліотека СумДУ є сучасною та пристосованою до умов освітнього середовища СумДУ, в межах якої успішно розробляються напрями. Завдяки ресурсам бібліотеки СумДУ знайдена вся необхідна інформація для написання даної роботи, включаючи Кодекс корпоративної культури СумДУ. Далі розглянули сам кодекс та його основні положення. Сумський державний університет покликаний забезпечити створення в університеті атмосфери, покликаної гармонізувати мікроклімат у колективі. Також, Кодекс направлений на формування цінностей у колективі та всьому університеті, тобто корпоративних цінностей. Культура поведінки стосується не лише студентів, а й працівників університету, що є справедливим та нівелює ситуації, коли одна зі сторін – або студент або працівник університету, викладач порушує норми поведінки, дозволяє собі грубість. Кодекс пронизаний ідеологією ставлення до навчання, як до серйозної мети, оскільки студент має відповідально ставитися до навчання, брати активну участь у студентському житті.

5. Здійснено розробку квест-тренінгу: формулювання мети, завдань, необхідного обладнання, бажаних результатів та опис перебігу тренінгу. Для того, щоб корпоративна культура постійно діяла та виконувала свої функції, в університеті варто проводити заходи, які спрямовані на те, щоб у СумДУ була створена певна програма тренінгів. У даному випадку квест є найбільш оптимальною формою організації тренінгу, який у той час є цікавим та скріплює взаємодію між колективом. Вирішено розробити тренінг-квест для факультету іноземної філології та соціальних комунікацій, а саме - кафедри

психології, політології та соціокультурних технологій. Даний квест доцільно проводити перед новорічними святами, для того, щоб працівники мали гарний настрій та сили завершити усю необхідну роботу. Такий, або схожий тренінг або квест-тренінг варто проводити кожного року, їх можна робити тематичними, для різних груп – для викладачів, для студентів, для кафедри, факультету, тощо. Оскільки у СумДУ має бути розвинений командний дух, всі співробітники, у тому числі новоприбувші мають залучатися до виконання поставлених завдань спільно з вищим керівництвом для досягнення загальних цілей СумДУ. Дана політика допомагає управлінському персоналу розвивати потенційні можливості всіх працівників, ефективно працювати, творчо ставитися до трудового процесу, що надзвичайно важливо в рамках діючої корпоративної культури СумДУ, основоположною задачею якого є творчий підхід.

6. Розроблені рекомендації щодо покращення корпоративної культури СумДУ. Культивуючи такі цінності, як творча спрямованість, готовність до зовнішньої та внутрішньої конкуренції (творчі конкурси, мотивація до навчання), до роботи в команді, гордість за свій університет, корпоративна культура у СумДУ підвищує згуртованість співробітників, узгодженість їхньої поведінки, що найбільше відповідає цілям організації. Підсилюючи конкурентоспроможність СумДУ, корпоративна культура сприяє підвищенню його іміджу, отриманню хорошої репутації. Слід зазначити, що, обираючи ЗВО, майбутні студенти керуються не так його іміджем, тобто престижністю, як репутацією. Профіль корпоративної культури університету, можна інтерпретувати в такий спосіб. Корпоративна культура університету СумДУ характеризується помірним ступенем виразності показників культури університету. Адміністративні співробітники часто оцінюють стан внутрішньо-університетської культури, характеризуючи її як досить стійку та відповідну їх очікуванням. Студенти також гарно відкликаються про сформовану в університеті культуру спілкування та корпоративну культуру загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дослідження корпоративної культури URL: <http://www.tns-global.com.ua>
2. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посібник. К.: Знання, 2008. 319 с.
3. Завадський Й.С. Менеджмент. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. Т. 2. 640 с
4. Никифороенко В. Г. Управління персоналом URL:http://libnet.com/book/104_Ypravlinnya_personalom.html
5. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2018.
6. Ковалевский С.В. Развитие культуры организации: гуманизация, качество деятельности, успех: Методы изучения культуры и ценности организации. Краматорск: ДГМА, 2007. Кн. 1. 195 с.
7. Кагляк О. О., Корпоративна культура в організації URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17693/2126.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
8. Стадник В.В. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с
9. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навч. посібник Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
10. Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні. Персонал. К., 2005. № 5. С. 86-89
11. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. Молодий вчений. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С. 74–80.
12. Дідик О. С. Управління підприємницькою діяльністю сервісного підприємства на основі розвитку партнерства. Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової

- конференції молодих вчених та студентів. К.: КНУТД, 2017. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 254–255
13. Шульга А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства. Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». К.: КНУТД, 2016. С. 101–102.
14. Пилипенко О. В. Особливості управління персоналом в сучасних умовах Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів. К.: КНУТД, 2017. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств С. 15–16.
15. Зобкова А. С. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». К.: КНУТД, 2016. С. 100–101.
16. Сизоненко В. О. Сучасне підприємництво: Довідник. К.: ЗнанняПрес, 2007. 440 с.
17. Соболев Ю. В. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. Х.: Издательский Дом «ИНЖЕК», 2004. 352 с.
18. Підвищення рівня інноваційної культури URL: <http://www.foresight.nas.gov.ua>
19. Осовська Г. В. Основы менеджменту: Підручник. К.: «Кондор», 2006. 664 с.
20. Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры. Менеджмент и менеджер. К. 2007. № 9. С. 9-19
21. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. Вісник Української академії державного управління. №2. 2003, с. 449-456
22. Дідик О. С. Управління підприємницькою діяльністю сервісного підприємства на основі розвитку партнерства. Наукові розробки молоді

- на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів. К.: КНУТД, 2017. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 254–255
23. Шульга А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства. Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». К.: КНУТД, 2016. С. 101–102.
24. Пилипенко О. В. Особливості управління персоналом в сучасних умовах. Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів. К.: КНУТД, 2017. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 15–16.
25. Зобкова А. С. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства. Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». К.: КНУТД, 2016. С. 100–101.
26. Никифорова В. Г. Управління персоналом URL: http://libnet.com/book/104_Ypravlinnya_personalom.html
27. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. Молодий вчений. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С. 74–80.
28. Фролов С. С. Социология организаций: Учебник. М.: Гардарики, 2002, 384 с.
29. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учеб. пособие. М.: Логос, 224 с.
30. Бала О. І., Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". № 682: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. С. 11–15.

31. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. Дж. Коллинз ; пер. с англ. М.: 2007. 386 с.
32. Чернишова Т. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17.
33. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. К. : Знання, 2005. 442 с.
34. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. Комунальне господарство. 2011. Вип. 14. С. 160–165.
35. Бібліотека Сумського державного університету URL: <https://library.sumdu.edu.ua/uk/biblioteka/zahalna-informatsiia/pro-biblioteku/biblioteka-sohodni.html>
36. Electronic Sumy State University Institutional Repository URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/?locale=uk>
37. Кодекс корпоративної культури СумДУ URL: <https://news.sumdu.edu.ua/ru/ru-news/8-news/1177-kodeks-korporativnoji-kulturi-sumdu.html>
38. Кіщак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах URL: www.economynayka.com.ua
39. Роббинс С. П. Менеджмент М. Коултер ; пер. с англ. О. В. Медведь ; 8-е изд. М. : Издат. дом «Вильямс», 2007. 1056 с.