МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**«Менеджмент бізнес-організацій»**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАФІЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувача **Німчук Юлії Олександрівни**

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент

Прохорова Єлєна Вікторівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ **6**

1.1 Сутність, функції та типи організаційної культури підприємства 6

1.2 Методи діагностики та управління організаційною культурою 21

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» **33**

2.1 Діагностика організаційної культури АТ КБ «Приватбанк» і управління культурою 33

2.2 Розроблення заходів з удосконалення управління організаційною культуро 49

ВИСНОВКИ **58**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **63**

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління організаційною культурою підприємства в умовах війни має надзвичайну важливість, оскільки вона впливає на різні аспекти діяльності компанії та має ключове значення для забезпечення успішності в умовах кризи. Одним з важливих аспектів управління культурою є забезпечення єдності та зібраності колективу, що стає важливим у складних ситуаціях. Правильно створена організаційна культура може сприяти підтримці внутрішнього спілкування, мотивації персоналу та зміцненню духу співробітництва, які є важливими умовами для виживання і розвитку підприємства в умовах нестабільності. Крім того, управління культурою може допомогти підприємству адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, забезпечуючи гнучкість та відповідність стратегічним цілям. Врахування цих аспектів управління культурою може стати важливим фактором успіху в умовах війни, допомагаючи підприємству зберегти стабільність та ефективність в довгостроковій перспективі.

Зважаючи на актуальність грамотного управління організаційною культурою вітчизняних підприємств важливо дослідити теоретико-методичні аспекти управління організаційною культурою підприємства.

Проблему управління організаційною культурою досліджували багато зарубіжних та вітчизняних авторів, серед яких: Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р., Роббінс С.П., Шейн Е., Оучі У., Діл Т., Кеннеді А., Харрісон Р., Хофстеде Г., Хенді Ч., Камерон К., Куїн Р., Денісон Д., Глейзер С., Гассаб О.В., Гевко В.Л., Граціотова Г.О., Євтушенко Н. О., Касич А., Кубарєва І. В., Чмихало Н. В., Лепейко Т. І., Мельник А. О., Михайличенко В., Нетреба І. О., Петрунько О.В., Ринкевич Н. С., Ринкевич Н.С., Сеник Ю., Сидорко І., Трушкіна Н. В., Химич І.Г., Храпкіна В.В., Чернух Д.В. та багато інших.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є на основі узагальнення теоретичних та прикладних аспектів управління організаційною культурою

обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління організаційною культурою бізнес-організації. Для досягнення поставленої мети будуть виконані такі завдання:

- розглянути сутність, функції та типи організаційної культури підприємства;
- дослідити методи діагностики та управління організаційною культурою;
- провести діагностику організаційної культури АТ КБ «Приватбанк» і управління нею;
- розробити заходи з удосконалення управління організаційною культурою АТ КБ «Приватбанк».

Об'єктом дослідження є ефективна діяльність бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні засади і практичні рекомендації щодо управління організаційною культурою бізнес-організації.

Методи дослідження: аналізу та синтезу, описовий, порівняння для дослідження теоретико-методичних аспектів управління організаційною культурою підприємства; методи аналізу, анкетування, опитування, спостереження, експертні методи, графічний метод, метод прогнозування для проведення аналізу управління організаційною культурою АТ КБ «Приватбанк».

***Практичне значення результатів дослідження*:** в роботі проведено діагностику організаційної культури АТ КБ «Приватбанк» і управління нею, що дозволило скласти практичні рекомендації з удосконалення управління організаційною культурою АТ КБ «Приватбанк», які можуть бути використані організаціями банківської сфери.

Апробація результатів дослідження: Результати дослідження було представлено на засіданні секції кафедри менеджменту під час 91-ої наукової студентської конференції КНЕУ «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України», що відбулося 15 травня 2024 року в м. Києві, тема доповіді «Методи управління організаційною культурою підприємства» [20].

Інформаційна база дослідження: складається із фахових літературних джерел, наукових публікацій та монографічних досліджень вітчизняних і

зарубіжних вчених, публікацій у періодичних виданнях на тему управління організаційною культурою підприємства, статистичні дані, показники діяльності вітчизняних підприємств, у тому числі АТ КБ «Приватбанк».

Структура роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 67 назв та 12 додатків. Загальний обсяг роботи – 69 сторінок, рисунків - 10, таблиць - 8.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ

1.1 Сутність, функції та типи організаційної культури підприємства

На сьогодні забезпечення ефективної діяльності підприємства є головною метою для кожного підприємства в багатьох країнах світу. Основним принципом є не лише досягнення максимального прибутку, але й подальший стратегічний розвиток. Важливо враховувати не лише матеріальні та фінансові ресурси, але й організаційну культуру підприємства, яка є ефективним інструментом управління.

Питання, пов'язані з формуванням та розвитком організаційної культури, вивчаються вітчизняними та зарубіжними вченими вже тривалий час. Виникнення поняття «організаційна культура» і його ретельне дослідження можна віднести до 70-х років XX століття. Це пов'язано із появою нових умов господарювання, динамікою та невизначеністю зовнішнього середовища, які зростають разом із науково-технічним прогресом, з ростом рівня освіти персоналу, змінами в акцентах у мотивації працівників. Феномен організаційної культури підприємства набуває поступової актуальності з середини 80-х років XX століття, коли вона отримала статус одного з ефективних інструментів управління підприємством [10].

Вчені виділяють три школи організаційної культури, які відрізняються розумінням її сутності та напрямком дослідження.

Перша школа - «поведінкова». Представники даної школи у вивченні організаційної культури відштовхувалися від пошуку і закономірностей створення спільних цінностей, понять, правил і норм поведінки персоналу в організації (Р.М. Сайерт і Дж. Г. Марч; Д. Хемптон) [43].

Друга школа - «школа ефективності» - акцентувала увагу на впливі організаційної культури на ефективність діяльності організацій (Т. Ділі А. Кеннеді; Томас Дж. Пітере і Роберт Уотерман і ін.) [36].

Третя школа - «школа моделювання». Представники цієї школи сприймають організаційну культуру як самостійний об'єкт дослідження. Вони розробляють моделі її формування, пропонують методики оцінки, наводять класифікацію типів культур тощо (Е. Шейн, Ч. Хенді, К. Камерон і Р. Куінн й ін.) [42;44;49].

Українські вчені, розглядаючи організаційну культуру, базуються на моделях країн з розвиненим ринком.

В основі організаційної культури лежать ідеї, погляди, інтереси, основні цінності всієї компанії в цілому чи її окремих членів. З позиції психології, управління організацією можна визначити як систему свідомої координації дій двох чи більше працівників, що виконують різноманітну діяльність для досягнення спільної мети, або як систему різноманітних засобів регулювання поведінки працівників. Згідно з цим підходом люди як персонал організації володіють свободою вибору, тобто можуть самостійно встановлювати особисті цілі, досягаючи їх усіма можливими в рамках існуючої організаційної культури засобами [4].

Розглянемо визначення «організаційної культури» зарубіжних та вітчизняних науковців в додатку А. Можемо побачити, що частина сучасних авторів вважають синонімами поняття «організаційної» та «корпоративної» культури [6;9]. Однак, поняття організаційної культури значно ширше, ніж корпоративної. Корпоративна культура виступає безпосередньою складовою організаційної культури і знаходить вираження в системі цінностей, що мають виключно внутрішній характер і забезпечують взаєморозуміння, внутрішню згуртованість та стан емоційного комфорту для працівників підприємства.

На сьогоднішній день, єдиного тлумачення поняття організаційної культури не існує, адже кожен дослідник трактує його по-різному. Проте більшість науковців сходиться на тому, що організаційна культура – це сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та

правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства [1].

Таким чином, організаційна культура – це унікальна сукупність неформальних та формальних правил, установок та цінностей, норм поведінки. У комплексі вони визначають відносини співробітників із керівництвом, між собою, з клієнтами, партнерами та конкурентами. Іноді організаційні розпорядки та традиції розуміють як «неписані правила та цінності компанії».

Організаційна культура підприємства визначається як ключовий елемент бізнес-культури, що сприяє його ефективному формуванню. Від організаційної культури залежить формування стратегічних планів на сьогодення і в майбутньому. Також вибір типу організаційної культури визначає подальшу стратегію розвитку та адаптацію підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі [29].

Одним із перших, хто спробував структурувати організаційну культуру був американський професор Едгар Шейн. Він запропонував розглядати організаційну культуру на трьох різних рівнях: поверхневому, підповерхневому та глибинному (рис. 1.1).

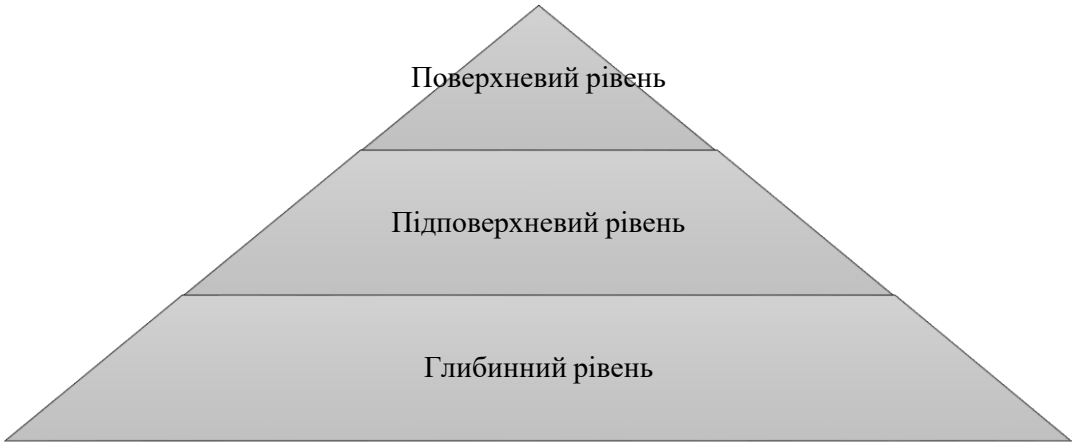

Рисунок 1.1 – Структура організаційної культури за Е. Шейном [49]

Поверхневий рівень включає в себе всі видимі зовнішні елементи організації, такі як: архітектура та дизайн, символіка компанії, стиль поведінки працівників, стиль одягу та інше. На цьому рівні елементи організаційної культури легко виявити, але важко правильно зрозуміти, розшифрувати та трактувати.

Підповерхневий рівень об’єднує загальні переконання, моральні погляди, цінності, етичні правила компанії, її цілі, філософію, кодекс поведінки та ін. Глибинний рівень включає в себе припущення, наприклад: значення предметів та явищ, відчуття часу і простору, ставлення до людини, а також до своєї діяльності, погляди та вірування, менталітет тощо.

Орієнтиром в прийнятті управлінських рішень виступають елементи організаційної культури (рис. 1.2).

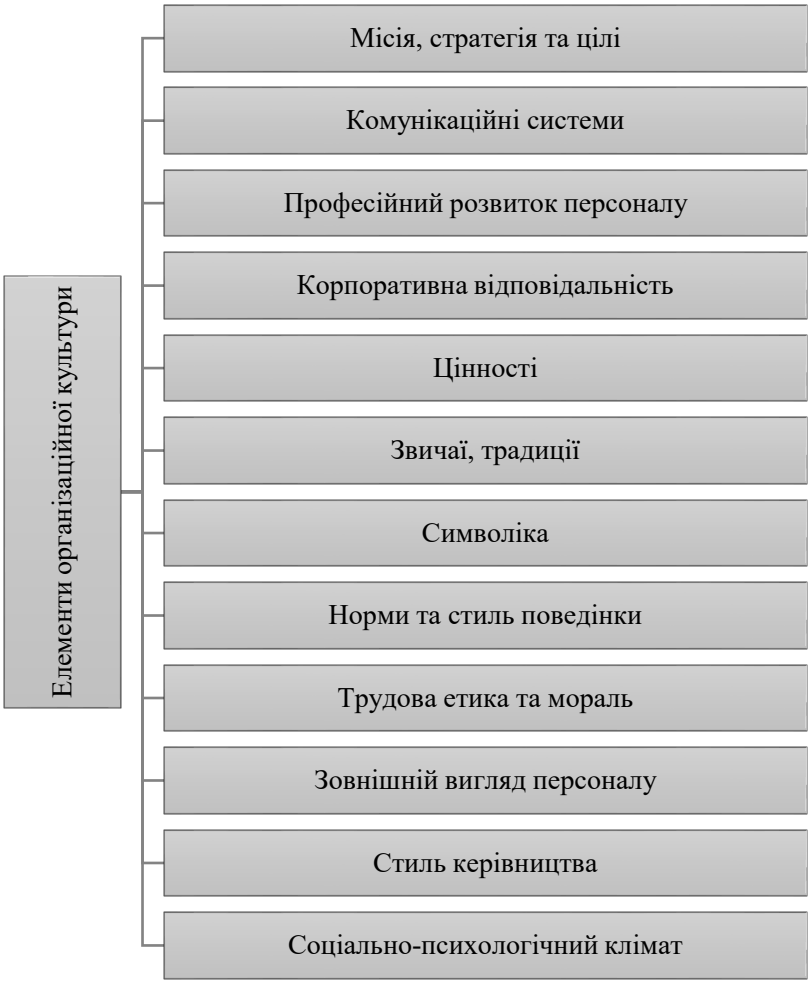

Рисунок 1.2 – Елементи організаційної культури [2, 28]

Організаційні цінності виступають базою культури організації. Система цінностей працівника повинна співпадати з системою цінностей компанії, в такому випадку це допоможе досягнути стратегічних цілей організації. Разом із цінностями, засвоюються і норми, які регулюють поведінку співробітників і полегшують координацію спільних дій.

Символіка виявляється в зовнішньому прояві організаційної культури, який виникає внаслідок контакту з її представниками. Також неабияку роль в створенні іміджу фірми грає діловий вигляд співробітників, адже це обличчя організації, по якому можна судити про її професійні, інтелектуальні та інші якості. Соціально-психологічний клімат є відображенням стану культури групи в конкретний момент часу і при існуючих в даний момент обставинах. Вирішальний вплив на формування організаційної культури відіграє її керівництво, адже саме керівник створює її, формує місію, цілі, цінності і норми, світогляд, специфіку, звичаї і традиції, необхідні для досягнення бажаних результатів та реалізації мети [11].

Слід відзначити, що загальна організаційна культура підприємства включає ряд ключових аспектів, які необхідно ураховувати при формуванні:

– основні цінності підприємства, які повинні відповідати загальній меті та цілям компанії;
– місія підприємства, яка повинна взаємодіяти з персоналом, оскільки працівники забезпечують її втілення;
– морально-етичні норми та ділові правила поведінки працівників, які відображаються в основних завданнях компанії;
– морально-психологічний клімат в колективі, який сприяє ефективному виконанню завдань та реалізації поставлених задач;
– соціальна відповідальність, яку несуть керівники, управлінці та весь колектив компанії;
– традиції, звичаї, символи, які відображаються у всій діяльності компанії та створюють її унікальну внутрішню атмосферу;
– поведінкові еконорми працівників, що є важливим елементом у глобальному бізнес-середовищі та збереженні екосистеми [29].

Організаційну культуру вважають внутрішнім кодом будь-якої компанії. Її мимоволі чи усвідомлено створюють засновники, керівники вищої ланки, генеральний директор підприємства та самі співробітники. За наявності потужних цілей та цінностей вдається сформувати сильне мотиваційне середовище,

спільність, залучити однодумців. У цілому нині звід правил може бути спрямовано виконання низки функцій, які взаємопов'язані з цілями підприємства (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Функції організаційної культури [2, 28]

Функція	Значення функції
Стратегічна	Компанія будує своє майбутнє на ринку
Духовна	Відповідає за колективний дух, атмосферу, корпоративну особу організації, її унікальність, образ
Маркетингова	Визначає позиції компанії на ринку
Охоронна	Формує бар'єр від зовнішніх впливів за дотримання працівниками певних норм, правил, заборон, що дозволяє підтримувати стабільність організації
Регулююча	Створює та підтримує позитивний психологічний клімат в організації, правила поведінки співробітників, їхню міжособистісну взаємодію.
Об'єднувальна	Об'єднує працівників
Комунікаційна	Допомагає гасити конфлікти між співробітниками, своєчасно надавати правильну інформацію про всі події в організації, полегшує порозуміння між колегами
Адаптивна	Сприяє розвитку внутрішньої системи комунікації, адаптації новачків
Мотиваційна	Стимулює персонал працювати більше, краще, швидше
Орієнтовна	Направляє персонал, задає вектор для досягнення цілей організації
Функція іміджу	Створює правильний образ компанії в очах співробітників, інвесторів, компаньйонів та клієнтів

У зарубіжній науковій літературі виділяються наступні функції організаційної культури:

– мотиваційна, ментальна (змістоутворююча), оцінювальна – задає норми прийнятного та неприйнятного поведінки, є індикатором та регулятором поведінки працівників;

– когнітивна – сприяє пізнанню працівником себе в організації, інших працівників, самої організації;

– інституційна – здійснює виробництво, селекцію, накопичення, збереження, трансляцію, зміну норм, цінностей, правил, процедур, традицій в організації;

– адаптивна – сприяє пристосуванню організації до змін у зовнішньому середовищі;

– інформаційна – створює, кодує, транслює, розпізнає інформацію, що циркулює всередині організації, а також між організацією та її оточенням;

комунікативна – формує умови та засоби спілкування між працівниками організації один з одним, а також з зовнішнім середовищем;

– інтегративна – об'єднує працівників організації, дозволяє створити систему «свій – чужий»;

– диференціююча – сприяє конкуренції між працівниками;

– фрагментуюча – дозволяє співіснувати одне з одним різним підкультурам;

– соціалізації – сприяє засвоєнню працівником досвіду, знань, цінностей, норм поведінки, що відповідають даній організації, професійній групі, організаційній ролі [34;41].

Зауважимо, що, на думку Х. Рамперсада, організаційна культура в рамках TQM виконує функції внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації.

З погляду біокорпоративного напрямку Фр. Ж. Гуіар та Дж. Н. Келлі пропонують розглядати такі функції організаційної культури:

– переформування - зміна у сприйнятті організації щодо того, ким вона є наразі і чого може досягти у майбутньому шляхом: досягнення мобілізації (процес накопичення розумової енергії, необхідної для підтримки процесу трансформації); формування візії перспективи (відчуття мети); побудови системи показників (створення відчуття гордості);

– реструктуризація - досягнення рівня ефективності, який дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним завдяки: побудові економічної (фінансової) системи; впорядкуванню фізичної інфраструктури (організаційної структури організації); перепроектуванню архітектури роботи (процесів);

– ревіталізація - стимулювання зростання завдяки: концентрації на потребах ринку; винайденню нових видів бізнесу; впровадженню інформаційних технологій;

– оновлення - навчання працівників новим навичкам, щоб організація могла регенеруватися завдяки: розробці системи винагородження; організації індивідуального навчання; створенню відчуття спільності [17].

У найбільш загальному вигляді функції організаційної культури можуть бути відображені за допомогою теоретичної конструкції Т. Парсонса AGIL, яка включає в себе виділення чотирьох функцій будь-якої складної системи (в т. ч. і організаційної культури): адаптація, досягнення цілей, інтеграція та легітимність (тобто система повинна бути визнана іншими людьми або їх об'єднаннями) [29]. Порівняльну таблицю функцій організаційної культури за різними підходами наведено в додатку Б.

Отже, велика кількість визначених вітчизняними та зарубіжними дослідниками функцій пов'язана з багатогранністю феномена організаційної культури. Якщо розглядати її як саме підприємство, то всі функції, які притаманні підприємницькій організації, є характерними і для організаційної культури.

Організаційна культура у межах організацій-об'єктів є ієрархічним поняттям, що означає наявність різних рівнів внутрішньої культури в організації. Під час формування організаційної культури важливо, щоб цілі на нижчих рівнях сприяли досягненню мети на верхньому рівні, утворюючи в цілому інтегровану систему організаційної культури [3].

Перший рівень організаційної культури визначається тим, що формування організаційної культури відбувається у свідомості окремої особистості, індивіда.

У кожній організації виникають формальні та неформальні групи. Проте, визначення культури окремої групи на рівні ієрархії організаційної культури не є вирішальним. Це пояснюється тим, що формальна група фактично є структурним підрозділом організації, оскільки вона створюється та регулюється керівництвом організації та офіційними правилами, тому культура формальної групи і культура відповідного підрозділу є ідентичними. Неформальні групи формуються на основі особистих уподобань, інтересів та симпатій, і можуть бути дуже різноманітними, виходячи за межі організації, тому важко регламентувати їх культуру. Керівникам організацій важливо пам'ятати про існування культури неформальних груп, проте для процесу управління організаційною культурою цей рівень ієрархії не відокремлюється [10].

Основоположні принципи, ідеї та припущення організаційної культури визначають її ядро, яке відображає сенс існування організації та відношення до співробітників, клієнтів, конкурентів та партнерів. Цей компонент часто отримує назву «корпоративної релігії». Філософія та ідеологія можуть виражатися у місії організації та в словах і діях людей, але вони глибоко закорінені в свідомості та підсвідомості співробітників, таким чином, навіть не завжди можуть пояснити мотиви своєї поведінки та рішень [12].

Артефакти в організаційній культурі є видимими виявами структур і процесів організації, які можна спостерігати, чути та відчувати. Ці об'єкти легко піддаються опису. До артефактів відносяться зовнішні прояви, такі як стиль одягу, мовні вирази, архітектура та планування приміщень, символіка, обряди та ритуали організації. Зазвичай артефакти не виникають відразу, вони виникають з глибоких рівнів культури та є виразом цінностей, що були закладені в організацію ще на етапі її формування, і далі передаються засновниками та наступними керівниками та співробітниками [2].

Артефакти є зовнішнім, відкритим шаром організаційної культури, включаючи видимі вирази та об'єкти культури, фетиші та інше. Ці елементи організаційної культури доступні для спостереження, але їх інтерпретація та сенс можуть бути складними, особливо для зовнішніх спостерігачів. Кожен артефакт у конкретній організації може мати своє власне значення. Однак аналіз усіх артефактів разом може відобразити багато важливої інформації про культуру цієї організації. Важливо пам'ятати, що артефакти не є повним відображенням того, наскільки ефективна або неефективна організаційна культура. Оцінювати культуру варто за більш комплексними критеріями [49].

Виділяють три групи фізичних артефактів, що є найбільш «видимими» та легко оцінюваними елементами культури організації:

– об'єкти та предмети в просторі організації: будівля та її архітектура, дизайн інтер'єру (наприклад, інтер'єр у стилі Людовика XIV або хай-тек може відображати культурні вподобання та цінності компанії або керівництва); одяг співробітників (відповідність до єдиної форми або «хто в що горить»); знаки

відзначення та нагороди (наприклад, фірмові значки, погони, нашийники; різновиди нагород, такі як грамоти, призи тощо);

- логотипи, герби, емблеми, бланки;
- розташування підрозділів у просторі (наприклад, де розташовано керівництво, як виглядає групування відділів, розташування співробітників - у окремих кабінетах чи в великих відділеннях) [41].

Поведінкові артефакти охоплюють типові для організації зразки та моделі поведінки в стандартних ситуаціях. Ці аспекти культури є складнішими за структурою та вимагають глибшого розуміння. Ось деякі з них:

- церемонії та ритуали є діями, що відображають або створюють певні події в організації;
- традиції та звички співробітників;
- способи схвалення та покарання, які можуть бути виражені різними способами, включаючи неформальні підходи;
- образи «героїв» та «злодіїв» в організації, які відображаються через події, коли співробітники чи керівництво вчиняють щось значуще або, навпаки, несправедливо;
- тональність взаємодії між співробітниками, керівництвом та підлеглими, що може бути виражена у спілкуванні (дружньо, професійно, на рівних чи зверхньо) [19].

Вербальні (словесні) артефакти представляють собою «слухові» елементи організаційної культури, які виявляються у вживанні специфічної мови та виразів. Ось деякі з них:

- історії, міфи, легенди про організацію, її засновників та важливі події. Ці розповіді створюють атмосферу та розуміння серед співробітників, а також використовуються для ознайомлення нових працівників з історією організації. Легенди можуть містити елементи вигадки, а міфи відображають ідеологію організації, хоча не завжди підтверджені реальними фактами;

– жаргон, специфічні терміни, клички і назви, які використовують співробітники в їхньому спілкуванні. Це важливий аспект культури, який виражає ставлення до організації, керівництва та колег;

– анекдоти та жарти являють собою специфічний спосіб вираження та розуміння культурних особливостей організації. Вони можуть бути використані для вираження власних переживань щодо роботи та взаємин в колективі;

– способи формулювання та вживання метафор, які асоціюються співробітниками з організацією та її діяльністю. Також важливо, як керівництво формулює відносини з колегами та підлеглими через фрази «моя фірма, мої працівники» чи «наша команда, мої колеги» [16].

Під проголошеними цінностями розуміються сформовані керівниками чи власниками норми поведінки, які відтворюють загальні принципи та переконання. Ці цінності встановлюються керівництвом підприємства як частина стратегії або з інших мотивів. Працівники ознайомлені з цими цінностями і мають можливість обирати, чи приймати ці принципи, чи відхиляти їх. Якщо керівництво активно дбає про закріплення певних цінностей, артефакти, які відображають важливість цих цінностей для організації, підтверджуються. З плином часу стає зрозуміло, як відображена прив'язаність до проголошених цінностей впливає на успіхи або невдачі в бізнесі [23].

У випадку невдач організації є можливість змінити лідерство або переглянути стратегію та політику. У цьому випадку проголошені цінності можуть бути відкликані чи змінені. При досягненні цілей організації, співробітники набувають упевненості у правильності свого шляху. Відповідно, їхнє ставлення до заявлених цінностей компанії змінюється. Ці цінності входять на більш глибокий рівень - рівень базових переконань. Базові переконання є основою культури організації, яку її члени можуть несвідомо усвідомлювати та вважати стійкою. Ця база визначає поведінку людей в організації та їхні рішення [13].

Базові уявлення, або припущення, становлять «глибинний» рівень організаційної культури. Вони не виражаються відкрито в артефактах і, ще більш важливо, не можуть бути чітко описані навіть учасниками самої організації. Ці

уявлення знаходяться на підсвідомому рівні співробітників і вважаються для них зрозумілими без явного формулювання. Ймовірно, ці уявлення мають особливу силу, оскільки сприяли успішним результатам компанії. Якщо знайдене рішення проблеми виявляється ефективним раз за разом, воно стає для учасників очевидним і логічним. Те, що спочатку може бути лише гіпотезою або прийнятим інтуїтивно, поступово перетворюється на невід'ємну частину реальності [16].

Базові уявлення стають настільки очевидними для членів групи, що варіативність у поведінці в межах даної культурної одиниці зменшується до мінімуму. Фактично, якщо група віддана якомусь базовому уявленню, то будь-яка поведінка, яка базується на інших уявленнях, може здатися учасникам групи неправильною або незрозумілою.

Вивчення та аналіз моделей і типів організаційної культури є надзвичайно важливим для розвитку компаній. Це питання вже привернуло увагу численних дослідників, які запропонували різноманітні підходи. Ця різноманітність підходів відкриває можливість виділити провідні тенденції у розвитку сучасних організацій.

Типологія організаційної культури за різними підходами наведена в додатку В.

Харрісон запропонував європейську модель організаційної культури, у якій відображено орієнтацію на ключові ресурси, які цінні для організації та дозволяють їй досягти поставлених цілей. Він виділив у своїй моделі чотири типи організаційної культури: культура влади, культура ролі, культура завдання та культура особистості [39].

Культура влади описується сильною ієрархічною структурою, де верхівка організації централізує та контролює владу. Рішення зазвичай приймаються зверху вниз, і підлеглі виконують їх без значної участі у процесі прийняття рішень. У культурі ролей основний акцент приділяється виконанню різних ролей та стандартів поведінки в організації. Кожному працівнику призначається конкретна роль, яку він повинен виконувати, і очікується відповідна поведінка згідно з цією роллю. Культура завдання ставить основний акцент на досягнення конкретних цілей та виконання завдань. Підкреслюється пріоритет результату, а співробітники

мотивовані досягати поставлених цілей, незалежно від їхнього ієрархічного рівня в організації. У культурі особистості важливими вважаються індивідуальні характеристики та особисті якості працівників. Організація стимулює розвиток особистостей, надаючи можливості для самовираження та особистісного зростання своїм членам [44].

Розглянемо класифікацію за Е. Шейном:

– органічна культура. Це тип культури характеризується гнучкістю, сприяє відкритості для змін та інновацій. Організація сприяє колективному прийняттю рішень та взаємодії між підрозділами, створюючи атмосферу творчості та співпраці;

– бюрократична культура. Цей тип культури характеризується великою кількістю правил, процедур та формалізованих структур. Рішення приймаються за чіткою ієрархічною лінією, а працівники повинні дотримуватися встановлених процедур і вказівок;

– підприємницька культура. Цей тип культури стимулює інновації, ризик підприємництва. В організації цінуються ініціатива та самостійність працівників, а рішення можуть прийматися швидко і гнучко, без довгих формальних процедур;

– партисипативна культура. Це тип культури, в якому керівництво стимулює активну участь працівників у прийнятті рішень та управлінні. Працівники мають можливість вносити пропозиції та ділитися своїми думками, що сприяє відчуттю власної важливості та залученості до діяльності організації [49].

Камерон К. та Куїн Р. пропонують розглядати організаційну культуру крізь призму двох критеріїв: головних індикаторів ефективності компанії (стабільність і контроль або гнучкість і дискретність) та фокусу спрямованості діяльності (внутрішній, зовнішній). Коли ці критерії накладаються один на одного, виокремлюються наступні типи організаційної культури:

– ринкова культура. Цей тип культури характеризується конкурентним середовищем, де акцент зроблений на результати і результативність. В організаціях з ринковою культурою надається значна вага клієнтським потребам і здатності адаптуватися до змін на ринку;

– бюрократична культура. В цьому типі культури діє жорстка ієрархія та стандартизовані процедури. Організації з бюрократичною культурою слідують чітким правилам та процедурам, що може затормозити інновації та креативність;

– кланова культура. Кланова культура базується на сімейних або колективних цінностях та зв'язках. В організаціях з клановою культурою важливою є внутрішня спільнота, підтримка та співробітництво між співробітниками;

– адхократична культура. Визначає певну тимчасову, спеціалізовану, динамічну організаційну одиницю, її головна мета — посилення адаптивності, забезпечення гнучкості організації і творчий підхід працівників до справи в ситуаціях непевності і перевантаженості інформацією [47, с.295].

Акофф аналізував культуру організації, зосереджуючись на дослідженні параметрів: рівень залучення працівників до постановки цілей та рівень залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених мет. Порівнявши ці параметри, він виокремив чотири типи організаційної культури: корпоративний, консультативний, партизанський і підприємницький. Бурке запропонував аналізувати організаційну культуру через її взаємодію з зовнішнім середовищем та розрізнив вісім типів організаційної культури: культура «оранжереї», культура «французького саду», культура «збирачів колосків», культура «кочуючої орхідеї», культура «городу», культура «великих плантацій», культура «ліани» та модель «косяка риб» [42].

Відповідно до характеру впливу корпоративної культури на загальну ефективність діяльності підприємства, вона може бути класифікована як «позитивна» (у деяких джерелах також використовується термін «конструктивна») та «негативна» культури. Культура організації вважається позитивною, якщо вона сприяє ефективному вирішенню проблем, підвищує продуктивність, стимулює розвиток підприємства та є джерелом розумного прийняття управлінських рішень. Негативна культура, натомість, є джерелом опору, хаосу та може заважати ефективному прийняттю рішень, нормальному функціонуванню та розвитку підприємства.

Позитивна організаційна культура визначає цінність професійної та кар'єрної діяльності як засобу самореалізації працівника, а також цінність самої організації як умови для цієї самореалізації. У свою чергу, негативна культура відображає ситуацію, коли працівник може відчувати вигоду від роботи на конкретному підприємстві, але не вбачає в ній можливостей для власного саморозвитку та самореалізації [24].

Дослідження «негативних» культур виявили, що в таких організаціях переважають такі типи відносин: байдужість, відчуження від проблем, безвідповідальність, консерватизм, ізоляціонізм та антипатія. За висновками фахівців з управління людськими ресурсами, у компаніях з «негативною» культурою спостерігаються кілька проблем: поширення чуток, які можуть підірвати авторитет підприємства у очах працівників, громадськості та партнерів; недовіра до керівництва на всіх рівнях; висока-плинність персоналу; «розумова» плинність кадрів, коли працівники фізично присутні на роботі, але інтелектуально та емоційно відсутні, працюють лише декілька годин на день, виконують лише необхідне, працюють недостатньо ефективно, штучно витягуючи час виконання завдань, а інший час витрачають на перерви, пиття кави, неефективні розмови тощо [4].

У процесі аналізу та оцінки стану корпоративної культури на підприємстві доцільно встановити використану модель корпоративної культури, що дозволить більш детально дослідити його стратегічні пріоритети та внутрішнє корпоративне середовище.

Сформульована і чітка організаційна культура необхідна для того, щоб кожен працівник знав, які цінності поділяє компанія, яка її політика в різних сферах діяльності, правила прийнятної та неприйнятної поведінки. Навіть якщо в компанії є власна організаційна культура, часто виникає потреба в її зміні. Потреба в зміні організаційної культури виникає через те, що складена практика, загальні переконання або стиль роботи працівників є надто неадекватними і завдають шкоду інтересам компанії [11].

Таким чином, організаційна культура – це не тільки найважливіший елемент системи управління персоналом підприємства, що дозволяє сформувати принципи HR-менеджменту та збільшити взаємодію між співробітниками, що, у свою чергу, дозволяє підвищити ефективність управління бізнес-процесами та операційною діяльністю компанії, а й головний інструмент в управлінні стратегічним розвитком діяльності підприємства.

1.2 Методи діагностики та управління організаційною культурою

Організаційна культура є важливим поняттям, що тісно переплітається з корпоративною культурою, діловою етикою, філософією бізнесу та організаційною поведінкою. Вона пронизує всі аспекти діяльності людей в організації, а функції культури повинні бути втілені у всіх функціональних блоках системи управління компанією. Загалом, організаційна культура має багатогранне спрямування: вона встановлює та зміцнює зв'язок і взаємодію між працівниками організації та підрозділами; формує сприятливий психологічний клімат в колективі; надає ціннісні орієнтири для дій працівників (наприклад, уявлення про допустимі та недопустимі дії в організації) та інші аспекти [6].

Подібною метою організаційної культури є забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи через участь персоналу. Організаційна культура має власний предмет, об'єкт та методи дослідження, які відображають її специфіку. Предметом організаційної культури є формування взаємозв'язків та відносин між елементами системи (людьми або підрозділами, особами в організації та зовнішнім середовищем), що забезпечують самоорганізацію соціально-економічної системи, а також процес формування основних цінностей організації [16].

Об'єктом дослідження організаційної культури є будь-яка соціально-економічна система, що піддається управлінню та функціонує в контексті організаційних структур.

Організаційна культура переходить через кілька етапів у своєму формуванні. Початковий етап спостерігається під час заснування підприємства, коли засновник формує базову групу ключових осіб, що підтримують його ідеї. На цьому етапі всі учасники групи визначають можливості втілення ідей, потенційні ризики, основні витрати та переваги. Наступним кроком є створення умов для формування та розвитку організаційної культури підприємства. Згодом до цих процесів приєднуються нові співробітники, що розпочинається формування історії підприємства [4].

Організаційна культура виникає шляхом різних методів, включаючи:

- довгострокову практичну діяльність підприємства;
- ініціативи керівника або власника, що впливають на формування культури;
- зовнішній вплив, наприклад, консультантів, які активно впливають на організаційну культуру;
- природний відбір найкращих норм, правил та стандартів, що виникають у колективі підприємства [8].

Першому, другому та четвертому методам формування організаційної культури іноді в літературі приділяється увага як корпоративній культурі. Варто зазначити, що поняття організаційної культури підприємства має загальний, універсальний характер.

Управління організаційною культурою залежить від рівня контролю над її складовими елементами. Серед керованих елементів культури переважно відзначаються: цінності та норми діяльності в організації; традиції, звичаї, легенди, обряди; система комунікації та мова спілкування; зовнішній образ персоналу; режим робочого часу; взаємини між працівниками; віра в успіх організації; програми навчання працівників; мотиваційні системи та інші аспекти. Ступінь керованості цих елементів різний, але вони піддаються змінам під впливом управлінських втручань. Одночасно з керованими елементами слід враховувати також некеровані складові, які можуть бути як індивідуальними (наприклад,

ставлення окремої особи до роботи), так і колективними (наприклад, менталітет колективу), але вплив на них зазвичай складно регулювати [11].

Вибір інструментів управління організаційною культурою залежить від того, до якої частини культури належить певний її структурний елемент - видима чи невидима. Організаційна культура може бути розділена на експліцитну (відкриту, видиму частину) та імпліцитну (невидиму частину). Експліцитна частина має матеріальний характер і включає в себе конкретні продукти людської діяльності, а також установлені звичаї як результат духовної культури. Імпліцитна частина культури організації складається з норм, цінностей, переконань та уявлень, що охоплюють глибинний рівень культури і вимагають більш тривалого часу для формування. Динаміка розвитку організаційної діяльності та відповідної культури визначає необхідність вибору певного типу управлінського впливу: формування (у випадку новоствореної фірми), підтримка чи зміна культури [26].

Етапи управління організаційною культурою (формування, підтримка, зміна) відповідають етапам розвитку організації, і тому методи та підходи до управління організаційною культурою відрізняються в залежності від стадії життєвого циклу підприємства. Основними критеріями для такого розподілу є цілі впливу на організаційну культуру, основні фактори, які впливають на ефективність управління нею, а також закономірності процесу її розвитку [22].

Розглянемо модель управління зі структурно-логічною побудовою, яка відображає послідовність та зміст основних етапів формування, підтримки і зміни організаційної культури у новостворених та вже існуючих організаціях (рис.1.3).

Згідно з моделлю, процеси управління організаційною культурою потрібно розглядати в контексті як новоствореної, так і вже існуючої організації. Ураховуючи тип організації (новостворена чи існуюча), існують певні фактори, що впливають на процес формування її організаційної культури.

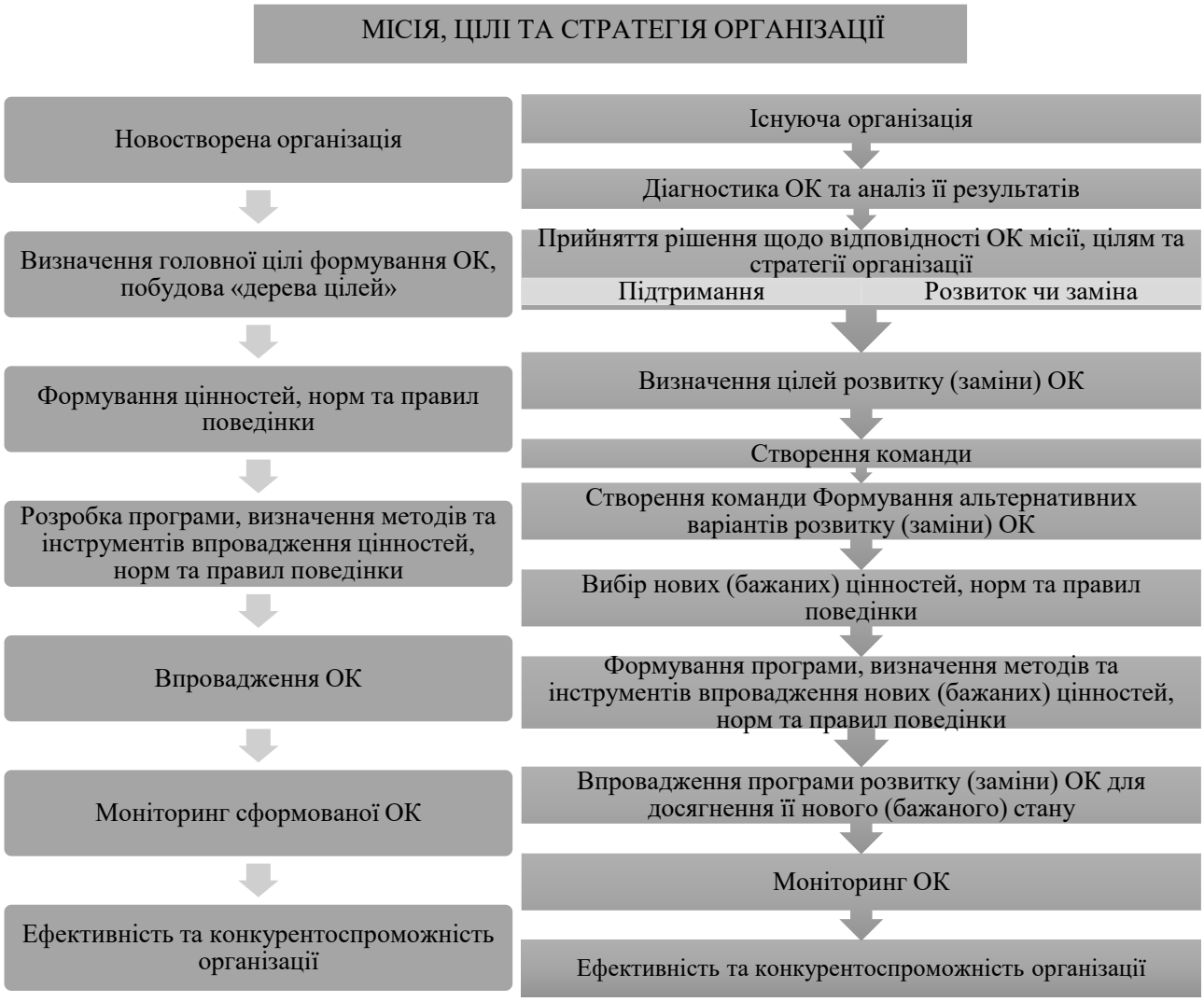

Рисунок 1.3 – Структурно-логічна модель управління організаційною культурою [7;8;11;12;22;26;30;37]

Ці фактори класифікуються наступним чином:

- первинні фактори включають систему цінностей і вірувань, які підтримуються вищим керівництвом; реакцію керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації; стиль лідерства та поведінка керівників; систему мотивації персоналу; критерії відбору, призначення, просування та звільнення з організації;
- вторинні фактори охоплюють організаційну структуру організації та рівень делегування повноважень; систему передачі інформації та організаційні процедури; зовнішній та внутрішній дизайн приміщення, де розташовується

організація; міфи та історії про ключові події та особистості в організації; формалізовані положення щодо філософії та цілей існування організації [49].

Для новоствореної організації управління культурою можна розглядати як процес формування, що можна визначити як генерацію нового, і результатом цього процесу є виникнення «новоутворення» або нової культури. Проте, успішність цього процесу в значній мірі залежить від професіоналізму власників та керівників-лідерів, а також від їх здатності використовувати свої набуті знання, досвід і правила поведінки. Саме вони визначають ключові моменти формування і розвитку організаційної культури. Крім того, процес формування організаційної культури вимагає значних витрат часу. Також вирішальним для цього завдання є досягнення відповідності між проголошеними керівництвом цінностями та цінностями, які відбиваються в орієнтаціях працівників [4].

У структурно-логічній моделі управління організаційною культурою новоствореної організації виділяються наступні етапи:

I. Конструктивний.

II. Реалізаційний.

III. Моніторинговий [12].

На першому етапі, відомому як конструктивний, відповідно до місії, цілей та стратегії розвитку організації, визначаються цілі формування організаційної культури. Тут встановлюються цінності, норми та правила поведінки, розробляється програма і обираються методи та засоби для їх реалізації. Головною метою формування організаційної культури є «забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи через участь персоналу». Це включає в себе вирішення питань стосовно розподілу обов'язків та встановлення зон відповідальності, забезпечення необхідними ресурсами та створення умов для саморозвитку персоналу. Також важливим є вивчення формування корпоративної культури внаслідок об’єднання підприємств. Це обумовлено необхідністю управління організаційною культурою кожної структурної одиниці корпоративного об’єднання. Варто зауважити, що культура корпорації не є простим об'єднанням двох чи більше організаційних культур, а складним

утворенням з унікальними системами цінностей, морально-етичними нормами поведінки, методами та інструментами управління в кожному конкретному випадку [4].

У цьому сценарії аналітичний етап передує конструктивному етапу формування організаційної культури. На аналітичному етапі відбувається оцінка існуючої культури, аналізуються її результати і приймаються рішення щодо внесення необхідних змін, розвитку або повної зміни організаційної культури. Успішне управління організаційною культурою в цьому випадку сильно залежить від ефективності кадрової політики та здатності команди успішно реалізувати програму впровадження організаційних змін.

Для існуючої організації процес формування організаційної культури, за думкою деяких науковців, є процесом перевірки та підвищення відповідності культури цінностям, які закладені у її основу. Дотримання цих цінностей передбачає довгострокове зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Говорити про формування також доцільно в разі заміни організаційної культури, коли вона втрачає відповідність завданням, що стоять перед економічним суб’єктом [25].

Загалом, у процесі управління організаційною культурою існуючої організації визначаються чотири основні етапи:

I. Аналітичний.

II. Конструктивний.

III. Реалізаційний.

IV. Моніторинговий.

На аналітичному етапі проводиться оцінка відповідності організаційної культури місії, цілям та стратегії організації. Вивчаються цінності, норми і правила поведінки, які присутні в організації. Цей етап також включає діагностику типу існуючої культури в організації на даний момент часу з урахуванням її переваг і недоліків, що дозволяє прийняти відповідні рішення [18].

Підтримка організаційної культури відбувається тоді, коли вона відповідає вимогам внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації, а також відповідає її місії, цілям і стратегії.

Розвиток організаційної культури вимагає зосередження на керівництві персоналом та створенні позитивного психологічного середовища через активний діалог між керівництвом та співробітниками. У цьому контексті корисними є механізми стратегічного планування, що дозволяють підприємствам визначити стратегію управління організаційною культурою. Ця стратегія є комплексною та орієнтованою на ефективний розвиток культури підприємства, враховуючи власні можливості та зовнішні обмеження [33].

Під час стратегічного планування обирається оптимальна модель організаційної культури з числа доступних варіантів, а також визначаються методи та інструменти для реалізації та підтримки цієї моделі на відповідному рівні.

Успішне стратегічне планування вимагає участі в «команді» фахівців зі стратегічним мисленням та реальним баченням розвитку організаційної культури у перспективі. Вони мають мати здатність визначати шляхи довгострокового розвитку культури підприємства [28].

Розвиток організаційної культури ґрунтується на створенні та розвитку трьох категорій цінностей:

- існуючі позитивні цінності, що становлять основу для вдосконалення організаційної культури підприємства;
- виявлення та перетворення негативних цінностей, що відображають деструктивні аспекти;
- впровадження відсутніх цінностей через створення декларативного комплексу, підтримуваного зовнішнім стимулюванням для внутрішнього усвідомлення усіма учасниками організаційної культури [13].

У випадку, коли організаційна культура перестає відповідати вимогам зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, це негативно впливає на продуктивність підприємства і породжує необхідність її зміни. Оптимізація культури, яка полягає у пристосуванні підприємства та його внутрішніх взаємодій

до вимог ринку, стає ключовим завданням для досягнення максимальної ефективності у рамках прийнятих стратегій.

Проте, слід врахувати, що зміни в організаційній культурі можуть спричинити опір з боку працівників, які бояться втрати стабільності та захищеності. Для успішного управління цим процесом керівництву необхідно об'єктивно оцінити всі аспекти змін, пояснювати працівникам всі деталі та важливість цього кроку, широко залучати їх до обговорення можливих проблем і шляхів їх вирішення. Також важливо реалізовувати кадрові рішення, які сприймаються працівниками як справедливі, і, в разі необхідності, вживати різноманітні заходи для підтримки та реалізації змін [3].

У межах управління організаційною культурою важливо аналізувати її стан за допомогою діагностики. Головною метою цього аналізу є:

– оцінка ефективності виконання вимог та реформ після впровадження змін;

– створення основи для вирішення стратегічних завдань, таких як збільшення частки на ринку та підвищення прибутковості;

– розроблення фундаменту для прогнозування потенціалу компанії у змінному середовищі;

– забезпечення комплексної оцінки бізнес-процесів та ефективності роботи персоналу;

– підготовка до планування змін у поточній організаційній культурі [9].

Діагностика організаційної культури є системою методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, які мають на меті отримання достовірної інформації про стан культури у підприємстві. Це дозволяє отримати нові знання для вирішення конкретних завдань і їх подальше практичне використання [31, с.79].

Оцінка організаційної культури спрямована на систематичний аналіз наявних «культурних симптомів» з використанням відповідних інструментів. Результатом такої оцінки є уявлення про існуючу організаційну культуру та можливість відслідковувати її основні складові [31, с.79].

Використання методів оцінки ефективності функціонування організаційної культури сприяє наступному:

- підвищує обґрунтованість та якість управлінських рішень;
- поліпшує інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління організаційною культурою;
- зменшує ступінь невизначеності та ризику під час здійснення процесів формування організаційної культури.

Розглянемо підходи до оцінювання організаційної культури (рис.1.4).

Рисунок 1.4 – Підходи до оцінювання організаційної культури [31, с.81]

Важливо відзначити, що якісні та кількісні методи оцінки організаційної культури мають свої переваги та недоліки. Основні недоліки якісних методів дослідив В. Охота. Та виявив, що: атрибути, ідентифіковані на одному етапі дослідження, можуть виявитися неактуальними на іншому; також важко встановити чіткий зв'язок між атрибутами культури та їх впливом на ефективність підприємства. З іншого боку, основними перевагами кількісних методів є широкий

спектр досліджень та можливість порівняння результатів оцінки організаційної культури різних підприємств [46].

Беручи до уваги всі переваги та недоліки різних методів оцінювання організаційної культури, дослідники віддають перевагу кількісним методам оцінки. Ці методи дозволяють дослідити значну кількість організацій і надати формалізований опис їх характерної організаційної культури.

Зазначимо, що успішне та повноцінне вивчення організаційної культури базується на двох основних підходах, які наведено в додатку Г.

На сьогоднішній день система діагностики організаційної культури підприємства включає в себе різноманітні технології, методи, інструменти, бізнес-індикатори, ресурси, а також суб'єкти та об'єкти, спрямовані на об'єктивне оцінювання цієї культури. Отже, метою діагностики організаційної культури є систематична аналіз існуючих культурних ознак з використанням певних інструментів, а результатом є візуалізація наявної організаційної культури.

Проаналізуємо переваги та недоліки популярних методик оцінювання організаційної культури в додатку Д.

У зв'язку з тим, що головною метою формування та розвитку організаційної культури є підвищення ефективності роботи підприємства, діагностика організаційної культури підприємства є невід'ємною складовою в цьому контексті. Розглянуті в додатку Д підходи до діагностики організаційної культури мають свої характеристики. Наприклад, метод клінічного дослідження Е. Шейна [50] має глибокий зміст і базується на аналізі основних аспектів організаційної культури, що ґрунтується на спеціальних психологічних знаннях.

Недоліком методики Т. Діла та А. Кеннеді [36] є її суб'єктивність у оцінці організаційної культури, що призводить до низького рівня об'єктивності у прийнятті рішень. Метод Г. Хофстеде [40] спрямований на аналіз та порівняння національних виявів організаційних цінностей. Підхід, запропонований Ч. Хенді [38], залежить від факторів навколишнього середовища. Методика OSC С. Глейзера [41] потребує апробації в організаціях з різноманітними формами виробничого процесу.

Застосування методик: Ч. О'Рейллі [43] ускладнено через відсутність адаптованого інструментарію та низький рівень достовірності отриманих результатів. Використання моделі «управлінські грати» Р. Блейка, Дж. Моутона [34] ускладнене суб'єктивністю у прийнятті управлінських рішень керівником.

Методика Д. Денісона [37] виявила в організаціях неузгодженість основних факторів ефективності, потребує оцінки показників організаційної культури та ускладнена пошуком еталонних компаній для порівняння з іншими об'єктами.

Проте, незважаючи на таке різноманіття методик, однією з найкращих є анкетування. Воно займає оптимальну кількість часу, дозволяє отримати відповіді на всі питання та встановити поточний рівень організаційної культури.

Діагностика організаційної культури повинна враховувати певні методологічні принципи [28]:

– науковість, що використовує досягнення наукових дисциплін, що вивчають людину, організації та працю;

– системність у сприйнятті об'єктів дослідження та управління;

– професіоналізм, який передбачає наявність у дослідника специфічного досвіду та навичок;

– визнання підприємства як складової частини суспільства;

– гуманізм, що ґрунтується на визнанні індивідуума як найвищої цінності.

Для отримання найбільш об'єктивної оцінки рівня розвитку корпоративної культури рекомендується застосовувати комплекс методів, що включає як якісні, так і кількісні підходи. Якісні методи дозволяють отримати глибше розуміння корпоративної культури, але вони є трудомісткими та вимагають високої кваліфікації дослідника. Кількісні методи забезпечують більш об'єктивну оцінку, але можуть бути менш інформативними. Вибір методу діагностики та підходу до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури залежить від конкретних цілей та завдань дослідження [31, с.86].

В другому розділі роботи буде використано інструмент оцінки організаційної культури (OCAI), призначений для діагностики культури

підприємства. Цей інструмент спрямований на ефективну та ретельну діагностику ключових аспектів організаційної діяльності, які формують основу її культури. Він пройшов випробування у понад тисячі відомих організацій і продемонстрував свою здатність передбачати показники діяльності цих організацій. Мета цього інструменту полягає в наданні допомоги при ідентифікації існуючої культури організації. Крім того, він допомагає чітко визначити культуру, до якої члени організації прагнуть дотягнутися, враховуючи вимоги зовнішнього середовища та майбутні виклики, перед якими може опинитися компанія. Це є другим етапом. Перед застосуванням цієї методики необхідно спочатку відповісти на питання анкети, враховуючи поточний стан підприємства, а потім дати відповіді на ті ж самі питання, виходячи зі свого уявлення про організацію через п'ять років.

Анкета Камерона-Квінна включає в себе питання, спрямовані на вивчення таких аспектів, як співробітництво, лідерство, інновації та орієнтація на результат. Ця анкета допомагає керівництву отримати інформацію про сильні та слабкі сторони культури компанії для подальшого вдосконалення та розвитку [44].

Отже, управління організаційною культурою є складним процесом, який вимагає чіткої наукової позиції на етапах впровадження організаційних змін. Ця задача є актуальною на стадіях формування, підтримки, розвитку та зміни організаційної культури. Одним з етапів управління організаційною культурою підприємства є його діагностика.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Діагностика організаційної культури АТ КБ «Приватбанк» і управління культурою

У науковій літературі та практиці виділяють методи прямої та непрямої діагностики. Методами прямої діагностики є:

1. кількісні методи;
2. модельний аналіз (анкетування, опитування, аналіз статистичних даних, побудови графічних профілів);
3. соціологічні методи (фокус-групи, напівструктуроване і глибинне інтерв'ювання, тестування);
4. бенчмаркінг.

Методами непрямої діагностики є аналіз: нормативно-методичних інструкцій; документів, що регламентують систему відносин і обміну інформацією між різними відділами організації; процедур роботи з персоналом, прийняття рішень, управління; усного фольклору; правил, традицій, церемоній [63].

Вибір методу діагностики організаційної культури залежить від цілей і доступних ресурсів. На мою думку, найкращим варіантом буде поєднання різних методів діагностики, щоб отримати більш точний і потрібний результат. Хочу трішки детальніше описати ті методи, які, я вважаю, повинні бути в кожному дослідженні, якщо є можливість контакту зі співробітниками - і це:

1. проведення інтерв'ю – спосіб постановки запитань співробітникам різних відділів організації; корисний тим, що дозволяє з перших вуст дізнатися про те, як кожен сприймає організаційну культуру компанії;

2. створення фокус-груп – проведення дискусій з невеликими групами осіб, де кожен може поділитися своїми думками, а також запропонувати ідеї щодо покращення організаційної культури. На мою думку, цей спосіб може показати, чи зацікавлені співробітники роботою в компанії. Так як раніше я мала досвід роботи в компанії, яка мене не приваблювала, то участі в таких заходах я не брала, дискутувати на теми розвитку мені не було цікаво, адже ця робота для мене була лише способом тимчасового заробітку;

3. анкетування – найпоширеніший метод діагностики організаційної культури: співробітникам пропонується анкета із запитаннями, наприклад, про цінності, норми поведінки, рівень задоволеності роботою тощо. Після обробки результатів цей спосіб дозволяє отримати загальне уявлення про організаційну культуру підприємства.

Якою ж повинна бути організаційна культура банку? Під час дослідження цієї теми я сформувала певний список, виділила, на мою думку, найголовніші принципи, які формують фундамент для успішного функціонування й розвитку компанії [67]:

1. основою організаційної культури є максимальне задоволення потреб клієнта;
2. робота банку має формуватися на встановлених етичних принципах;
3. чітко налагоджена система комунікації, як між працівниками, так і з клієнтами;
4. відкритість до зворотного зв’язку, адже це допомагає вдосконалюватися у різних напрямках, це і є маленькою складовою управління організаційної культури;
5. постійний розвиток не лише послуг, а й співробітників;
6. впровадження інновацій;
7. злагоджена робота всієї команди: присутні довіра й повага, допомога один одному й підтримка.

Тепер можемо перейти до досліджуваного мною підприємства – АТ КБ «Приватбанк» - це найбільший за розмірами активів український банк і лідер

роздрібного банківського ринку України, зареєстрований 19 травня 1992 року з головним офісом у м. Дніпропетровськ (наразі - м. Дніпро). В таблиці 2.1 наведено загальну інформацію про дане підприємство.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика АТ КБ «Приватбанк» [54]

Повне найменування	Акціонерне товариство Комерційний банк Приватбанк
Скорочена назва	АТ КБ «Приватбанк»
Назва англійською	Joint-Stock Company Commercial bank Privatbank (JSC CB Privetbank)
Статус	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	14360570
Дата реєстрації	19.03.1992
Форма власності	Державна власність / власність територіальних громад
Види діяльності	*Основний*: 64.19 Інші види грошового посередництва
Адреса	Україна, 01001, м. Київ, вул. Грушевського, 1Д

У 2022-2023 рр. Банк мав намір просуватися вперед за визначеним у 2021 році шляхом. Реалізація оновленої Стратегії на 2024 рік [55] передбачала подальше вдосконалення сервісних моделей для клієнтів, розвиток технологій та впровадження інноваційних продуктів, оптимізацію внутрішніх процесів, вдосконалення системи корпоративного управління та ризик-менеджменту.

Однак повномасштабна військова агресія змінила обставини. У період воєнного стану пріоритетами Банку стали підтримка фінансової стабільності України та функціонування банківського сектору, надання фінансування пріоритетним галузям економіки та безперебійне функціонування підприємств критичної інфраструктури. Приватбанк адаптував більшість своїх процесів до умов роботи під час воєнного стану, включаючи такі, що представлені на рис. 2.1.

«Приватбанк» є одним з перших приватних комерційних банків, створених в Україні. Рішення про створення АТ КБ «Приватбанк» було прийнято на засіданні його засновників від 07 лютого 1992 року.

Основними перевагами АТ КБ «Приватбанк» є найрозгалуженіша мережа відділень, гнучкість в обслуговуванні та акцент на передові електронні технології, такі як Інтернет-банкінг, E-commerce та ATM-банкінг. Завдяки загальній ліцензії Національного банку України, Приватбанк пропонує повний спектр банківських послуг, які відповідають міжнародним стандартам, для обслуговування як

корпоративних, так і приватних клієнтів. Неперервно розширюючи набір послуг та підвищуючи їх якість, Приватбанк активно розширює свою клієнтську базу. На ринку корпоративного банківського обслуговування АТ КБ «Приватбанк» обслуговує більш ніж 180 тисяч найбільших українських підприємств.

Отже, Приватбанк надає всі види банківських послуг. Забезпечуючи повний комплекс високоякісного банківського обслуговування, банк розвиває мережу відділень і філій, максимально наближених до місць розташування офісів.

відновив та налаштувала роботу відділень там, де це можливо. З-понад 1 200 відділень щодня впродовж повномасштабної війни відкривалось в середньому 80% відділень;

налаштував інкасацію у всіх регіонах, де це було можливим. Маршрути інкасації оновлювались відповідно до поточних умов у регіоні, була налагоджена міжрегіональна інкасація та оптимізований процес інкасації на місцях;

відновлював свою роботу та сервісну мережу на деокупованих територіях, щойно це ставало можливим;

в період енергетичної кризи забезпечив безперебійну роботу процесингу та платіжної інфраструктури, мережі критичних відділень в межах проєкту POWER BANKING;

усього за 45 днів реалізував захист своєї операційної системи, перенісши всі IT-процеси та дані в закордонні хмарні сервіси. Навіть у війну розвиває технології та впроваджує інноваційні рішення: голосова біометрія спростила обслуговування смартфоном; клієнти з “червоних зон” чи з-за кордону отримали можливість зв’язуватися з Банком за відсутності мобільного зв’язку; додаток Приватбанку у смартфоні допоміг малому бізнесу приймати платежі з карток за відсутності світла

Рисунок 2.1 – Шляхи адаптації процесів АТ КБ «Приватбанк» до умов роботи під час воєнного стану [53]

Сильна організаційна культура – запорука налагодження зовнішніх зв’язків. Тому можу зробити висновок: результати діяльності компанії залежать від організаційної культури, яка проявляється у стилі керівництва й досвіді працівників, у комунікаціях і способах взаємодії з клієнтами.

Найлегшим способом отримати інформацію про місію, цінності, символи організації, які є елементами організаційної культури, є перехресний інструмент

діагностики – вивчення офіційного сайту організації. Я хочу розпочати саме з нього.

Місія «Приватбанку» - допомагати економіці розвиватися, бізнесу – зростати, а приватним клієнтам – здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості. Ця місія базується на таких ключових принципах:

Цінностями «Приватбанку» є:

1. довіра: банк цінує довіру своїх клієнтів і прагне бути надійним партнером для них;
2. орієнтованість на клієнта: банк ставить потреби клієнтів на перше місце та намагається надавати їм найкращий сервіс;
3. інноваційність: організація постійно шукає нові та кращі способи роботи, щоб зробити життя своїх клієнтів легшим і зручнішим;
4. відповідальність: банк є відповідальним роботодавцем та платником податків;
5. патріотизм: «Приватбанк» вірить в Україну та прагне сприяти її розвитку [66].

Роботу компанії відповідно до місії та цінностей підтверджують її продукти та діяльність, наприклад:

1. мобільний та онлайн-банкінг Приват24, що дозволяє клієнтам переказувати кошти, оплачувати рахунки, перевіряти баланс тощо. Це своєрідна інновація, яка полегшила життя українців;
2. сьогодні у компанії працює понад 22 000 співробітників, 4% з яких є інвалідами. В середньому всі працюючі отримують на 10% вищу заробітню плату, ніж їхні колеги в інших банках. Крім того, «Приватбанк» пропонує своїм співробітникам повний спектр соціальних пільг, щорічну оплачувану відпустку тривалістю 24 календарних дні, систему пільгового кредитування на житло та авто, консультації з правових питань, забезпечення безпеки співробітників та їх сімей, а також знижки на корпоративний зв’язок;
3. «Приватбанк» має різні навчальні програми, щоб кожен міг знайти те, що йому цікаво. ЮніорБанк навчає студентів фінансовій грамотності та

програмуванню; топ-менеджери компанії проводять бізнес-семінари для підприємців; у відділеннях на телевізорах показують навчальні відео з порадами споживачам фінансів;

4. компанія має власний благодійний фонд «Допомагати просто», який допомагає дитячим будинкам і школам-інтернатам, а також постраждалим від стихійних лих чи терактів [66].

Корпоративні принципи управління організаційною культурою Приватбанку:

1. чесність і добропорядність: прагнення вести бізнес справедливо та етично; очікування цього від усіх співробітників; нульова терпимість до корупції;

2. підзвітність: банк звітує перед стейкхолдерами, включаючи акціонерів, клієнтів, співробітників та громаду; має чітку та прозору структуру звітності;

3. відповідальність: банк бере на себе відповідальність за свої дії та рішення, а також прагне ефективно керувати своїми ризиками та діяти стійко;

4. прозорість: прагнення бути відкритими та прозорими у своїх комунікаціях та операціях;

5. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): банк прагне працювати таким чином, щоб приносити користь суспільству та навколишньому середовищу; має ряд ініціатив КСВ, які зосереджені на таких областях, як фінансова інклюзія, захист клієнтів та соціальний розвиток [55].

Компанія «Приватбанк» для підтримки організаційної культури розробила «Кодекс корпоративної етики співробітника», створила атрибути – емблему, корпоративні краватки та шарфи тощо. Кодекс детально визначає цінності та принципи поведінки, ділову етику, конфлікт інтересів, подарунки та винагороди тощо [64].

Для того, щоб зробити висновок про наповнення сайту «Приватбанку», я проаналізувала також сайти «Ощадбанку», «Укргазбанку» та «Райффайзенбанку». В таблиці 2.2 я порівняла їх наповнення інформацією про організаційну культуру.

Таблиця 2.2 – Порівняння наповнення сайтів «Приватбанку», «Райффайзенбанку», «Ощадбанку» й «Укргазбанку» інформацією про організаційну культуру

	«Приватбанк»	«Ощадбанк»	«Укргазбанк»	«Райффайзенбанк»
Наявність розділу про організаційну культуру	Окремого розділу немає, інформація розміщена у різних підрозділах	Так	Окремого розділу немає, інформація розміщена у різних підрозділах	Окремого розділу немає, інформація розміщена у різних підрозділах
Розташування розділу	Інформація розміщена у розділі «Про Банк», а також у підрозділах «Корпоративне управління», «Комплаєнс і фінансовий моніторинг», «Соціальна позиція», «Антикорупційнапрограма»	«Головна» - «Корпоративна етика та комплаєнс»	Інформація розміщена у підрозділах розділу «Про Банк», а саме в підрозділах «Комплаєнс» й «Корпоративне управління»	Інформація розміщена у двох підрозділах розділу «Про Банк», а саме в підрозділах «Інформація» й «Комплаєнс»
Структура інформації	Описані цінності та принципи компанії., а також її соціальна позиція. Присутній Кодекс поведінки та Кодекс корпоративного управління банку. Наведені Стратегія розвитку 2024, Політика Приватбанку у сфері запобігання конфліктам інтересів, Політика в сфері протидії відмиванню коштів/фінансуванню тероризму. Наявний підрозділ з контактами для зворотного зв'язку	Описані цінності компанії. Наявні підрозділи: управління конфліктами інтересів; антикорупційна діяльність; аналіз скарг та звернень; управління комплаєнс-ризиками. Також присутні форма зворотного зв'язку для повідомлення про порушення в діяльності, й Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк», де детально описана організаційна культура й управління нею	Наявний Кодекс поведінки, описані корпоративні цінності, інформація про управління конфліктами інтересів, про запобігання та протидії корупції, а також форма зворотного зв'язку. Присутній Кодекс корпоративного управління банку, в якому є інформація про стандарти корпоративної культури та ділової етики	Описані місія, візія та цінності компанії. Наявний Кодекс поведінки Групи РБІ. Наведена інформація про заборонені дії у відносинах з клієнтами; про протидію корупції та шахрайству. Також є форма зворотного зв'язку для повідомлення фактів корупції. На сайті не знайшла, але якщо ввести в пошуковій системі інтернету «організаційна культура Райффайзен», то можна побачити Кодекс корпоративного управління АТ «Райффайзен», де також описана корпоративна культура банку

Джерело: розроблено автором на основі дослідження сайтів «Приватбанку», «Райффайзенбанку», «Ощадбанку» й «Укргазбанку»

Можу зробити висновок, що найбільш структуровано й обширно описана організаційна культура, а також управління нею на сайті «Ощадбанку». Офіційний сайт «Приватбанку» має достатньо даних для ознайомлення з організаційною культурою банку, але, на жаль, інформація не є структурованою, вона розміщена у

різних розділах, тому мені довелося витратити трішки більше часу для пошуку, а його «Кодекс етики» має не всю потрібну інформацію. Сайти «Райффайзенбанку» й «Укргазбанку» хотілося би більше наповнити структурованими фактами про організаційну культуру. Проте, незважаючи на тип викладення інформації, кожен з банків має сильну культуру, яка відома всім. Все ж таки корпоративна культура має тісний зв’язок із успіхом компанії. І обов’язковим є донесення її принципів до споживачів. Саме тому всі банки, що розвивають та посилюють організаційну культуру, є успішними на довгостроковій основі.

Система управління персоналом і організаційна культура банку тісно переплетені між собою у рамках його функціонування. Важливо зазначити, що багато аспектів організаційної культури мають великий переклад на функції системи управління персоналом. Таким чином, процес формування та розвитку організаційної культури тісно взаємопов'язаний і взаємозалежний від процесів управління персоналом, і для успішної реалізації функцій організаційної культури необхідна підтримка з боку системи управління персоналом. Для досягнення ефективного керівництва цим процесом важливо чітко визначити комплекс елементів, які входять у систему управління формуванням та розвитком організаційної культури, а разом з тим, у розвиток персоналу [52].

Організаційна культура визначається цінностями, уявленнями, нормами та підходами, що визнаються в банку як загальні для всіх працівників. Система управління персоналом, з іншого боку, відповідає за практичну реалізацію цих цінностей та норм у повсякденній діяльності співробітників. Наприклад, якщо банк ставить на перше місце відповідальність перед клієнтами і вважає, що їхнє задоволення — ключ до успіху, система управління персоналом буде спрямована на розвиток навичок обслуговування клієнтів, постійне підвищення якості обслуговування та створення такого робочого середовища, де співробітники розуміють і діють відповідно до цих цінностей.

Тож, пропоную представити та розглянути сильні та слабкі сторони, можливості та загрози системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк», що наведено у формі SWOT-аналізу (рис. 2.2).

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Розвинена система управління персоналом 2. Чітка кадрова політика, типові процедури та технології 3. Висококваліфікований персонал 4. Молодий та амбіційний колектив 5. Високий рівень компетенції керівників 6. Програма «Онлайн-практики» 7. Наявність вхідного навчання, програм професійного розвитку (власний університет) 8. Розвинена система мотивації персоналу 9. Середня заробітна плата вище, ніж у конкурентів 10. Регулярна оцінка ефективності роботи працівників, залежність доходу від результатів праці 11. Широкий соціальний пакет	1. Масштабність оргструктури 2. Неконкурентноспроможність заробітної плати на низьких посадах 3. Значне переважання змінної частини доходу над фіксованим 4. Плинність на низьких посадах 5. Відсутність індивідуального підходу 6. Брак кар'єрного росту 7. Низька зацікавленість рядових працівників у розвитку банку 8. Незалучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, розробки цілей, бізнеспроцесів 9. Стресовий характер роботи 10. Завищені нормативи праці 11. Посередні показники лояльності персоналу, негативне сприйняття співробітниками деяких мотиваційних факторів
SWOT-аналіз системи управління персоналом	
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Покращення іміджу підприємства 2. Співробітництво з ВНЗ 3. Інноваційні процеси в системі управління персоналом 4. Розширення спектру програм з підвищення кваліфікації 5. Застосування кращих практик закордонного досвіду	1. «Відтік умів» за кордон 2. Конкуренція за кращі кадри з іншими банками 3. Обмежені фінансові можливості 4. Несприятлива політична картина навколо банку, участь банку в гучних скандалах та судових справах

Рисунок 2.2 – Складові SWOT-аналізу системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк»

Так, розвинена система управління персоналом (сильна сторона) вказує на те, що в банку існує якась форма структури і підходу до керування персоналом, що зумовлено саме організаційною культурою, де цінність відданості персоналу та його розвитку є важливими.

Чітка кадрова політика (сильна сторона) відображає те, що в банку існує визначений набір цінностей та норм, які впливають на спосіб роботи з персоналом і можуть враховуватися при формуванні організаційної культури.

Висококваліфікований персонал (сильна сторона) свідчить про те, що в банку цінують компетентність та професійний рівень співробітників, що є частиною організаційної культури сприятливого розвитку та навчання.

Молодий та амбіційний колектив (сильна сторона) може вказувати на динамічну, інноваційну культуру, де цінність молодих та енергійних працівників знаходить віддзеркалення в розвитку організації.

Високий рівень компетенції керівників (сильна сторона) може говорити про те, що в банку ставиться належний акцент на лідерство та розвиток управлінських навичок, що може впливати на те, які цінності та підходи переносяться на всю команду.

Програма «Онлайн-практики» та наявність вхідного навчання (сильні сторони) можуть свідчити про прагнення до постійного навчання та розвитку співробітників, що може бути частиною організаційної культури сприятливого розвитку та відданості.

З іншого боку, неконкурентноспроможність заробітної плати на низьких посадах (слабка сторона) впливає на мотивацію персоналу та загальну атмосферу в організації, що, в свою чергу, має вплив на формування організаційної культури. Також, посередні показники лояльності персоналу (слабка сторона) можуть вказувати на те, що в банку потрібна робота над покращенням відносин та співпраці всередині команди.

Можливості, такі як співробітництво з ВНЗ чи інноваційні процеси в системі управління персоналом, навпаки, сприяють розвитку культури, де цінність навчання та використання передових практик стає основою для всієї команди. У той же час, загрози, наприклад, "відтік умів" за кордон або несприятлива політична картина, впливають на стійкість та згуртованість команди, що є важливим елементом організаційної культури.

Сильна організаційна культура АТ КБ «Приватбанк» є одним із ключів успіху банку. Саме завдяки ній компанія здобула довіру мільйонів клієнтів і стала найуспішнішим банком України. Також важливим є те, що організаційна культура банку завжди вдосконалюється, щоб відповідати потребам ринку.

Управління організаційною культурою в АТ КБ «Приватбанк» є комплексним [53]:

1. всі цінності та принципи, а також місія й бачення банку є чітко визначеними;

2. налагоджені система і процеси: «Приватбанк» завжди інвестує в навчання та розвиток працівників, компанія пропонує впроваджену систему винагород, має чітку систему оцінювання, яка дає співробітникам розуміння очікувань від них;

3. банк має відкриту систему комунікацій: чітко доносить свої цінності, принципи, норми до співробітників, а саме за допомогою навчальних програм і корпоративних заходів, розсилок та електронних листів тощо;

4. АТ КБ «Приватбанк» завжди підтримує мотивацію своїх працівників, аби вони відчували себе цінними членами колективу та краще працювали. Способами мотивації є: матеріальні й нематеріальні стимули – бонуси, премії, акції, можливість кар'єрного зростання; різні соціальні програми: оплачена відпустка, медичне страхування, програми оздоровлення;

5. банк завжди готовий до змін ринку: періодично проводиться моніторинг та оцінка організаційної культури, збір зворотного зв'язку, а також вивчаються найкращі способи управління культурою.

Для визначення типу організаційної культури підприємства застосовувався метод OCAI К. Камерона та Р. Квінна [56], який зосереджує увагу на ключових ознаках культури, проводить якісну та кількісну оцінку і аналізує динаміку культури компанії для знаходження найбільш оптимального типу.

Методологія OCAI К. Камерона і Р. Квінна дозволяє оцінити шість основних аспектів організаційної культури (1 - найважливіші ознаки; 2 - загальний стиль управління в організації; 3 - працівники управління; 4 - основні цінності організації; 5 - стратегічні цілі; 6 - критерії успіху) і проаналізувати їх сучасний та прогнозований рівень [57].

Анкета OCAI складається з шести запитань, де кожне має чотири можливі відповіді. Учасники мають розподілити 100 балів між цими відповідями відповідно

до того, який варіант найкраще відображає культуру організації [60]. При оцінці потрібно враховувати не тільки сучасний стан культури («Поточний статус»), а й розподіляти бали за майбутнім (бажаним) станом культури організації («Бажаний статус»). Анкета наведена в Додатку Е.

Усі дані розподіляються відповідно до їх типу:

- параметр A – відповідає культурі клану;
- параметр B – адхократична культура;
- параметр C – ринкова культура;
- параметр D – ієрархічна культура [59].

В анкетуванні взяли участь 24 співробітники АТ КБ «Приватбанк». З них 18 чоловіків і 6 жінок. 16 осіб віком від 18 до 25 років, 8 осіб віком від 26 до 31 року. Відповіді респондентів відображені у додатках Є і Ж [61]. Результати представлені на рис. 2.3 і таблиці 2.3.

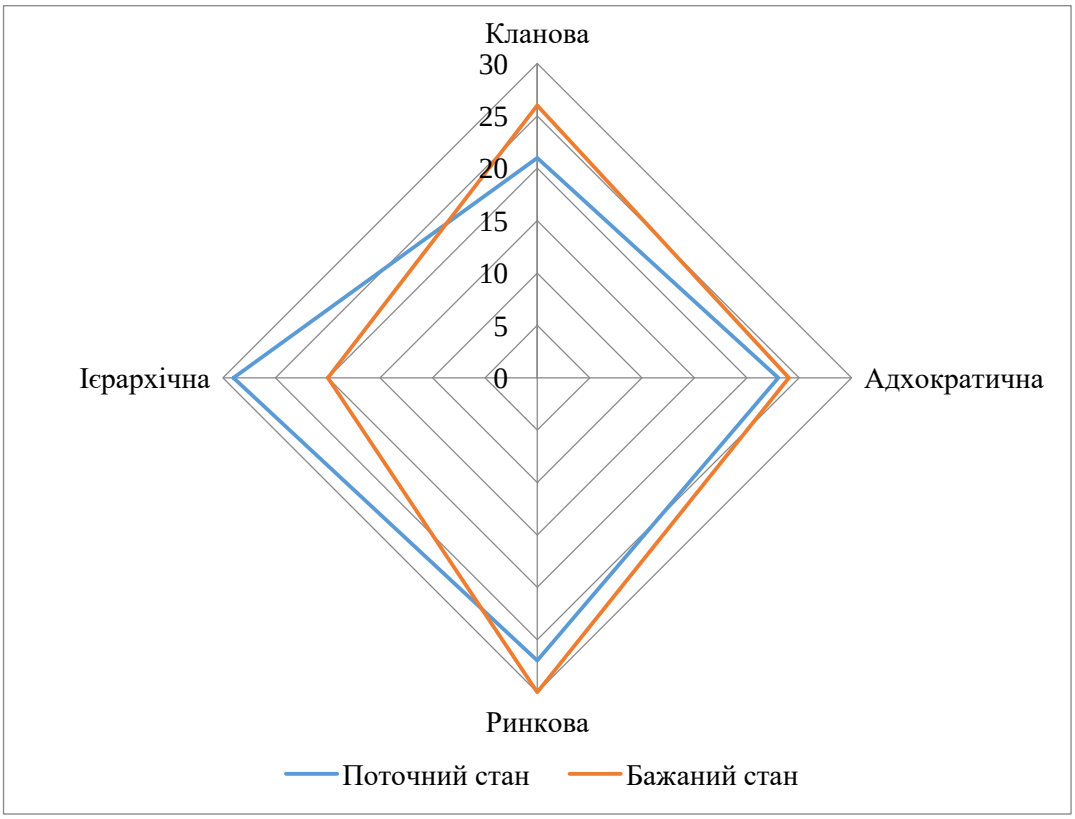

Рисунок 2.3 – Результати визначення типу організаційної культури в АТ КБ «Приватбанк» [60]

Таблиця 2.3 – Результати визначення типу організаційної культури в АТ КБ «Приватбанк» [61]

Тип культури	Поточний стан	Бажаний стан
Кланова	24,22	24,51
Адхократична	22,33	23,27
Ринкова	25,00	30,83
Ієрархічна	28,45	21,39

Найвищі оцінки має "D", що характеризує ієрархічну культуру. В організації підтримується формалізм і процесуальність, де правила і процедури мають вагу, а не люди. Це обмежує індивідуальність та таланти окремих співробітників, а також уповільнює прийняття нових ідей.

На другому місці за значущістю є ринкова культура. Вона спрямована на досягнення результатів за будь-яку ціну, стимулює конкурентну атмосферу та прагнення кращого від кожного.

Кланова культура йде наступною за значущістю. Вона акцентується на традиціях, згуртованості та груповій роботі.

Найменше виражена на підприємстві є адхократична культура.

Під час аналізу бажаних профілів організаційної культури АТ КБ "Приватбанк" було виявлено, що співробітники бажають посилити вплив ринкової культури ("C") і бачать цей тип культури як бажаний. Кланова культура ("A") майже не зазнала змін, тоді як ієрархічна культура ("D") зменшилась на 7 пунктів.

Отже, в існуючій організаційній культурі підприємства найвища оцінка належить ієрархічній культурі, яка сприяє формалізму та бюрократії. Бажаний стан передбачає домінування ринкової культури, що свідчить про бажання співробітників брати участь у жорсткій конкуренції для досягнення високих результатів у всіх сферах діяльності [61].

Варто зауважити, що більшості банківських установ, зокрема – самому Приватбанку та його основним конкурентам, наприклад, Укрсиббанку, ОТП банку та ін., властива переважно бюрократична (ієрархічна) організаційна культура. Це

обумовлено специфікою банківської діяльності, де високий рівень дисципліни, регуляцій та внутрішніх процедур має важливе значення для забезпечення безпеки, надійності та ефективності операцій. Основні риси бюрократичної організаційної культури, які можна спостерігати у банківських установах, включають:

1. чітку ієрархію: банківські установи мають виражену ієрархічну структуру з чітко визначеними ланками керівництва та відповідальністю;
2. строгі внутрішні правила: банки встановлюють детальні правила та процедури для виконання операцій, обслуговування клієнтів та взаємодії з регуляторами;
3. контроль та нагляд: високий рівень контролю над фінансовими операціями, доступом до інформації та дотриманням внутрішніх стандартів безпеки;
4. формальність: у бюрократичній культурі велика увага приділяється формальним процедурам, документації та офіційним комунікаціям;
5. стабільність та консерватизм: банківські установи часто демонструють стабільність, консервативність та уважність у прийнятті рішень, особливо щодо ризикових операцій.

Ці риси сприяють забезпеченню дисциплінованості та безпеки в банківському секторі, але одночасно можуть призводити до певних обмежень у гнучкості та інноваційності в організаційних практиках.

Так, визначено, що бюрократична або ієрархічна культура в організаціях характеризується чіткою структурою, визначеними ролями та ефективним контролем. Ця модель надає перевагу організованості та регулярності. На ієрархії побудовані державні структури. Для кожного аспекту роботи є керівник, а у нього ще один керівник. Тож завданням HR може бути підтримка розвитку індивідуальних кар'єрних шляхів у межах ієрархії, а також забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями організації [66]. Тож, виходячи з представленої вище інформації щодо бюрократичної культури, пропонуємо розглянути методи, що використовують банки для управління нею (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Методи управління бюрократичною культурою банку [66]

Забезпечення чіткої структури організації з чітко визначеними ролями та обов'язками через офіційну документацію, організаційні таблиці, положення тощо.	Регулярний моніторинг виконання процедур та встановлення контролю над робочими процесами з метою забезпечення стабільності та відповідності вимогам.
Здійснення вертикальної комунікації, де інформація передається від верхнього рівня управління до нижніх рівнів організації, що сприяє збереженню ієрархії та контролю.	Збереження стабільності та передбачуваності шляхом утримання відхилень від традиційних методів, які можуть призвести до недорозумінь або неефективності.
Створення системи кар'єрного росту, де працівники можуть розвиватися та зростати у своїх посадах у межах існуючої ієрархії.	Регулярне оновлення та вдосконалення організаційних політик і процедур для адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Забезпечення надійності та безпеки у фінансових операціях та взаємодії з клієнтами, що є характерною рисою банківської галузі.	

Мною було проведено анкетування частини колективу з метою діагностики організаційної культури компанії. В анкетуванні брали участь 13 респондентів – співробітники відділення АТ КБ «Приватбанк». В Додатку З наведена таблиця із запитаннями, які я задавала респондентам.

Думка респондентів про формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату трудових колективів АТ КБ «Приватбанк» полягає в тому, що злагоджена робота трудового колективу впливає на діяльність і досягнення цілей організації (рис. 2.4).

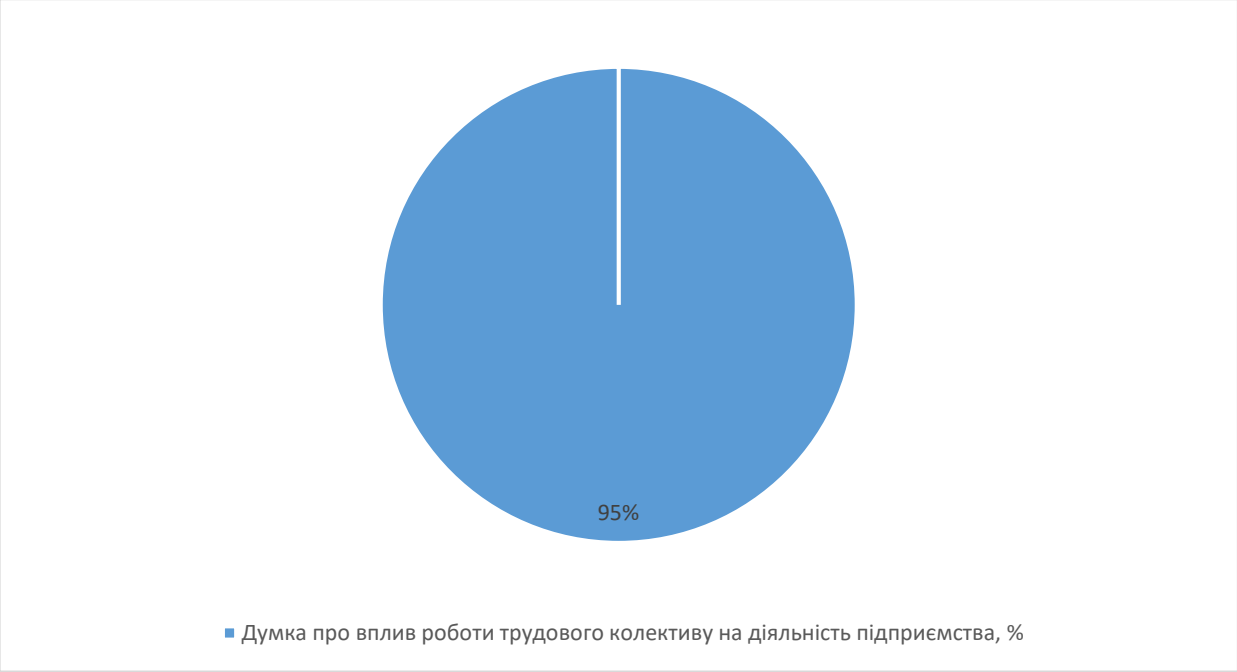

Рисунок 2.4 – Думка співробітників АТ КБ «Приватбанк» про вплив роботи колективу на діяльність банку

Джерело: розроблено автором на основі опитування працівників АТ КБ «Приватбанк»

Більшість співробітників відповіло, що їм важливий загальний настрій в колективі: оптимізм, підтримка, взаємодопомога, загальний позитивний настрій.

Майже для усіх є важливим формування сприятливого соціально-психологічного клімату, а саме можливість вільного висловлення власної думки при обговоренні тих чи інших питань, без страху докору і тиску з боку керівництва. Також вони відзначили, що в колективі має бути почуття довіри один до одного, почуття приналежності до колективу. Співробітник прагне стати учасником того колективу, з яким він себе порівнює, а почуття приналежності стоїть на першому місці у свідомості людини, що працює на підприємстві.

Кожен член трудового колективу зобов'язаний брати на себе відповідальність за свою роботу і за роботу колективу в цілому. Перекладання один на одного роботи негативно позначається на ставленні всередині колективу і діяльності організації. У критичних ситуаціях для респондентів важлива згуртованість колективу і бажання прийти на допомогу іншому. Деякі особи сказали, що результат їх роботи залежить лише від них самих (рис. 2.5).

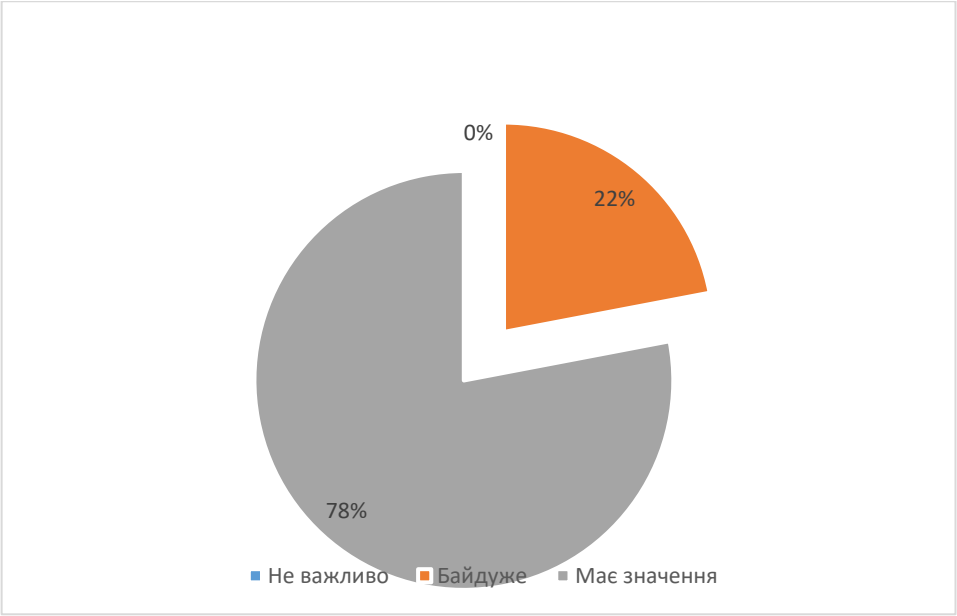

Рисунок 2.5 – Оцінка респондентами важливості емоційної згуртованості і взаємодопомоги в колективах АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: розроблено автором на основі опитування працівників АТ КБ «Приватбанк»

Отже, більшість респондентів не можуть працювати в негативно налаштованому колективі – пригніченому настрої, песимізмі, конфліктності – ворогуючих між собою угрупувань. Співробітники бажають рівного і справедливого ставлення до всіх членів трудового колективу.

2.2 Розроблення заходів з удосконалення управління організаційною культурою

Організаційна культура – невід’ємна частина будь-якого підприємства. Її формування може відбуватися як стихійно, так і цілеспрямовано під керівництвом. Управління організаційною культурою повинно здійснюватися постійно, під час її формування та розвитку. Тому всі дії співробітників повинні збігатися з цінностями організації. За результатами вивчення теми організаційної культури можу запропонувати можливі впровадження змін задля позитивного впливу на

організаційну культуру компанії. Виділені аспекти розвитку організаційної культури відносяться саме до сфери організаційної культури, а не до інших сфер: управління персоналом або управлінського впливу в цілому.

Задля позитивного впливу на організаційну культуру компанії, а саме її оптимізації та розвитку внутрішнього клімату можна виконувати наступні дії:

1. Встановлення загальних норм, які приймаються всіма учасниками організації.

2. Розвиток особистості працівника під час виконання робочих завдань.

3. Підвищення зацікавленості працівників у діяльності компанії за допомогою підвищення їх віри у власні здібності та участь у досягненні цілей.

4. Формулювання різноманітних, мотивуючих цілей.

5. Забезпечення рівних можливостей та справедливого розподілу обов'язків, сприяння обміну знаннями та досвідом, та створення стимулюючої атмосфери для дискусій.

6. Гнучкий підхід у контролі та надання самостійності у вирішенні організаційних завдань для працівників, уникнення надмірного контролю, який може впливати на ефективність та моральну атмосферу в колективі.

7. Прийняття та відтворення стилів взаємодії керівників верхнього рівня з керівниками середнього рівня в їхніх відносинах з підлеглими, уникнення негативного ставлення та критики з боку керівників середнього рівня.

Пропоную сформувати конкретні приклади з кожного запропонованого завдання/напрямку з оптимізації культури та внутрішнього клімату» (рис. 2.6).

З метою постійної діагностики організаційної культури та психологічного клімату/атмосфери в колективі пропонується проводити періодичне опитування працівників (наприклад, раз в півріччя), що дозволить керівництву спостерігати за її змінами та поступово впроваджувати необхідні покращення у внутрішню діяльність компанії, що впливатиме на саму організаційну культуру.

Формування загальних норм, прийнятих в організації

- Створення і узгодження стандартів поведінки та професійних стандартів для всіх працівників.
- Впровадження етичних кодексів та принципів, що сприяють позитивній корпоративній культурі.

Реалізація особистості в процесі роботи

- Створення умов для самореалізації працівників шляхом надання можливостей для творчого вираження та індивідуального розвитку.
- Проведення тренінгів і семінарів для розвитку особистісних якостей та лідерських навичок.

Підвищення залученості до діяльності організації

- Здійснення мотиваційних заходів, які підтримують інтерес та зацікавленість учасників організації.
- Створення позитивного робочого середовища, де працівники почувають себе цінними та важливими для успіху компанії

Формулювання різних привабливих цілей

- Розробка і комунікація чітких та вдумливих цілей для працівників, що сприяють мотивації та спрямованості на досягнення успіху

Надання рівних можливостей та справедливого розподілу обов'язків

- Розвиток системи рівних можливостей та диверсифікації обов'язків, що сприяє більшій привабливості та розвитку кар'єри працівників.
- Створення структур, де кожен працівник має можливість внести свій внесок та брати активну участь у прийнятті рішень

Гнучкість в здійсненні контролю та надання самостійності

- Впровадження системи гнучкого контролю, яка дозволяє працівникам вільніше вирішувати завдання та вносити ініціативу.
- Надання простору для самовираження та самостійного прийняття рішень, що сприяє творчому підходу до роботи та стимулює інновації

Наслідування та імітація стилів взаємодії керівників

- Створення програм навчання та розвитку, що спрямовані на формування позитивних стилів управління та комунікації у всіх рівнях управління.
- Впровадження практик та політик, які сприяють взаєморозумінню та співпраці між різними ланками управління.

Рисунок 2.6 – Можливі напрямки оптимізації культури та внутрішнього клімату організації

Джерело: розроблено автором на основі вивчення й аналізу теми організаційної культури

За даними теоретичної розробки проблеми, а також за результатами емпіричного дослідження вважаю за можливе визначити наступні внутрішні умови розвитку організаційної культури, які будуть трансформовані у відповідні заходи:

1. адаптація персоналу і наставництво на підприємстві;
2. командоутворення;
3. підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі.

Командоутворення, тобто заходи щодо підвищення ефективності командної роботи вважаю необхідними для включення в програму розвитку управління організаційною культурою для подолання розриву, що утворюється внаслідок низької соціальної активності працівників підприємства.

Щодо аналізу організаційної культури дуже важливим є вивчення реакції керівництва на критичні ситуації, в тому числі, на поведінку працівників у критичних ситуаціях. По-перше, керівник повинен переконати співробітників, що вони мають право на ризик і на помилку (за винятком помилок в зв'язку з недбалим ставленням до роботи). По-друге, лідер повинен залучати (не просто дозволяти, а саме залучати) підлеглих в діяльність по вирішенню конфліктів, стимулювати їх активність.

Можемо спостерігати прямий взаємозв’язок запропонованих напрямків з мотивацією працівників на підприємстві: матеріальною та нематеріальною. Тож, з цього слідує, що на організаційну культуру банку також значно впливає рівень вмотивованості персоналу, через підвищення якого можна суттєво вплинути на корпоративну культуру. Тому, запропоную декілька специфічних заходів в цьому напрямку.

Так, актуальним в сучасному розвитку підприємництва є проведення конкурсів та змагань, а також створення вільного або творчого простору для працівників. Саме ці два заходи допоможуть працівникам більш лагодити між собою та вплинуть в цілому на організаційну культуру на підприємстві. В таблиці 2.5 запропоновано систему внутрішніх конкурсів для організації. Таким чином, витрати на впровадження системи внутрішніх конкурсів можуть здатися невеликими, особливо, якщо це крупна компанія, наприклад, як «Приватбанк», проте їх вплив може бути відчутним негайно після реалізації: працівники будуть більш мотивовані та задоволені умовами праці, що позитивно відобразиться на їхній продуктивності та спілкуванні з колегами.

Ще одним способом нематеріальної мотивації є створення комунікаційного середовища. Наприклад, мій аналіз АТ КБ «Приватбанк» показав, що в організації не вистачає ефективного спілкування між працівниками. Хоча чоловіки виявили

меншу потребу у спілкуванні, ніж жінки, сприяння взаємодії допоможе керівництву краще розуміти працівників та їхні проблеми на всіх рівнях. Для поліпшення взаємодії, я рекомендую створювати спеціальний простір для спілкування та відпочинку працівників.

Таблиця 2.5 – Система внутрішніх конкурсів та відзнак працівників

Внутрішній конкурс	Мотивація	Бонус	Витрати на реалізацію
Кращий працівник (за періодами: місяць, квартал, рік)	Присудження матеріальної винагороди (до заробітної плати 2500 грн.)	Фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця»	2500 * 12 = 30000 грн.
Атрибут статусу	Формування визнання професіоналізму	Використання відзнак для різних напрямків	Випуск відзнак 1000 грн. (одноразово)
Проведення конкурсів поза робочою сферою (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності)	Стимулювання захоплень та можливості для їх демонстрації	Виставка індивідуальних фоторобіт, малюнків, організація концертів та ін.	Нульові
Разом витрати на конкурси для працівників: 31000 грн. на рік			

Джерело: розроблено автором на основі вивчення й аналізу теми про мотивацію працівників

Це може бути окрема кімната, де колеги зможуть відпочити, обговорити проблеми, розмістити настільні ігри чи мати можливість випити каву разом. Також важливо проводити регулярні збори колективу, що допомагатиме вирішувати конфлікти та покращувати комунікацію. Впровадження таких змін може вимагати певних витрат, ці зусилля будуть одноразовими, а їхній вплив на підвищення ефективності та морального клімату в колективі буде значущим. Навчання, самоосвіта та сприяння комунікації в організації є важливими кроками у розвитку організаційної культури та підвищенні мотивації працівників.

Враховуючи все вищесказане та результати проведеного дослідження, пропоную розглянути шляхи удосконалення організаційної культури для банків з бюрократичним типом організаційної культури (рис. 2.7). Шляхи вирішення цих проблем включають проведення аудиту культури для детального аналізу ситуації, впровадження цілеспрямованих програм розвитку організаційної культури, створення системи мотивації та винагород для працівників, а також посилення

комунікаційних процесів та збільшення участі співробітників у прийнятті управлінських рішень.

1. Провести аудит організаційної культури для визначення актуального стану та виявлення основних проблем.
2. Запровадити систему цілеспрямованого розвитку організаційної культури, включаючи регулярні тренінги, семінари та розвиток програм корпоративного навчання.
3. Створити механізми комунікації та обміну інформацією, що сприяють збільшенню зрозуміння місії, стратегії та цілей підприємства серед всіх працівників.
4. Розвивати ефективну систему мотивації та винагород за досягнення цілей організації, що сприятиме підвищенню відчуття колективності та спільної відповідальності.
5. Забезпечити прозорість та відкритість в управлінні, дозволяючи працівникам вносити свої ідеї та пропозиції для поліпшення робочого процесу та культури підприємства.
6. Запровадити програми та заходи, спрямовані на підвищення згуртованості та співпраці між різними підрозділами та командами.
7. Проводити регулярні оцінки та моніторинг ефективності заходів з покращення організаційної культури для вчасного виявлення та вирішення можливих проблем.
8. Враховувати індивідуальні потреби та погляди працівників при розробці стратегій покращення організаційної культури.

Рисунок 2.7 – Шляхи удосконалення управління організаційною культурою банківських установ бюрократичного типу

Джерело: розроблено автором на основі вивчення й аналізу теми вдосконалення управління організаційної культури

Важливо зазначити, що покращення організаційної культури матиме позитивний вплив на ефективність та успішність діяльності банку, створюючи сприятливу атмосферу для співпраці, розвитку та досягнення спільних цілей.

Для ефективної реалізації цих заходів я розробила матрицю відповідальності RACI, що наведена у таблиці 2.6. Впровадження заходів щодо покращення культури організації може бути довгим процесом, тривалість якого

залежить від багатьох факторів, таких як розмір організації, поточний стан культури організації, наявні ресурси та рівень підтримки керівництва.

Таблиця 2.6 – Матриця відповідальності RACI

Завдання	Відповідальний (R)	Підзвітний (A)	Консультант (C)	Інформований (I)
1. Проведення аудиту організаційної культури	HR-менеджер	Директор з персоналу	Керівник підрозділу, консультант з питань організаційної культури	Усі працівники
2. Розробка системи розвитку організаційної культури, включаючи тренінги й семінари	Менеджер з навчання та розвитку	HR-менеджер	Менеджер із відділу навчання та розвитку організаційної культури, зовнішні експерти	Усі працівники
3. Створення механізмів комунікацій для співробітників	Керівник відділу комунікації	Менеджер проекту	Керівники підрозділів	Усі працівники
4. Розвиток системи мотивацій та винагород за досягнення цілей	HR-менеджер	Директор з персоналу	Керівник підрозділу, фінансовий директор	Усі працівники
5. Забезпечення прозорості в управлінні, дозволяючи працівникам вносити свої ідеї та пропозиції для поліпшення робочого процесу та культури	Керівник підрозділу	Менеджер проекту	HR-менеджер	Усі працівники
6. Організація заходів для підвищення згуртованості та співпраці співробітників	Менеджер проекту	Директор з персоналу	Керівники підрозділів, HR-менеджер	Усі працівники
7. Аналіз ефективності заходів, спрямованих на згуртованість	Керівник відділу внутрішнього аудиту	HR-менеджер	Керівники підрозділів	Усі працівники

Джерело: розроблено автором на основі вивчення й аналізу теми вдосконалення управління організаційної культури

Календарний план-графік впровадження цих заходів протягом 5 місяців наведено у таблиці 2.7.

Повне виконання заходів, запланованих у плані, триватиме приблизно п’ять місяців за умови виконання всіх завдань відповідно до плану. Таким чином, 5-

місячний план є реалістичним, але важливо забезпечити гнучкість для змін і коригувань, які можуть відбутися під час впровадження.

Таблиця 2.7 - Календарний план-графік упровадження заходів

Захід	Термін виконання
Проведення аудиту організаційної культури	**03.06.2024 - 05.07.2024**
* Підготовка до опитувань та співбесід	03.06.2024 - 14.06.2024
* Проведення опитування та інтерв'ю	17.06.2024 - 21.06.2024
* Аналіз зібраних даних і підготовка звітів	23.06.2024 - 05.07.2024
Впровадження цілеспрямованої системи розвитку організаційної культури	**08.07.2024 - 16.08.2024**
* Розробка плану навчання	08.07.2024 - 19.07.2024
* Відбір тренерів та постачальників послуг	22.07.2024 - 02.08.2024
* Підготовка матеріалу та планування навчальної програми	05.08.2024 - 16.08.2024
Запровадження механізмів комунікації та обміну інформацією	**19.08.2024 - 20.09.2024**
* Визначення ключових каналів комунікації	19.08.2024 - 23.08.2024
* Розробка комунікаційної стратегії	26.08.2024 - 30.08.2024
* Запуск комунікаційної платформи	02.09.2024 - 13.09.2024
* Доведення до співробітників	16.09.2024 - 20.09.2024
Розробка ефективної системи заохочення та винагород	**23.09.2024 - 25.10.2024**
* Аналіз існуючої системи заохочення	23.09.2024 - 27.09.2024
* Збір пропозицій щодо покращення	30.10.2024 - 04.10.2024
* Розробка нової системи винагород	07.10.2024 - 18.10.2024
* Обговорення та затвердження нової системи	21.10.2024 - 25.10.2024
Забезпечення прозорості та відкритості управління	**28.10.2024 - 08.11.2024**
*Розробка політики прозорості	28.10.2024 - 01.11.2024
*Впровадження платформи зворотного зв'язку	04.11.2024 - 08.11.2024
Впровадження планів та заходів для посилення згуртованості колективу	**11.11.2024 - 06.12.2024**
*Розробка планів і заходів	11.11.2024 - 22.11.2025
*Організація першого заходу	25.11.2024 - 29.11.2024
*Оцінка ефективності заходу та внесення коректив	02.12.2024 - 06.12.2024

Джерело: розроблено автором на основі вивчення й аналізу теми вдосконалення управління організаційної культури

Отже, вдосконалення управління організаційною культурою – це довгостроковий процес, який потребує постійних зусиль, часу та, іноді, інвестицій.

Він у будь-якому випадку повинен базуватися на принципах, які дозволяють якісніше здійснювати процес управління організаційною культурою.

Ось вісім ключових принципів, які допоможуть вдосконалити процес управління організаційною культурою [67]:

1. зберігаємо спадщину, вітаємо зміни: впроваджуючи нові стратегії чи змінюючи структуру, не варто ігнорувати вже сформовану культуру. Вона – фундамент, на якому будуватиметься інноваційне майбутнє;

2. цінності – компас успіху: перш ніж активно розвивати організаційну культуру, потрібно визначити пріоритетні цінності. Саме вони є орієнтиром для співробітників;

3. єднання заради інновацій: справжня організаційна культура – це коли більшість працівників поділяють цінності компанії. Для стимулювання інновацій ці цінності повинні її активно підтримувати;

4. інновації – понад усе: при формуванні та розвитку культури варто робити акцент на цінностях, що сприяють інноваційній діяльності. Вони мають об'єднувати колектив навколо спільної цілі – генерувати та втілювати нові ідеї;

5. гнучкість – запорука виживання: організаційна культура повинна бути пластичною, щоб адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Потрібно постійно вдосконалювати її, враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх факторів. Це зробить культуру динамічною та здатною швидко реагувати на виклики;

6. ціль – на горизонті: управління організаційною культурою має вести до досягнення цілей організації. Організація не існує окремо від бізнес-задач;

7. системний підхід – запорука успіху: організаційна культура – це сукупність взаємопов'язаних елементів. Змінюючи один, слід враховувати вплив на інші;

8. контроль – шлях до покращення: варто постійно відстежувати розвиток організаційної культури та своєчасно коригувати зусилля щодо її вдосконалення.

ВИСНОВКИ

Отже, для досягнення мети бакалаврської роботи я розглянула сутність, функції та типи організаційної культури підприємства, дослідила методи діагностики та управління організаційною культурою, провела діагностику організаційної культури АТ КБ «Приватбанк» і управління нею, а також розробила заходи з удосконалення управління організаційною культурою. Мною були зроблені наступні висновки:

1. Організаційна культура – це специфічний продукт життєдіяльності та розвитку підприємства, що проявляється у системі прийнятих більшістю членів підприємства цінностей, що складаються під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії як стихійно, так і завдяки цілеспрямованим управлінським діям керівника підприємства щодо трансляції працівникам єдиних культурних стереотипів поведінки. Саме організаційна культура дозволяє виділити компанію серед інших, тому має бути об'єктом сучасного управління. Організаційна культура охоплює всі функції управління персоналом і формує у співробітників світогляд, нове бачення проблем, пов'язаних з діяльністю організації. Сформульована і чітка організаційна культура необхідна для того, щоб кожен працівник знав, які цінності поділяє компанія, яка її політика в різних сферах діяльності, правила прийнятної та неприйнятної поведінки. Навіть якщо в компанії є власна організаційна культура, часто виникає потреба в її зміні. Потреба в зміні організаційної культури виникає через те, що складена практика, загальні переконання або стиль роботи працівників є надто неадекватними і завдають шкоду інтересам компанії. Таким чином, організаційна культура – це не тільки найважливіший елемент системи управління персоналом підприємства, що дозволяє сформувати принципи HR-менеджменту та збільшити взаємодію між співробітниками, що, у свою чергу, дозволяє підвищити ефективність управління бізнес-процесами та операційною діяльністю компанії, а й головний інструмент в управлінні стратегічним розвитком діяльності підприємства.

2. Організаційна культура компанії включає мету, принципи та функції, а також внутрішні та зовнішні чинники формування. Організаційна культура є важливим елементом функціонування підприємства, що впливає на його ефективність та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Управління організаційною культурою підприємства є дуже складним процесом, для якого потрібно використовувати систему діагностики організаційної культури, яка складається з різноманітних методів і технологій, інструментів і ресурсів. Метою такої діагностики є систематичний аналіз ефективності організаційної культури, а також її розвиток і вдосконалення. Я розглянула методики, такі як клінічне дослідження Е. Шейна, методи Т. Діла та А. Кеннеді, Г. Хофстеде, Ч. Хенді та інші, що мають свої переваги та недоліки, які впливають на їх застосування. Управління організаційною культурою є дуже важливим для ефективної роботи компанії та потребує уваги й зусиль на етапах впровадження змін. Основою успішної діагностики організаційної культури підприємства є такі методологічні принципи: науковість і системність; професіоналізм і гуманізм. Для отримання якісного результату діагностики організаційної культури потрібно застосовувати комплекс методів, що включає як якісні, так і кількісні підходи. Це допоможе точно зрозуміти всі культурні принципи організації та розробити ефективні стратегії їх вдосконалення, цим самим сприятиме підвищенню ефективності й успішності підприємства.

3. «Приватбанк» - це найбільший за розмірами активів український банк і лідер роздрібного банківського ринку України, зареєстрований 19 травня 1992 року з головним офісом у м. Дніпропетровськ (наразі - м. Дніпро). Основними перевагами АТ КБ «Приватбанк» є найрозгалуженіша мережа відділень, гнучкість в обслуговуванні та акцент на передові електронні технології, такі як Інтернет-банкінг, E-commerce та АТМ-банкінг. Завдяки загальній ліцензії Національного банку України, Приватбанк пропонує повний спектр банківських послуг, які відповідають міжнародним стандартам, для обслуговування як корпоративних, так і приватних клієнтів. Неперервно розширюючи набір послуг та підвищуючи їх якість, Приватбанк активно розширює свою клієнтську базу. На ринку

корпоративного банківського обслуговування АТ КБ «Приватбанк» обслуговує більш ніж 180 тисяч найбільших українських підприємств. Дослідивши «Приватбанк», я переконалася, що організаційна культура справді сильно впливає на успішну діяльність, а також на конкурентоспроможність компанії. За допомогою SWOT-аналізу я визначила, що компанія має чітку систему управління персоналом, структурою якої є детально розроблена кадрова політика, кваліфіковані співробітники, що рухають країну вперед й ефективна програма навчання й розвитку. Як показав результат аналізу OCAI, у «Приватбанку» переважно домінує ієрархічна культура, яка акцентує увагу на формалізмі та чітко визначеній структурі. Опитування співробітників компанії довело важливість формування позитивного соціального та психологічного середовища. Члени команди цінують дружню атмосферу та співпрацю, а також вміння відкрито ділитися своїми думками, знаючи, що обов'язково отримають слова підтримки. Почуття довіри та приналежності до команди, а також рівноправне та справедливе ставлення – це те, що потрібно співробітникам. Коли цих елементів бракує, це негативно впливає на продуктивність організації та її здатність досягати своїх цілей. Сильна організаційна культура АТ КБ «Приватбанк» є одним із ключів успіху банку. Саме завдяки ній компанія здобула довіру мільйонів клієнтів і стала найуспішнішим банком України. Також важливим є те, що організаційна культура банку завжди вдосконалюється, щоб відповідати потребам ринку.

Управління організаційною культурою в АТ КБ «Приватбанк» є комплексним:

- всі цінності та принципи, а також місія й бачення банку є чітко визначеними;
- налагоджені система і процеси: «Приватбанк» завжди інвестує в навчання та розвиток працівників, компанія пропонує впроваджену систему винагород, має чітку систему оцінювання, яка дає співробітникам розуміння очікувань від них;
- банк має відкриту систему комунікацій: чітко доносить свої цінності, принципи, норми до співробітників, а саме за допомогою

навчальних програм і корпоративних заходів, розсилок та електронних листів тощо;

- АТ КБ «Приватбанк» завжди підтримує мотивацію своїх працівників, аби вони відчували себе цінними членами колективу та краще працювали. Способами мотивації є: матеріальні й нематеріальні стимули – бонуси, премії, акції, можливість кар'єрного зростання; різні соціальні програми: оплачена відпустка, медичне страхування, програми оздоровлення;
- банк завжди готовий до змін ринку: періодично проводиться моніторинг та оцінка організаційної культури, збір зворотного зв'язку, а також вивчаються найкращі способи управління культурою.

4. Основними внутрішніми умовами розвитку організаційної культури є адаптація персоналу й наставництво, командоутворення та покращення психологічного клімату в колективі. Основну увагу слід зосереджувати на встановленні універсальних стандартів, на стимулюванні зростання співробітників, посиленні їхньої участі в діяльності компанії, на постановці мотивуючих цілей і забезпеченні рівних можливостей, а також на реалізації гнучкого контролю та культивуванні стимулюючої атмосфери. Не менш важливим є засвоєння та тиражування стилів взаємодії керівник-підлеглий, що сприяє підвищенню організаційної культури. Аналіз показав, що рівень мотивації співробітників сильно впливає на організаційну культуру. Тому я запропонувала ініціативи, спрямовані на підвищення мотивації, задоволеності умовами праці та покращення взаємодії між працівниками, що в кінцевому підсумку призведе до позитивного впливу. Заходи для вдосконалення організаційної культури: проведення внутрішніх конкурсів, створення комунікативного середовища, виділення місця для спілкування та відпочинку співробітників, а також регулярні збори команди. Це покращить психологічний клімат в команді та підвищить ефективність будь-якої команди.

Загалом, вдосконалення організаційною культурою компанії – це постійний довготривалий процес, який потребує безперервних зусиль та, іноді, інвестицій, а також дотримання ключових принципів:

1. зберігаємо спадщину, вітаємо зміни;
2. цінності – компас успіху;
3. інновації – понад усе;
4. гнучкість – запорука виживання: організаційна культура повинна бути пластичною, щоб адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
5. ціль – на горизонті: управління організаційною культурою має вести до досягнення цілей організації;
6. системний підхід – запорука успіху: організаційна культура – це сукупність взаємопов'язаних елементів;
7. контроль – шлях до покращення: варто постійно відстежувати розвиток організаційної культури та своєчасно коригувати зусилля щодо її вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній : дис. канд. соціол. наук : 22.00.04. Харків, 2018. 267 с.
2. Білорус Т.В. Організаційна культура. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
3. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 75 с.
4. Гассаб О.В. Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 4. С.214-219.
5. Гевко В.Л. Формування компонентів організаційної культури підприємств мережевих структур: мейнстрім та альтернативи розвитку. Економічні науки. 2020. № 1. С. 203-206.
6. Граціотова Г.О., Нестерванська Е.С. Вплив організаційної культури на професійну підготовку державних службовців в Україні. Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. № 4 (18). С.22-30.
7. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. № 2 (16). С. 25-33.
8. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. Економічний простір. 2020. № (164). С. 86-90.
9. Касич А., Хижняк С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № (22). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/125/120 (дата звернення: 04.02.2023).

10. Кубарєва І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. Фармацевтичний часопис. 2017. № 4. С. 75–81.

11. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. Бізнес Інформ. 2020. №2. С. 473–479.

12. Лепейко Т., Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № (13). С. 99-107.

13. Мяо Ц. Особливості організаційної культури мультинаціональної організації. Економіка та суспільство. 2022. № (39). URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8782 (дата звернення: 04.02.2024).

14. Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. Бізнес Інформ. 2021. №6. С. 245-250.

15. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Modern Economics. 2020. № 24(2020). С. 113-118.

16. Миронов О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. Економіка та суспільство. 2023. № (52). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2525/2444 (дата звернення: 08.02.2024).

17. Михайличенко В., Долгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. № 3 (70). URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03 (дата звернення: 15.02.2024).

18. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Київ : Знання, 2008. 319 с.

19. Нетреба І. О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1365/1318 (дата звернення: 04.02.2024).

20. Німчук Ю.О. Методи управління організаційною культурою підприємства. // Матеріали 91-ої наукової студентської конференції «Інноваційні проєкти для економічного відродження та конкурентного розвитку України», Київ, КНЕУ, 15 травня 2024 р.

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

22. Петрунько О.В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1 (65). С.164-175.

23. Ринкевич Н. С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. Ефективна економіка. 2020. № 3. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7743 (дата звернення: 15.03.20234).

24. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57). С. 123-136.

25. Сеник Ю. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства України. Innovation and Sustainability. 2022. № (4). С. 232–239.

26. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. Вимірювальна техніка та метрологія. 2017. №78. С. 118-123.

27. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912 (дата звернення: 15.02.2024).

28. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48-2. С. 112-118.

29. Химич І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Фаховий електронний науково-практичний журнал «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління». 2023.№7. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40923/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf (дата звернення: 08.02.2024).

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

31. Чернух Д.В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. Економічний вісник Донбас. 2023. № 2 (72). С.79-91.

32. Armstrong M. The Practice of Human Resource Management. Kogan Page Ltd. 2014. 880 p.

33. Barley S. R., Kunda G. Bringing work back in. Organization Science. 2001. № 12. С. 76–95.

34. Blake R. R, Mouton J. S. Concern for People and Production. The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers. 2017. P. 157-166.

35. George J.M., Jones G.R. Organizational behavior. Basics management. Delta publishing company. 2006. 671 p.

36. Deal T. E., Kennedy A. A. Culture: a new look through old lenses. Journal of Applied Behavioral Sciences. 1983. Vol. 19. P. 498-506.

37. Denison D. R. Denison Organizational Culture Survey. URL: www.denisonconsulting.com (дата звернення: 15.02.2024).

38. Handy Ch. Understanding organizations. Penguin Books Ltd. Registered Offices: Harmondsworth. Middlesex. England. 1993. 445 p.

39. Harris, S.G. Organizational Culture and Individual Sensemaking: A SchemaBased Perspective. Organization Science : a journal of the Institute of Management Sciences. 1994. Vol. 5. № 3.

40. Hofstede G. Culture's consequences: Inter national differences in work related values. CA: Sage Publications. Beverly Hills. USA. 1980.

41. Glaser S. R., Zamanou S., Hacker K. Measuring and interpreting organizational culture. Management Communication Quarterly. 1987. Vol. 1 P. 173-198.

42. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. Higher Education: Handbook of Theory and Research. New York: Agathon,1988. P. 356-396.

43. Chatman J., Caldwel l., O'Reilly C., Doerr B. Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. Journal of Organizational Behavior. 2014. Vol. 35, Is. 6. P. 785-808.

44. Quinn R., Rohrbaugh J. A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science. 1983. Vol. 29. P. 363-377.

45. 'Donovan, G. The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme. Dublin, Ireland : Liffey Press, 2006. 376 p.

46. Okhota V. I., Brych V. Ya. Quality indices of the services (products) of the tourist industry (methodical and empirical aspect). Economy and the state. 2020.Vol. 4. P. 68-73.

47. Ouchi W. G., Johnson J. Types of organizational control and their relationship to emotional well - being. Administrative Science Quarterly. 1978. № 23. С. 293–317.

48. Robbins S., Coulter M. Management. Pearson College Div, 2004. 640 p.

49. Shane E. Organizational culture and leadership. Jossey-Bass. 2004. 464 p.

50. Schein E. H. The corporate culture survival guide. San Francisco. CA: Jossey-Bass, 1999.

51. Weick K.E. Theorizing about organizational communication. Handbook of organization communication / F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, L.W. Porter (Eds.). Newbury Park, CA: Sage, 1987. P. 97-122.

52. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Організаційна культура в системі управління персоналом. Вісник Східноукраїнського національного університету. 2013. Ч. 1, № 7(196). С. 152-155.

53. Беремо і звітуємо. Приватбанк. 2023. URL: https://static.privatbank.ua/files/pb_report_3.6_UKR_6.pdf

54. Приватбанк. 2023. URL: https://privatbank.ua/news/2023/2/2/1866

55. Стратегія розвитку Банку до 2024 року. 2022. https://static.privatbank.ua/files/Strategy+summary_2024_ukr.pdf?_gl=1*1w9h710*_ga*MTkwMDM1OTIxNC4xNjg0NzU0Njc0*_ga_C7N2L9YCQ9*MTY4NjQ5MTE1MC40LjEuMTY4NjQ5MTIzNC41MC4wLjA

56. Robert E. Quinn and Kim S. Cameron's culture typology URL: https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology

57. Просіна О. OCAI як інструмент оцінки організаційної культури (на прикладі позашкільного закладу освіти) URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/2805

58. Засіб оцінки організаційної культури - поточний і детально визначений стан (методика OCAI) URL: http://ni.biz.ua/3/3_6/3_60865_sredstvo-otsenki-organizatsionnoy-kulturi--tekushchee-i-predpochtitelnoe-sostoyanie-metodika-OCAI.html

59. Методичні рекомендації з діагностики організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куінна для здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр» спеціальностей 281 «Публічне управління та адміністрування»; 073 56 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3751/1/Orhanizatsiina_kultura.pdf

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

61. Бондаренко В.В. Формування організаційної культури підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

62. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. № 16. 2017. С. 514-519.

63. Ейсмонт В.А. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

64. Кодекс етики АТ КБ «Приватбанк» URL: https://static.privatbank.ua/files/kodex_now.pdf

65. Створення корпоративної культури. 2024. URL: https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/

66. Приватбанк. Про Банк. 2024. URL: https://privatbank.ua/about

67. Я. Я. Слабко. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. Інвестиції: практика та досвід. № 7/2009. С. 19-22. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2009/8.pdf