

Міністерство освіти і науки України
Львівський державний університет внутрішніх справ
Інститут управління, психології та безпеки
Кафедра практичної психології

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
другого рівня
за спеціальністю 053 Психологія
Дениса ЖИРУНА

Науковий керівник
доцент кафедри
практичної психології, доцент,
кандидат психологічних наук
Олександр КУЦІЙ

Рецензент
професор кафедри
практичної психології, професор,
доктор психологічних наук
Галина КАТОЛИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
« ___ » _____ 2022 р., протокол № ____
Завідувач кафедри практичної психології
кандидат психологічних наук, доцент
_____ **Галина ОДИНЦОВА**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ФЕНОМЕН КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	5
Розділ 1.1. Поняття і структура корпоративної культури.....	5
Розділ 1.2. Основні елементи корпоративної культури.....	19
Розділ 1.3 Типологія корпоративних культур.....	23
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗВО КРАЇНИ.....	34
Розділ 2.1. Особливості корпоративної культури ЛНУ імені Івана Франка...	34
Розділ 2.2. Особливості корпоративної культури КНУ імені Тараса Шевченка	
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	48
Розділ 3.1. Аналіз корпоративної культури серед студентів та викладачів та її оцінка.....	49
Розділ 3.2 Побудова моделі корпоративної культури ЗВО.....	58
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Корпоративна культура є ефективним інструментом стратегічного розвитку бізнесу і впливає на репутацію державної організації. Її формування направлено на підвищення конкурентоспроможності і пов'язане з інноваціями, які звернені до досягнення бізнес-цілей організації.

Корпоративна культура існує в будь-якій організації незалежно від того, чи є соціальний підрозділ для роботи з нею чи ні, з самого народження організації. Кваліфіковане управління корпоративною культурою сприяє позитивному впливу на бізнес організації. Така організація має ринковий авторитет, привабливість для бізнес-партнерів, акціонерів, потенційних працівників.

Тема корпоративної культури викликає інтерес дослідників різних напрямів (психологів, соціологів, економістів, фахівців з управління та ін.), а також практичних працівників (співробітників спеціалізованих фірм, керівників відділів з управління персоналом, різноманітних консультантів та ін.).

Проблема корпоративної культури активно досліджують і зарубіжні (Р. Акофф, М. Бурці, А. Кенеді, Н. Крилов, Ф. Клухон, Т. Пітері, Л. Розенштіль, Р. Рюттінгер, У. Оухи, С. Ханді, До. Штольц, Ф. Штортбек та ін.), і вітчизняні (О. Віханський, П. Забелін, Н. Мойсєєв, А. Наумов, В. Шипунов і ін.) учені. Досить широко досліджена проблема ключових компонентів корпоративної культури. Можна виділити різні підходи, що вміщують до складу ключових компонентів корпоративної культури соціальні норми (Л. Розенштіль), „вищі цілі” і „духовні цінності” (Р. Песькейл, Дж. Чемпі, Е. Етос і ін.), символи, церемонії та міфи (У. Оухи), ритуали, традиції, обряди, заходи (Н. Крилов та ін.), засвоєну поведінку (М. Мід) та ін.

Корпоративну культуру українських освітніх закладів у розрізі педагогіки, психології та соціології досліджували вчені Я. Андрушко, В. Медведь, П. Куделя, С. Королюк. Корпоративну культуру можна сконструювати і впровадити і запозичувати. Можна перейняти тільки деякі механізми зв'язків і структури, які будуть відображені в організаційних проектах. Перенесення системи корпоративної поведінки однієї організації в іншу, в основному, не приводить до успішного результату. Кожна організація має свої унікальні риси: склад працівників, професійно-кваліфікаційна кадрова структура, галузева приналежність, географічне положення і т. д.

Але проаналізована література не містить в необхідній мірі всі аспекти напрямку дослідження. Тому для більш детального аналізу окресленого проблемного напрямку дослідження нами була вибрана дана тема роботи.

Метою дослідження є дослідити особливості оцінки та формування корпоративної культури державних організацій.

Для виконання сформульованої мети дослідження, нами були поставлені наступні завдання:

1. Проаналізувати поняття, структуру та елементи корпоративної культури.
2. Здійснити компаративний аналіз корпоративної культури ЗВО країни (на вибір);
3. Розглянути корпоративну культуру серед студентів та викладачів та її діагностику;
4. Побудувати модель корпоративної культури ЗВО;

Об'єктом дослідження є феномен корпоративної культури.

Предметом дослідження корпоративна культура в ЗВО.

Методи дослідження в роботі використані такі: пошуковий по наявній методичній та науковій літературі із аналізом знайденого матеріалу, порівняння, класифікація, проектування, теоретичне моделювання, з'ясування причинно-наслідкових зв'язків, систематизація, абстрагування та конкретизація, уявний експеримент, спостереження, бесіда, інтерв'ю,

анкетування, тестування, аналіз документації та результатів діяльності дослідників з проблеми проведеного дослідження та експертна оцінка і практичний експеримент.

Джерельна база дослідження. Робота ґрунтується на аналізі, науково-методичної літератури, методичних посібників, наукових статей, періодичних видань та напрацювань сучасних та попередніх вчених і дослідників в галузі психології.

Наукова новизна роботи полягає у наявності ефективної моделі побудови корпоративної культури.

Теоретична та практична цінність роботи полягає в наявності теоретичного матеріалу та систематизації матеріалу напрямку дослідження. Розроблена модель має глибокий ступінь аналізу напрямку дослідження, спираючись на попередні дослідження вчених, дисертантів та дослідників напрямку дослідження.

Структура роботи. Робота складається з 97 листів друкованого тексту, 10 рисунків, 5 таблиць, 4 додатків і налічує 58 джерел використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ФЕНОМЕН КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Розділ 1.1. Поняття і структура корпоративної культури

Корпоративна культура як соціально-економічний та соціально-психологічний феномен з'явилася в сучасному світі у зв'язку з розвитком певних тенденцій. Постійне зростання конкуренції між організаціями призвело до того, що підприємства стали звертатися до додаткових факторів, які могли б дати новий імпульс для їх розвитку. Таким чином, в управлінні організаціями отримали певну значимість символічні, соціальні та культурні ресурси. Серед таких ресурсів – і корпоративна культура. Вона є тим фактором, який здатний через особливий дух, стиль і соціокультурний мікроклімат вплинути на результат роботи тієї чи іншої організації [2, с.48].

Корпоративна культура організації включає різні аспекти культури, утворені навколо конкретної організації. Корпоративні цінності та ідеали, моделі корпоративної поведінки, корпоративна етика, корпоративні традиції та свята, а також корпоративна філософія, міфи та легенди - все це і є корпоративна культура [4, с.18].

Корпоративна культура являє собою складну композицію поділюваних і прийнятих усіма членами колективу норм, цінностей і правил, які встигли скластися в результаті взаємодії людей між собою і з керівництвом і впливають на їх поведінку, вибір символічних засобів духовного і матеріального спілкування, що передаються шляхом внутрішніх і зовнішніх комунікацій і дозволяють членам організації спілкуватися за допомогою корпоративної мови [6, с.22]. Мануйлова Ю. і Коломицев О. Н. вказують, що корпоративна культура пов'язана з досягненням найкращих показників соціально психологічних умов в організації, таких як: створення умов для творчої праці, пристрій умов для соціального світу і партнерства, формування інтересів суспільства і держави [5, с.54]. Культура підприємства пов'язує всі

види діяльності, функціональні елементи і відносини зсередини компанії, робить при цьому більш згуртованим колектив, а також формує імідж організації, покращує її зовнішній образ, репутацію, впливає на якість відносин з постачальниками, партнерами, покупцями, контактними аудиторіями. Ефективне впровадження корпоративної культури, розробка добре продуманого і науково обгрунтованого комплексу корпоративних цінностей, підкріплених стійкою, зрозумілою і позитивною системою матеріального стимулювання дозволяють підвищити вмотивованість співробітників, вибудувати механізми захисту як від внутрішніх, так і від зовнішніх ризиків, а також забезпечити зростання економічних результатів діяльності організацій, про що свідчить досвід провідних міжнародних та національних компаній.

Якщо розмірковувати про рівні корпоративної культури, можна представити підхід в роботах Т. Діла і А. Кеннеді [36].

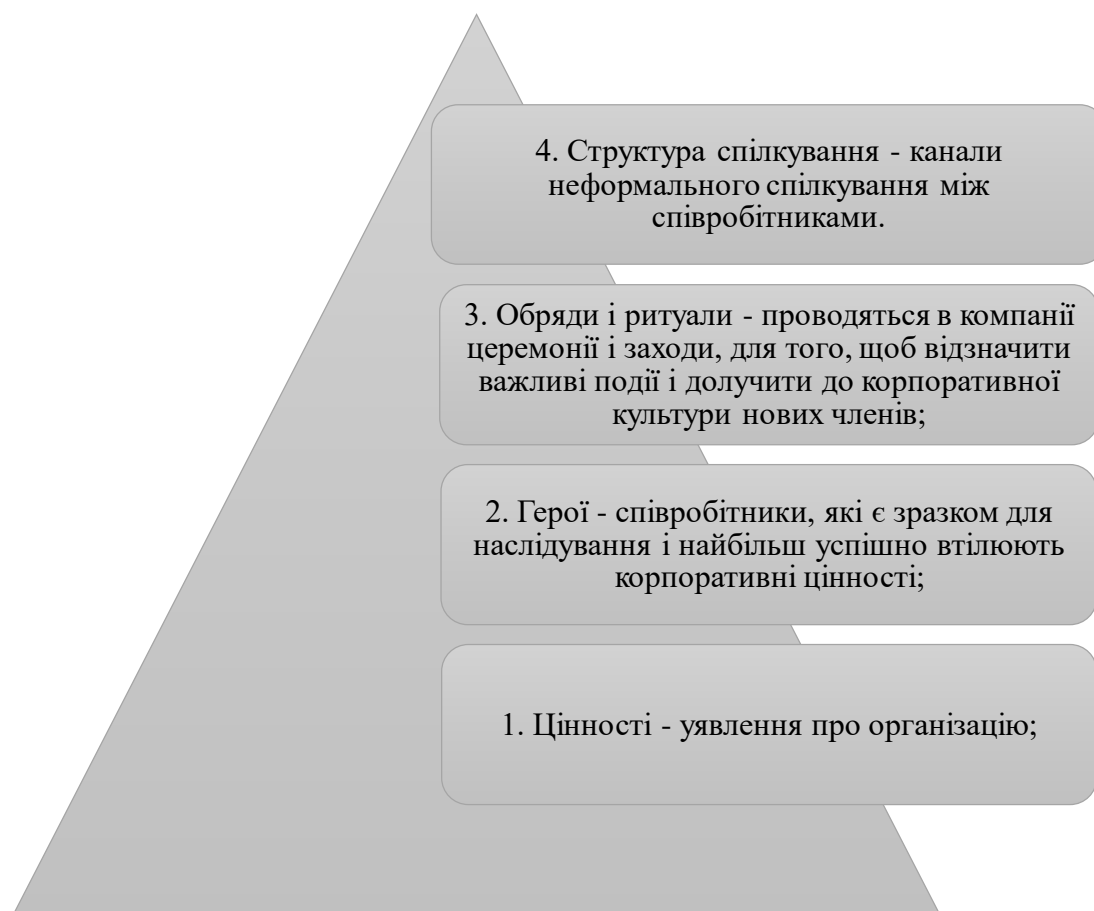


Рис.1. Рівні корпоративної культури

Залежно від того, на якому з вищеописаних рівнів аналізується культура, Т. О. Соломанідіна виділяє об'єктивну і суб'єктивну корпоративну культуру [36].

Суб'єктивна частина корпоративної культури включає в себе сукупність пануючих в державній організації і розділяючих всіма її членами припущень, очікувань, сприйняття. Крім цього, сюди відносяться різноманітні міфи, табу, ритуали, традиції, обряди, гасла, мову спілкування, деякі елементи корпоративної символіки [38 с.48]. Як підкреслює Т. О. Соломанідіна, суб'єктивна корпоративна культура є базою для зародження управлінської культури, тобто стилів керівництва, участі в управлінні, відносин із замовниками та постачальниками, систем заохочення та мотивації співробітників [44, с.12].

У об'єктивну частину корпоративної культури входить візуальне оформлення організації, тобто її матеріальне, предметне оточення, стиль архітектури і дизайн будівлі, оформлення внутрішнього простору меблями та обладнанням, декор інтер'єру, прилегла біля будівлі фірми міська інфраструктура. Все це служить віддзеркаленням корпоративної культури даної організації з урахуванням її основних цінностей, норм і посилів в навколишній світ і також може бути змінено відповідно до зміни цінностей. Проте, як попереджає Соломанідіна, не завжди вдається винести правильне судження про рівень корпоративної культури, оцінюючи лише екстер'єр та інтер'єр будівлі, оскільки почастишали випадки, коли за скромним, аскетичним дизайном криється глибокий зміст, і навпаки [50, с.8].

Найпростіший приклад корпоративної культури - це наявність корпоративних цінностей у створенні, які культивуються у діяльності організації та у поведінці людей. Цих цінностей дотримуються і співробітники, і керівництво організації: вони вважають важливими ті чи інші дії, орієнтуються на відповідні ідеали у своїх рішеннях і вчинках.

Цінності корпоративної культури:

- задають дух корпорації, що відрізняє її від інших організацій;

- згуртовують колектив, роблять його єдиним цілим;
- є факторами, що визначають поведінку співробітників всередині організації;
- мотивують співробітників;
- регулюють взаємодію Комосу з представниками довкілля - споживачами, конкурентами, партнерами та ін.

Цінності корпоративної культури можуть бути найрізноманітнішими і набувати різного характеру.

а) Універсальні корпоративні цінності. Як універсальні цінності розглядаються такі ідеї та принципи корпорації, які можуть застосовуватися, як правило, у будь-якій організації, незалежно від її специфіки. Універсальні корпоративні цінності спрямовані на те, щоби організація сформувала базовий рівень корпоративності. Серед універсальних корпоративних цінностей слід виділити, зокрема, такі:

- командний дух;
- компромісність;
- толерантність;
- повага до людей;
- націленість на результат;
- креативність і творчий підхід;
- вдосконалення;
- партнерство;
- соціальна відповідальність.

Цей перелік корпоративних цінностей є універсальним, оскільки він застосовний практично до всіх організацій. Однак їх особливість полягає в тому, що такі корпоративні цінності не формуватимуть особливий стиль організації, її індивідуальний код, за допомогою якого ми легко розуміємо організацію та відрізняємо від інших [57].

б) Оригінальні корпоративні цінності. Такі цінності створюються організацією, щоб сформувані її унікальність та відмінність від конкурентів.

Приклади оригінальних корпоративних цінностей організації:

- захист природи;
- чесність і відкритість;
- дбайливе ставлення до споживача;
- практичний підхід до рішень;
- бути різними в кожній конкретній ситуації;
- бути прикладом для інших;
- почути кожного споживача;
- примножувати найкращий досвід;
- найкращий сервіс;
- створювати більше при тих же витратах;
- трохи авантюризму;
- зростання і постійне навчання;
- прагнення до змін;
- зберігаючи традиції;
- на крок попереду;
- інновації;
- лідерство;
- бути біля витоків майбутнього;
- створювати наступні покоління;
- поєднувати великі уми;
- примножуючи досягнення;
- позитивно, якісно і амбітно [57, с.22].

Кожна з таких цінностей передбачає акцент на тій чи іншій ідеї, яка втілюється в всіх аспектах діяльності організації - у відносинах між співробітниками, в організації проектів, у взаємодіях з представниками зовнішнього середовища та багато інших. Тільки тоді можна сказати, що таких корпоративних цінностей дотримуються організація, у якій сформувалася

корпоративна культура, частиною організаційних процесів. Іншими словами, організація не просто говорить про дану цінність або прописує її в документах, а й керується принципами соціальної відповідальності у своїй діяльності. Зокрема, у такій організації реалізуються ті чи інші варіанти соціальної допомоги, стратегії спонсорства, практики патронажу для конкретних установ (наприклад, школи) чи колективів (наприклад, творчі колективи) [55, с.10].

Корпоративні цінності необхідно підтримувати. Це відбувається за допомогою наступних заходів:

- прийняття рішень відповідно до корпоративних цінностей, що реалізуються проектами;
- міфологія та історії успіху, де велике значення набувають основні герої - діячі організації (засновники або ті, хто досягнув найбільшого успіху) або історії про найбільш характерні події та досягнення організації;
- внутрішня структура організації, наявність спеціальних відділів, стимулюючих виплат і т. д.
- відносини з представниками зовнішнього середовища організації - партнерами, споживачами, конкурентами та ін.

Значимість корпоративної культури організації можна продемонструвати через ті функції, які вона виконує.

Корпоративна культура організації:

- сприяє формуванню позитивної атмосфери в організації, що налаштовує на згуртування колективу; і тим самим підвищує їх працездатність;
- формує командну свідомість співробітників, загальний дух організації та почуття «ми»;
- орієнтує на довірчі відносини всередині організації;
- сприяє певному позиціонуванню організації у зовнішньому середовищі, формує її привабливий імідж;
- дозволяє створити унікальний стиль організації та відрізнити її від багатьох інших;

- створює умови для розвитку креативного потенціалу співробітників організації;

- формує умови для згладжування конфліктів всередині організації [56, с.44];

- є важливим фактором для налагодження контактів організації, корпоративної культури. Така мета й у багатьох сучасних корпорацій, фірм, підприємств. А в деяких із них існують також спеціальні відділи, які розробляють та впроваджують у практику організації корпоративні цінності. Як показує досвід провідних фірм, корпоративна культура сьогодні стає частиною стратегій інноваційного розвитку організацій [31, с.22].

Зріла корпоративна культура підтримується, на думку ряду фахівців, певною структурою. Така структура не що інше, як сукупність елементів корпоративної культури організації. Доповнюючи один одного елементи корпоративної культури утворюють міцний фундамент корпоративності. Найчастіше виділяється 7 основних елементів корпоративної культури [7].

1. Корпоративна філософія. Корпоративна філософія - це певна думка, погляд на світ, на бізнес, на організаційний процес і т. д. Така філософія є сукупність корпоративних цінностей, які у результаті мають центральну ідею корпорації, її ідеологічну платформу.

2. Місія корпорації. Корпоративна філософія відбивається насамперед у місії організації. Місія - це найважливіша, магістральна мета організації, те, чого вона прагне. Щоб відповісти на питання про місію, потрібно запитати - для чого існує ця організація.

3. Корпоративний дух. Місія організації втілюється у корпоративному дусі як єдиної вірі у можливості реалізувати намічені організацією мети. Корпоративний дух можливий лише за наявності команди, яка прагне реалізувати місію організації. Для команди характерні згуртованість, високий рівень довіри, тісне співробітництво, колаборація.

4. Корпоративна етика. Філософія корпорації та її місія проявляються в етиці корпорації як сукупності норм поведінки працівників організації. У

рамках корпоративної етики організацією розробляються правила поведінки як усередині (серед співробітників), і у зовнішньому середовищі (відносини співробітників організації із представниками довкілля).

5. Корпоративний імідж. Внаслідок діяльності організації складається її образ у зовнішньому середовищі (в очах споживачів, конкурентів, партнерів, медіа тощо). Для того, щоб образ відповідав корпоративним цінностям, що декларуються, організація цілеспрямовано його формує шляхом продуманих дій її співробітників. Такий сформований образ організації не що інше, як імідж. Позитивний імідж, як правило, викликає позитивні асоціації при згадці організації, наголошує на її унікальності і працює на підвищення популярності. Крім того, позитивний імідж організації позитивно відбивається і на внутрішній атмосфері колективу. Візуально імідж проявляється у логотипах організації, у її слогані чи девізі, у корпоративних символах.

6. Корпоративний стиль. Одним із засобів формування корпоративного іміджу є корпоративний стиль. Стиль корпорації – це візуальна підтримка місії організації та її філософії. Корпоративний стиль спрямований на покращення сприйняття організації, формування її оригінальності та «відмінності». Крім того він є і одним із засобів просування організації, створення її репутації та певних уявлень про неї у суспільстві. Корпоративний стиль проявляється у кольоровому рішенні логотипу, продукції, одягу та оформленні приміщень, у символіці, зовнішньому вигляді співробітників, у оформленні документів тощо.

7. Корпоративний капітал. Таким капіталом є не лише корпоративна філософія, яка втілюється у брэндах корпорації, її іміджі та етиці. Найважливішою частиною корпоративного капіталу є як джерело креативності та інновацій корпорації. Саме соціальні, людські, творчі ресурси визнаються однією з найважливіших корпоративних цінностей. Багатство корпоративного капіталу виявляється у наявності команди однодумців й у корпоративному єдинстві.

Секрети успішного процесу формування корпоративної культури:

- якщо організація культивує цінність довіри у відносинах між співробітниками, важливо забезпечити канали правдивої і відкритої інформації між співробітниками як вертикально (від керівництва до підлеглих), і горизонтально (між колегами), і навіть продумати форми такого зв'язку;

- сприятлива атмосфера всередині організації може бути сформована лише шляхом прямої участі (і розуміння цього) кожного співробітника у спільній справі; управлінська ланка корпорації;

- розвитку корпоративної культури сприяє не усунення конфліктів в організації, а їх попередження;

- наявність спеціально відведеного часу для особистого спілкування співробітників зміцнюють корпоративність та командні почуття в колективі;

- поліпшення умов праці та гідна його оплата є матеріальними стимулами зміцнення корпоративного духу;

- наявність зворотного зв'язку у колективі (наприклад, що думають співробітники про рішення керівника) сприяє формуванню сприятливого корпоративного мікроклімату в організації;

- культивування ключових корпоративних цінностей (переживання у подіях чи рішеннях) сприяє проникненню філософії корпорації до кожного працівника;

- залучення співробітників до створення та втілення корпоративних продуктів, послуг, рішень, проектів, подій є одним із способів підтримки корпоративної культури;

- спільна діяльність, зокрема перехресна (між відділами, підрозділами тощо), веде до зміцнення корпоративного духу.

Наведемо кілька яскравих прикладів корпоративної культури

Zappos

Компанія Zappos отримала популярність навіть не завдяки якості взуття, що продається, а головним чином за рахунок своєї корпоративної культури. У чому її унікальність? Основну роль прийому грає співбесіда. На початку

періоду навчання кандидату в перший день пропонують дві тисячі доларів, щоб він відмовився від ідеї працювати в Zappos. Однак якщо вірити статистиці фірми, погоджуються лише одиниці.

Потім йде етап виховання нового члена команди: йому прищеплюють десять ключових цінностей Zappos, головна з яких - робити покупців щасливими. Заробіток залежить від здібностей і зусиль самого співробітника, офісна політика на нього не впливає, і він може обирати будь-які методи роботи. Це необхідно, щоб мотивувати персонал на справді якісну роботу: рівень сервісу є для Zappos визначальним чинником конкурентоспроможності. Можна сказати, що Zappos відбирає лише тих претендентів, чиє світосприйняття вписується в корпоративну культуру бренду. Такі люди комфортно почуваються в штаті компанії, продуктивно працюють і роблять щасливими клієнтів.

Twitter

Працівники компанії пишаються своєю внутрішньою культурою. Це командно-орієнтований стиль роботи, наради на даху, дружнє спілкування між співробітниками. Приклад Twitter надихає багато інших компаній. Для ІТ-стартапу було дуже незвичайним, що працівникам надається безкоштовне харчування і навіть заняття йогою, не кажучи вже про матеріальні бонуси для тих, хто відзначився. Але зараз така політика щодо персоналу набирає популярності, оскільки вона довела свою ефективність. Неможливо зруйнувати команду, члени якої - не просто товариші по службі, а друзі та одностудці, які працюють в ім'я спільної мети, позитивно ставляться один до одного і натхненно займаються своєю справою. Коли люди розуміють, навіщо і для чого вони працюють, це мотивує їх набагато більше, ніж будь-які правила та привілеї.

Google

Google вже багато років славиться своєю корпоративною культурою та цінностями. Більш того, він став зразком для наслідування для багатьох ІТ-стартапів. Компанія вважає своїх працівників найкращими і показує їм це:

надає безкоштовне харчування в офісі, відвідування тренажерного залу, проводить екскурсії, дає різні грошові бонуси, а менеджери регулярно виступають перед підлеглими. Корпорація так розросла за останні роки, що впровадження єдиних методів і стандартів корпоративної культури у всіх підрозділах і філіях стало нетривіальним завданням. Навіть найпрекрасніша і правильна корпоративна культура повинна будуватися з урахуванням подальшого масштабування і рости разом із самим бізнесом.

Facebook - ще один приклад неповторної та оригінальної корпоративної культури. Як і більшість ІТ-компаній, Facebook пропонує своїм працівникам багатий вибір їжі, зручні відкриті приміщення для роботи, часто проводить різноманітні акції. Прийнятий відкритий стиль спілкування всередині команди, що дозволяє кожному вчитися у колег, ділитися ідеями та рости як особистість та фахівець. Однак специфіка роботи тут така, що навіть надкомфортні умови не рятують людей від стресу. Робота ж відбувається у великих відкритих просторах, оформлених сучасно та мінімалістично, щоб ніщо не обмежувало працівників та не заважало творчому процесу. У таких «опенспейсах» усі почуваються рівними. Подібна корпоративна культура без жорстких правил сприяє швидкому залученню новачків до трудового процесу, знаходження творчих рішень та високої конкурентоспроможності бренду. Facebook виділяється серед інших організацій і фахівці високого класу мріють працювати там.

Adobe

Кредо корпорації Adobe - довіряти своїм працівникам і надавати їм усіляку підтримку при реалізації складних проектів. Замість ретельного контролю кожної дрібниці – безмежна довіра та надання різних пільг. Програмні продукти цієї фірми символізують креативність та технологічність. Щоб створити таку продукцію, компанія різними способами показує, що поважає своїх працівників і цінує їх внесок. Керівники в Adobe - не диктатори, а тренери, які ставлять завдання та оцінюють результати їх виконання. Кожен член великої команди Adobe розуміє, що за помилку його не звільнять, а за

досягнення активно заохочуватимуть. Тому можна сказати, що корпоративна політика, побудована на довірі до персоналу, виправдовує себе: співробітник почувається незалежним, але при цьому ефективно працює на загальний успіх. Без вивчення основних функцій розуміння будь-якого феномена буде неповним. Корпоративна культура являє досить складну і багатофункціональну систему, однак, набір її головних завдань, на думку Т. О. Соломанідіної, залишається незмінним:

Пізнавальна. В даному випадку, співробітник може реалізувати своє прагнення до пізнання нового і задовольнити свою допитливість в рамках роботи в організації.

2. Ціннісно-утворююча. Корпоративна культура покликана формувати у людей правильне розуміння цінностей, які пропонує навколишній світ. Організація бере на себе роль своєрідного фільтра, який може як прискорювати, так і сповільнювати процес засвоєння цінностей.

3. Комунікаційна. Ця функція покликана задовольнити потребу в актуальній інформації. Ефективна комунікація здійснюється завдяки засвоєним цінностям, нормам ділової поведінки та етикету, етики корпоративного спілкування. Така комунікація забезпечує взаєморозуміння, взаємодію співробітників.

4. Нормативно-регулююча. Ця функція має інтеграційну спрямованість і покликана забезпечувати ідентифікацію співробітників з державною організацією, регулювати їх поведінку і направляти в русло передбачуваності й керованості.

5. Мотивуюча. Щоб мотивувати співробітників до трудових звершень і високої продуктивності, організація повинна являти собою якийсь ідеал з благородними цілями, дружним згуртованим колективом, розвиненою системою соціального і матеріального заохочення, демократичним стилем керівництва. Все це, як невід'ємних елементів корпоративної культури буде надавати великий вплив на співробітників, які самі виступають частинами цієї злагодженої системи.

6. Інноваційна. Завдяки цій функції, яка носить зовнішній характер, організація здатна вижити в умовах конкуренції і зайняти гідне місце на ринку. В основі лежать орієнтація на запити клієнтів, готовність до впровадження інновацій і ризику. В результаті успішного виконання таких завдань, корпорація створює свій позитивний імідж і завойовує високий авторитет у конкурентів, клієнтів і постачальників.

7. Стабілізаційна. В даному випадку важливим є забезпечення соціальної стабільності всередині організації, досягнення компромісу у вирішенні будь-яких спірних питань, шляхом впливу найважливіших елементів корпоративної культури та зростання згуртованості колективу [37].

Дещо інші функції корпоративної культури виділяє в своїй роботі Могутнова [33, с.44].

1. Формування позитивного іміджу організації. Кожній організації важливо бути позитивно сприймаючою як внутрішнім, так і зовнішнім оточенням. Імідж організації, як правило, заснований на її системі цінностей.

2. Підтримка внутрішньо-організаційних цінностей. Через історію, місію, традиції і артефакти корпоративна культура підтримує систему цінностей організації.

3. Формування і підтримка у співробітників почуття залученості в загальну справу, інакше кажучи, «філософія спільної долі». Тут інтереси співробітників і клієнтів не менш важливі, ніж інтереси керівництва.

4. Охоронна функція. Їй належить виховання у співробітників відданості компанії і захист їх від чужих впливів. Для корпоративної культури важливо, щоб ставлення колективу до організації було стабільним і некритичним.

5. Адаптаційна функція. Організація повинна сприяти соціалізації новоприбулих співробітників, допомагаючи їм успішно влитися в колектив і прийняти пануючі цінності.

6. Регулююча функція. Для підтримки внутрішньо-організаційної стабільності і порядку необхідно здійснювати контроль за діями співробітників.

На думку Могутнової, перші три функції є основними. Крім того, вона відзначає, що важливість корпоративної культури полягає в реалізації нею однією з основних потреб людини - потреби належати до якої-небудь групи.

Підводячи підсумок, відзначимо, що корпоративна культура - це результат шляху організації історії вирішених проблем та провідник у майбутнє. Добре організована, ефективно діюча культура компанії перешкоджає негативним змінам у ній та сприяє збереженню позитивних аспектів. І, зрозуміло, керівнику компанії варто приділяти цьому питанню велику увагу.

Розділ 1.2. Основні елементи корпоративної культури

Корпоративна культура є широким поняттям, яке включає в себе елементи. Серед науковців немає єдиної думки з приводу елементів корпоративної культури та їхнього взаємозв'язку.

Так, на думку, оцінками Попової М. А., основними компонентами, складовими корпоративної культури, є [21, с.40]:

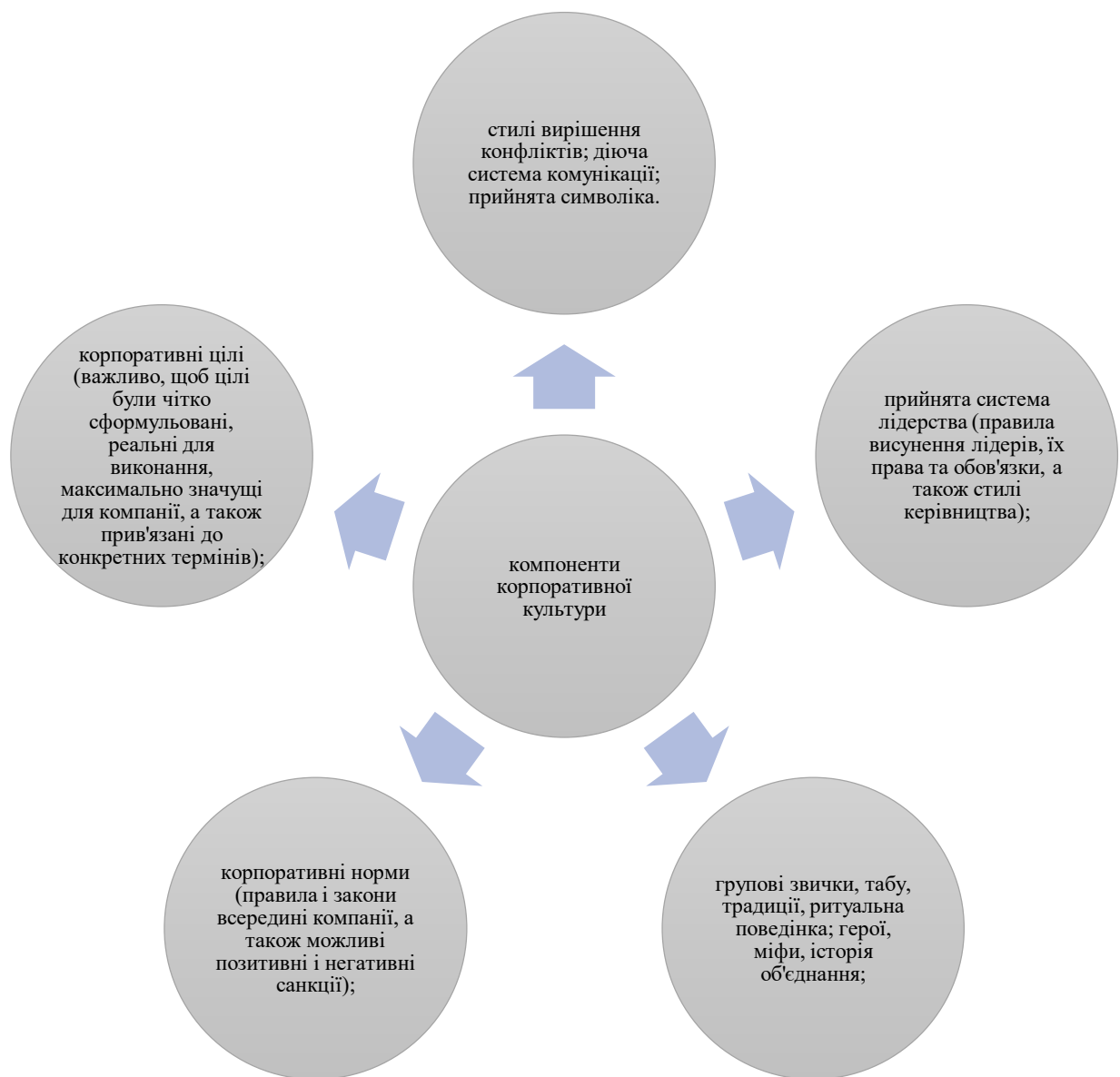


Рис.2. Компоненти корпоративної культури

Трохи інший погляд на систему елементів корпоративної культури представлений в роботі В.А. Співака. Оскільки поширений західний підхід, який використовує моделі країн з розвиненим ринком, не цілком застосуємо до українських реалій через різницю досліджуваних об'єктів як систем, дослідник звертається до вітчизняного досвіду [34, с.44]. Автор пропонує наступні елементи корпоративної культури, які зображено в таблиці:

Таблиця 1.1.

Елементи корпоративної культури

Елемент	Характеристика
Культура умов праці	об'єктивні умови і суб'єктивні чинники, що впливають на поведінку людини в ході її виробничої діяльності. Сюди відносять такі умови організації праці, як санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, соціально-психологічні та естетичні.
Культура засобів праці і трудового процесу	включає модернізацію виробництва, якість обладнання та інструментів, рівень матеріально-технічного забезпечення підприємства, якість продукції, що виробляється, методи оцінки результатів праці, забезпечення дисципліни.
Культура взаємин співробітників	впливає на соціально-психологічний клімат в організації, наявність почуття колективізму і взаємовиручки. Також сюди варто віднести і комунікацію компанії із зовнішнім світом, оскільки вона впливає на імідж і ефективність компанії.

Культура управління	складається з методів управління, стилю керівництва, професіоналізму управлінців, визначених методів стимулювання і заохочення, наявності гуманізму та індивідуального підходу.
Культура співробітника	представляє сплав моральної та трудової культур. Моральна культура умовно поділяється на зовнішню і внутрішню. Зовнішня проявляється в поведінці людини, її вихованості, володінні нормами етикету і хорошими манерами. Внутрішня культура представлена моральністю мислення, ціннісними орієнтаціями, культурою почуттів, емоційним інтелектом. Трудова культура визначається рівнем освіченості і кваліфікації співробітника, його ставленням до роботи, дисциплінованістю, відповідальністю.

Порівнюючи ці дві системи, можна помітити, що у всіх випадках згадуються, в принципі, ідентичні елементи корпоративної культури. Різниця лише в розставлених акцентах, угрупованню цих елементів і ступеня їх значимості в кожному окремому випадку. Однак, основна відмінність вітчизняного підходу від західного полягає в увазі до місії організації. Справа в тому, що українські державні організації, як правило, не мають чітко оформленою і заявленої місії, чого не скажеш про західні. Тому, з огляду на такий важливий фактор, як місія організації, основні складові корпоративної культури виглядають наступним чином [18, с.20]:

Цінності - цілі, засоби, орієнтації, знання і досвід співробітників.

2. Культура праці - умови праці, засоби праці, соціальне партнерство, соціальна відповідальність, інновації.

3. Цілі - філософія фірми, цілі та цілепокладання, ділове кредо .

4. Символи - девізи, гасла, логотипи, бренди, міфи, герої, ритуали, традиції, легенди.

5. Поведінка і комунікації - норми, стандарти, правила, кодекси, етика, етикет, організаційний клімат, імідж.

Всі ці перераховані фактори об'єднує воедино місія організації.

Важливо також відзначити, що на характер корпоративної культури і зв'язок її елементів впливають фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основним елементом корпоративної культури, на думку вчених, є система формальних і неформальних цінностей, притаманних конкретній організації, що відображають її індивідуальність. При цьому ряд авторів наголошує на тому, що означені цінності поділяють більшість або всі працівники організації формують стандарти їхньої поведінки, об'єднують працівників та спрямовують спільну діяльність на досягнення певних цілей [49].

Залежно від основної мети організації формуються елементи корпоративної культури, якими традиційно вважають:

- місію;
- систему свят, ритуалів, церемоній;
- взаємовідносини між людьми;
- базові цінності й етичні норми (кодекс честі);
- стандарти якості;
- можливості організації;
- систему мотивування персоналу;
- артефакти (логотипи, бланки, візитки, колір стін, фірмовий одяг тощо);

Розділ 1.3 Типологія корпоративних культур

Існує безліч класифікацій корпоративних культур. Як правило, дослідники зосереджують свою увагу на якомусь конкретному аспекті - звідси різноманітність підходів.

Так, дослідники Т. Діл і А. Кеннеді [29], розглядаючи корпоративну культуру, виділяють дві основні ознаки: притаманну діяльності організації ступінь ризику і швидкість зворотного зв'язку або оцінки прийнятих рішень. На підставі цих характеристик, вони виділяють наступні чотири типи корпоративних культур:

- Tough guy culture («культура» жорстких хлопців ») - співробітники такої компанії прагнуть до швидкого отримання прибутку шляхом ризикованих дій. Зазвичай, компанії з подібним типом культури досягають успіху в короткі терміни, але так само скоро прогорають і йдуть. В умовах швидкої оцінки діяльності можливість виробляти стратегічне планування відсутня. До таких компаній відносяться будівельні, косметичні, рекламні фірми.

- Work hard, play hard («хто добре працює, той добре відпочиває») - низький ступінь ризику, але високий зворотний зв'язок. Секрет успіху - активна діяльність. Хороший приклад - компанії, зайняті в сфері продажів великих партій товарів масового виробництва.

- Vet-your-company («постав на карту свою компанію») - переважає високий ступінь ризику разом з довгим очікуванням результатів. Приклад - нафтові або авіакомпанії.

-Process culture («культура-процес») - тут і невеликий ризик, і повільні зворотні зв'язки. Така схема притаманна урядовим бюрократичним організаціям, а також виробництв з розгалуженою системою контролю і влади. Співробітники подібних підприємств займаються своєю роботою досить

скрупульозно, звертаючи увагу на найменші нюанси і деталі. Крім того, така система добре захищена від стороннього втручання.

Американський дослідник Фонс Тромпенаарс пропонує класифікацію культур, спираючись на національні культурні переваги керівників і співробітників організації [43 с.55]. На його думку, особливо важливими є наступні три аспекти:

- відносини між співробітниками і самою організацією;
- ієрархія підпорядкування;
- особисті уявлення співробітників про організацію, її успіх і цілях, а також про своє становище в ній.

Виходячи з цього, Ф. Тромпенаарс виділяє чотири типи корпоративних культур, досить відмінних одна від одної.

1. "Сім'я". До цього типу належать організації, де переважають тісні відносини між співробітниками, і в той же час спостерігається сувора ієрархічна структура (керівник -батько, підлеглі - діти). Як пише дослідник, подібний тип культур притаманний організаціям в країнах, де індустріалізація відбулася досить пізно: Японія, Італія, Греція, Південна Корея, Сінгапур, Іспанія, оскільки в таких країнах збереглися деякі феодальні традиції при різкому переході від феодального ладу до індустріального.

2. Мислення, навчання, зміна. Дана культура робить акцент на отриманні інтуїтивних знань, на розвиток людей, ніж на знаннях раціональних і використанні людської сили. Дуже цінно особисте враження про людину, - воно ставиться чи не вище емпіричного знання про неї. Особисті бесіди та суб'єктивний погляд краще офіційних анкет і об'єктивних даних. В процесі роботи важливіше не що робиться, а хто робить. Так, автор наводить як приклад японців, які перед засіданням спочатку дізнаються, хто буде присутній на ньому, а вже після запитують про його теми. Безумовно, політику компанії визначають її перші особи.

Мотивація, заохочення, вирішення конфліктів. Через чільну роль тісних взаємин і особистих вражень, співробітники таких організацій найкраще

мотивуються вдячністю і похвалою, ніж грошима. У ситуаціях ризику і невизначеності, співробітники сім'ї гуртуються, подібно традиційної сім'ї. Найбільш небажане положення - внутрішній конфлікт. В такому випадку, всю відповідальність за його дозвіл бере на себе батько-керівник. Цікаво, що в подібних культурах відкрита критика начальства. Наприклад, в Японії ви можете дозволити собі відпускати критичні зауваження на адресу свого начальника тільки розпиваючи з ним його алкоголь. Крім того, вважається дуже важливим вміння «зберігати обличчя».

2. «Ейфелева вежа». Для даного типу корпоративної культури характерно суворий поділ праці і контроль, здійснюваний з вершини ієрархічної башти. Як пише Ф. Тромпенаарс, він вибрав символ Ейфелевої вежі для позначення цього типу культури, в першу чергу, через її форми.

На відміну від ієрархії сім'ї, ієрархія «Ейфелевої вежі» більш сувора: кожен наступний рівень покликаний контролювати і утримувати нижчі рівні. Керівник в даному випадку може бути випадковою людиною, добре виконуючим свою роль, а співробітники можуть зробити кар'єру завдяки високій професійній кваліфікації. Хорошими прикладами корпорацій з таким типом культури є австрійські або німецькі компанії. Як зауважує автор, на табличках з ім'ям керівника в такій організації обов'язково вказується ще й його звання: «професор Вагнер», «доктор Гюнтер». А, скажімо, в Американських компаніях подібне зустрічається вкрай рідко.

Мислення, навчання, зміна. В першу чергу, кожен співробітник прагне отримати нові навички для подальшого просування. Переважає ставлення до людей як до капіталу, фінансових ресурсів, фізичної одиниці, оскільки на перше місце виступає успішне виконання організаційних функцій. Всі зміни в такому типі культури зводяться лише до зміни ролей. Якщо змінилися завдання компанії, то і професійні навички співробітників також підлягають зміні. Подібні організації важко адаптуються до мінливих умов зовнішнього середовища, оскільки це тягне цілий ряд масштабних перетворень, і, як правило, в таких ситуаціях організація схильна до глобального зламу.

Мотивація, заохочення, вирішення конфліктів. В таких організаціях співробітників відрізняє гранична уважність і точність виконання, а борг і обов'язок - найважливіші елементи корпоративної культури. Конфлікти тут вважаються порушення усталеного порядку, відхиленням від норми, злочином проти ефективності. Для вираження критики і скарг розроблені спеціальні канали, правила і процедури.

3. «Керована ракета». Даний тип культури характеризується орієнтацією на виконання завдання. Основна мета - в досягненні поставленої мети, всі зусилля співробітників кинуті саме на це. Остаточна ж відповідальність за досягнутий результат лежить на керівниках, навіть якщо ті знають або вміють менше, ніж фахівці-професіонали. Крім того, всі члени колективу займають рівне становище. Опора культури такого типу - професіонали. Буває, що експерти тісно не прив'язані до діяльності будь-якої конкретної групи, а кочують з однієї в іншу. Корпоративна культура типу «керована ракета» часто зустрічається в Великобританії, США, Канаді та країнах північно-західної Європи. Основні критерії тут - якість виконуваної роботи і ступінь залученості в загальній справі.

Мислення, навчання, зміна. Система управління «ракетною» відкрита для нових засобів, але не для цілей. У процесі навчання, людина набуває вміння налагоджувати контакти з іншими людьми, успішно виконувати доручену роль, докладати зусиль для вирішення суто практичних проблем. Оцінюють працю найчастіше колеги, а не вище начальство.

Цілі також легко змінюються за умови успішного їх досягнення. Це частково є поясненням високої плинності кадрів - професіонали швидше віддані конкретному проекту, а не компанії в цілому. За багатьма параметрами, «керована ракета» протилежна типу «сім'я».

Мотивація, заохочення, вирішення конфліктів. Цьому типу культури властива сильна мотивація, оскільки всіх співробітників згуртовує єдина мета. Завдяки цьому також згладжуються будь-які конфлікти і невдоволення. Ця культура багато в чому спирається на принципи індивідуалізму, а тому має всі

умови для одночасної кооперації і роботи різних фахівців. Всі члени групи розумні і виразні, проте їх згуртованість - це лише засіб, а не мета.

4. «Інкубатор». Ця культура спирається на ідею вторинності організації по відношенню до особистості співробітника. В даному випадку, організація відіграє роль своєрідного інкубатора, завдяки якому співробітники можуть займатися саморозвитком і самовираженням. Мета інкубаторного типу культури - звільнити людину від повсякденної рутини і запропонувати умови для повноцінної творчої діяльності. Це дуже особиста і рівноправна культура, практично позбавлена ієрархічності.

Люди, чия робота протікає в рамках такої культури, займаються розвитком і критикою ідей, пошуком ресурсів, необхідних у створенні нового продукту. Відмінне підтвердження існування організацій з таким типом культури - фірми в Силіконовій Долині в Каліфорнії. Крім того, сюди ж можна віднести групу лікарів зі спільною практикою, юридичних партнерів, аудиторів та інших фахівців, які можуть працювати самостійно, але побажали об'єднатися з метою обміну досвідом і знаннями. Групи невеликого розміру, спілкування спонтанне і неформальне, ієрархія практично зведена нанівець. Подібна практика поширена в США і Великобританії, через стійкості там цінностей індивідуалізму.

Мислення, навчання, зміна. Основні принципи та ідеї даної культури - новизна, творчість і розвиток. Зміни вітаються, вони відбуваються досить спонтанно, оскільки культура орієнтована на створення нових моделей і не зосереджена на збереженні старих шаблонів.

Мотивація, заохочення, вирішення конфліктів. Цю культуру відрізняє величезна ступінь мотивації всіх її співробітників, все без винятку залучені в спільну справу і прагнуть проявити себе краще за всіх. Творчий процес настільки поглинає людей, що на збереження особистої безпеки і отримання вигоди вже не залишається уваги. Важливо одне - якщо загальна мета не буде досягнута, то «інкубатор» просто зникне. На відміну від культурного типу «сім'ї», де лідерство визначається керівною посадою, в «інкубаторі» воно

завойовується потом і кров'ю. Конфлікт же дозволяється або розпадом групи, або компромісним рішенням використовувати запропоновані зміни в якості нової альтернативи.

Зрозуміло, в чистому вигляді описані типи корпоративних культур практично не зустрічаються: як правило, вони змішані, але на їх фоні все ж виділяється один, який домінує тип, який цілком чітко може бути ідентифікований.

Соломанідіна Т. О. пропонує іншу класифікацію корпоративних культур [17,с.55].

«Культура влади»	провідна роль належить лідеру, а також ресурсам, що знаходяться в його розпорядженні. Подібного роду організації мають жорстку ієрархічну структуру, а підйом по кар'єрних сходах часто здійснюється завдяки особистій відданості лідерів. Така організація здатна швидко реагувати на зміни і швидко приймати необхідні рішення.
«Рольова культура»	особливо важливо відзначити суворий поділ обов'язків серед співробітників. Будь-яка робота виконується відповідно до правил, норм і стандартів - важливими елементами ефективності. Такі організації добре себе почувають в стабільній обстановці.
«Культура завдання»	вся увага співробітників сконцентрована на досягненні певної мети. У цій справі не останню роль відіграє високий професіоналізм і кооперація співробітників. Найбільшим авторитетом користується той, хто в даний момент є експертом по проблемній темі. Успіх такої культури залежить від ситуативних вимог ринку.

«Культура особистості»	люди в подібного роду організаціях зайняті не стільки досягненням загальних цілей, скільки власним самовираженням. Влада визначається ступенем близькості до ресурсів, професіоналізмом і вмінням вести переговори.
------------------------	---

Голландський дослідник Герт Хофстейд [33] розробив свою класифікацію корпоративних культур, ґрунтуючись на міжнаціональних особливостях.

По-перше, по дихотомії «індивідуалізм-колективізм» він оцінює ступінь інтеграції індивідів в групі. Колективістське співтовариство передбачає більш щільну залученість індивіда в життя групи, і також його більш високу ступінь відповідальності. Що характерно для «колективістської» культури?

- очікування співробітників допомоги від організації у вирішенні їх особистих справ;

- основа для взаємодії - почуття обов'язку і лояльність;

- просування здійснюється в залежності від стажу роботи;

- панування традиційних поглядів в питаннях керівництва підлеглими;

- згуртовані соціальні зв'язки;

- моральна основа відносин між адміністрацією і підлеглими.

Принципи «індивідуалістичної» культури прямо протилежні:

- співробітники проти втручання організації в свої особисті справи;

- основа існування і функціонування організації - індивідуальна ініціатива кожного її члена;

- просування по кар'єрних сходах здійснюється завдяки компетенції співробітника і його «ринкової вартості»;

- керівництво знайоме з сучасними ідеями і методами і успішно застосовує їх на практиці;

- основа відносин між адміністрацією і підлеглими - ступінь особистого вкладу співробітника.

По-друге, Хофстейд виділяє таку ознаку, як «дистанція влади», який характеризує рівень демократизації / авторитаризації стилю управління. Він вводить особливий індекс дистанції влади: так, високий індекс означає присутність жорсткої ієрархії, контролю за дотриманням вказівок, переважання сили над правом, побоювання співробітників висловлювати власну думку. Якщо ж даний індекс низький, це може свідчити про те, що нерівність ролей досить чітко позначено, керівництво вибирає зручний для всіх стиль управління, право першенствує по відношенню до сили, а вище начальство доступне для діалогу.

По-третє, виділяється так звана тенденція до уникнення невизначеності, яка також виражається за допомогою значень індексів. Наприклад, в організаціях, де індекс уникнення невизначеності високий, керівництво орієнтовано на виконання основних завдань, в своєму стилі управління досить-таки постійно, практично не приймає ризикованих рішень, а низька плінність кадрів - нормальне і позитивне явище. Низьке значення індексу уникнення невизначеності говорить про те, що керівництво організації орієнтоване на розв'язання стратегічних питань і власних співробітників, зберігає гнучкість стилю управління, не боїться приймати ризикованих рішень і брати на себе відповідальність, а нормою є висока плінність кадрів.

Четвертий параметр для класифікації корпоративної культури - «маскулінізація - фемінізація». Він необхідний для дослідження мотиваційної спрямованості співробітників в справі виконання будь-якого завдання. В основі даного параметра лежить осмислення традиційних сімейних ролей чоловіка та жінки. Згідно з цим, основне завдання чоловіка - забезпечувати життя сім'ї, а жінки - покращувати її якість. Таким чином, чоловіча роль в організації передбачає досягнення цілей, життя для роботи, а жіноча - орієнтацію на виконання завдання. Тому в організаціях «чоловічого» типу вітається активне досягнення своїх цілей, вони дають можливість самовиразитися, побудувати кар'єру. Конфлікт в таких організаціях має форму відкритого і жорсткого протистояння, які доводять до логічного кінця.

Організації «жіночого» характеру відрізняються підвищеною увагою до співробітників, прагненням до збереження позитивних відносин. У таких компаніях конфлікти, як правило, приховані, а їх дозвіл досягається шляхом переговорів.

Окрім вище наведених типологій класифікувати корпоративну культуру можна з урахуванням різних підходів.

1. «Рольова модель». Це найсуворіший і регламентований тип внутрішньої культури підприємства, де кожен працівник є крихітним гвинтиком величезної системи, налагодженої до краю. Є жорстка ієрархія, точні посадові інструкції, статuti та склепіння правил, графіки роботи, дрес-код. Комунікації здебільшого формальні. Трудові операції та процедури детально продумані, тому у роботі виникає мінімум збоїв. Ця модель підходить великим підприємствам із тисячами штатних співробітників та великою кількістю підрозділів. Основними цінностями є раціональність, стабільність, практичність. Такі компанії - непероткі гіганти, яким складно маневрувати і підлаштовуватися під ринкові тренди, що швидко змінюються. Зате на стабільному ринку вони дуже ефективні.

2. «Dream Team». Це командна модель без вертикальної ієрархії (замість начальників та підлеглих – рівноправні учасники команди), регламентованих процедур та дрес-коду. Комунікації – неформальні, дружні. Усі поточні питання співробітники вирішують під час нарад, у яких беруть участь лише ті, хто відповідальний за виконання конкретного завдання. Владу має той, хто взяв на себе відповідальність за реалізацію проекту, але зони відповідальності можуть розподілятися. Ключовими цінностями є творчий підхід, свобода думки та командний дух. Девіз – лише спільна робота дозволяє досягти серйозних результатів. Подібний вид корпоративної культури характерний для стартапів та багатьох сучасних прогресивних фірм.

3.«Сім'я». Для компанії-сім'ї характерна дружня атмосфера в колективі, згуртованість, вірність традиціям, командний дух, клієнто-орієнтованість.

Керівники підрозділів грають роль наставників, старших товаришів, з якими завжди можна порадитися з робочих питань.

Як основну цінність проголошуються люди - як клієнти, і штат компанії. Це виявляється у турботі про працівників: хорошому соцпакеті, комфортних умовах, наданні допомоги в критичних ситуаціях, спільному святкуванні днів народжень, заохочення за заслуги. Ефективність праці залежить від мотивації. А стабільне становище на ринку та конкурентоспроможність підтримуються лояльними клієнтами та відданою командою.

4. «Ринкова модель». Корпоративна культура встановлюється у компаніях, орієнтованих на отримання максимального доходу. У подібних фірмах працюють дуже цілеспрямовані, активні та амбітні люди, схильні до жорсткої конкуренції (за високу посаду, премію, перспективні проекти). Значимість працівника визначається тим, скільки грошей він приносить компанії. Ієрархія тут присутня, але не заважає стрімкій адаптації до мінливих зовнішніх умов (на яку не здатні компанії з рольовою моделлю культури). Двигуном розвитку є сильні лідери, які не бояться ризикованих рішень. Цінностями таких організацій є захоплення ринку і перемога над конкурентами, високі прибутки.

Висновки до розділу 1

Отже, початковий етап або перший, «поверхневий» рівень вивчення корпоративної культури складається з сприйняття культури за допомогою органів почуттів. Другий, більш глибокий рівень носить назву «підповерхневого». Таким чином, оскільки діяльність державної організації спрямована зовні, то і залежність державної організації від зовнішнього середовища вкрай висока. В результаті узагальнення всіх факторів впливу, з'являється можливість розробки місії організації, як бачення нею свого призначення в суспільстві і світі.

Серед науковців немає єдиної думки з приводу елементів корпоративної культури та їхнього взаємозв'язку. Порівнюючи підходи до елементів корпоративної культури різних науковців, можна помітити, що у всіх випадках згадуються, в принципі, ідентичні елементи корпоративної культури. Різниця лише в розставлених акцентах, угрупованню цих елементів і ступеня їх значимості в кожному окремому випадку. Однак, основна відмінність вітчизняного підходу від західного полягає в увазі до місії організації. Справа в тому, що українські державні організації, як правило, не мають чітко оформленою і заявленою місії, чого не скажеш про західні.

Слід розуміти, що елементи корпоративної культури, що відносяться до зовнішніх факторів, в основному, націлені на формування позитивного, позитивного іміджу державної організації. Важливе місце займає питання про співробітників, як елементі організаційної культури, оскільки співробітники є головні носії корпоративної етики і культури.

РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗВО КРАЇНИ

Розділ 2.1. Особливості корпоративної культури ЛНУ імені Івана Франка

Заклади вищої освіти є однією з інституцій, яка формує громадянське суспільство шляхом виховання особистостей. ЗВО це не тільки про передачу знань, умінь та навичок, а й про середовище, яке формує індивідуальностей. Для успішного функціонування університету важливими є три складові: компетентні кадри, фінансування та здоровий соціально-психологічний клімат в університеті. Корпоративна культура є складовою соціально-психологічних стосунків в колективі, якщо ж корпоративна культура відсутня, відповідно і колектив не працюватиме злагоджено, відповідно це впливатиме на освітній процес.

Для порівняння пропонуємо такі визначення корпоративної культури п'ятих різних університетів за профілем підготовки, територіальним розташуванням та кількістю студентів.

Таблиця 2.2.

Порівняння визначень корпоративної культури в ЗВО

Університет	Визначення
Київський університет Бориса Грінченка	Корпоративна культура університету – це цілісна система унікальних ідентифікуючих ознак, в основу яких покладено цінності, які визначають філософію його діяльності, ідею (візію) та місію, формують традиції, норми і стилі, способи службових та міжособистісних взаємовідносин, поведінку студентів і співробітників, що відображає рівень досконалості, добропорядності та привабливості університетського бренду в

	сучасному соціокультурному та науково-освітньому просторі [31].
Приазовський державний технічний університет	Корпоративна культура вищого навчального закладу – зосередження цінностей, стійких норм, поглядів, принципів життя та діяльності, ідей, які виникли у вищому навчальному закладі (еволюційним шляхом чи внаслідок цілеспрямованої діяльності менеджменту) і в той чи інший спосіб продукують зразки поведінки його співробітників [29].
Університет КРОК	Корпоративна культура Університету є багаторівневою структурою з вертикальними і горизонтальними, прямими і зворотними зв'язками. Для корпорації «КРОК» співробітники є ключовим фактором діяльності, тому вона дбає про їхнє здоров'я і підтримання в них балансу «життя – робота», сприяє професійному та особистісному розвитку кожного з працівників і забезпечує рівний доступ до можливостей, які надає [57].
Сумський державний університет	Корпоративна культура як система цінностей та принципів, які поділяються і підтримуються членами університетської спільноти, об'єднує в собі професійну, організаційну, правову, економічну, комунікативну, інформаційну, екологічну, моральну культуру, а також елементи освітянської та студентської субкультури, що

	реалізуються через відповідні традиції, переконання, етичні норми та звичаї [30].
Житомирська політехніка	відображає моральні принципи, правила та норми спілкування і поведінки, а також норми професійної етики університетської спільноти [32]

В кожного університету своє бачення корпоративної культури, проте, спільним є те, що в основу корпоративної культури лягають цінності та принципи ЗВО.

Під корпоративною культурою ЗВО слід розуміти сукупність усталених у межах організаційного простору ЗВО норм і правил поведінки між учасниками соціальних комунікацій (між суб'єктами та об'єктами навчально-виховної діяльності), а також культуру міжособистісних стосунків, тобто «втілення «духу ЗВО», коли всі співробітники – від керівників до виконавців – чітко усвідомлюють завдання організації і докладають максимум зусиль для їх реалізації».

На переконання О.М. Алтайцева [1], корпоративна культура університету – це ступінь його високої репутації, імідж, створюваний в умовах конкуренції на підставі критеріїв визначених за допомогою опитування студентів, професорсько-викладацького складу та потенційних клієнтів ЗВО, а саме:

- стаж і досвід роботи у сфері освіти, а також авторитет серед представників наукової спільноти та громадськості;
- репутація та професіоналізм керівництва, а також перспективи розвитку університету та його співробітників;
- попит з боку роботодавців на випускників ВНЗ та їх конкурентоспроможність на ринку праці з прийняттям до уваги рівня заробітної плати та можливості до кар'єрного зростання;
- ставлення професорсько-викладацького складу до студентів (слухачів, аспірантів тощо);

- рівень професіоналізму та популярності викладачів та їх вимогливість;
- думка студентів про організацію навчального процесу, рівень викладання;
- місцезнаходження ВНЗ та його зовнішнє і внутрішнє оформлення;
- професіоналізм співробітників ВНЗ у роботі із засобами масової інформації щодо просуванні послуг університету;
- відкритість та інтегрованість навчального закладу;

Для порівняння корпоративної культури ЗВО ми обрали два провідні класичні університети – ЛНУ імені Івана Франка та КНУ імені Тараса Шевченка. Ми зупинилися на цих університетах оскільки:

- вони є класичними дослідницькими ЗВО;
- обидва входять в ТОП-університетів країни;
- в закладах навчається приблизно однакова кількість студентів. Цей фактор для нас був особливо важливим оскільки, в університеті де навчається більша кількість студентів важче формувати та дотримуватися корпоративної культури.

Критеріями порівняння корпоративної культури ми обрали:

- університетські традиції,
- символіка,
- кодекс корпоративної культури,
- зв'язок з випускниками,
- дотримання академічної доброчесності,
- корпоративна комунікація
- освітнє та наукове життя університету.

Одним з університетів, які ми обрали для порівняння є Львівський національний університет імені Івана Франка – найстаріший університет країни та Східної Європи. ЗВО має IV рівень акредитації Міністерства освіти

і науки України. В університеті функціонують 19 факультетів, фахових Педагогічний коледж, Інститут післядипломної освіти та доуніверситетської підготовки. В Університеті навчається понад 21 тисяча студентів, з них понад 17 тис. осіб – денної та майже 4 тис. осіб заочної форми здобуття освіти, працює понад 2 тис. науково-педагогічних, наукових і педагогічних працівників [41].

Львівський національний університет імені Івана Франка славиться й науковими об'єктами, що становлять національне надбання України, а саме – відділом рукописних, стародрукованих та рідкісних книг Наукової бібліотеки Університету, Науково-дослідним комплексом апаратури для вивчення штучних небесних тіл ближнього космосу Астрономічної обсерваторії Університету, найстарішим в Україні Гербарієм, Ботанічним садом, Науковими фондами та музейною експозицією Зоологічного музею, Колекцією культур мікроорганізмів-продуцентів антибіотиків [41].

Проаналізувавши університетські традиції ЛНУ імені Івана Франка можемо зробити висновок, що основною традицією є вшанування пам'яті Івана Франка, так останньою подією було: «Урочиста академія з нагоди вшанування пам'яті Івана Франка», окрім цього проводяться постійні факультетські традиційні конференції, спортивні заходи.

Сучасною символікою Львівського національного університету ім. Івана Франка є великий герб, герб та хоругва, а кольором університету є синій. Усі факультети університету дотримуються цього стандарту оформлюючи сторінки в соціальних мережах та сайти факультетів. На гербі Львівського університету зображено лева на синьому фоні (лев – земельний знак західноукраїнських земель), що вказує на регіональне значення університету, як освітньої та наукової установи. У правій лапі лев тримає трисвічник, символ освіти і науки, знак із печатки Таємного українського університету, нелегального вищого навчального закладу у Львові, який проіснував з 1921 по 1925 року.

На великому гербі Університету зображено щит з двома жіночими постатями: справа – алегорія науки та мудрості Афінна, зліва – алегорія пильності (жінка з дзеркалом у яке заглядає змія). Під щитом розміщено розгорнуту книгу з девізом «Patriae decori civibus educandis» [41].

Окрім головної символіки Університету існують герби 19-ти факультетів, трьох коледжів та Інституту післядипломної освіти та доуніверситетської підготовки, які символізують наукову спрямованість кожного факультету та їх приналежність до університету.

В університеті немає як такого кодексу про корпоративну культуру, проте, ми проаналізували документи університету, які містять положення про корпоративну культуру. Так, місія університету міститься в Стратегії розвитку університету на 2020-2025 роки, проте, на нашу думку, місія не є достатньо сформованою і нагадує більше завдання університету, наприклад:

сприяння соціальному та економічному розвитку суспільства, генерування змін, які потребує місто, регіон, країна та світ;

встановлення та реалізація освітніх і наукових стандартів;

формування особистості – носія інтелектуального та інноваційного потенціалу; Окрім цього в документі можна знайти візію та цілі ЗВО. Що важливо, в плани розвитку університету входить розвиток корпоративної культури шляхом розвитку академічних традицій, формування культури академічної доброчесності, розвиток творчого потенціалу студентів та інш.

В університеті академічна доброчесність забезпечується низкою документів, які визначають політику та регулюють питання академічної доброчесності, а саме Положення про забезпечення академічної доброчесності, Кодекс академічної доброчесності, Положення про організацію опитувань студентів, викладачів, випускників та роботодавців щодо якості освітнього процесу. Науково-педагогічні працівники та здобувачі підписують Декларацію про дотримання академічної доброчесності працівником та Декларацію про дотримання академічної доброчесності здобувачем вищої освіти. На факультетах визначені особи відповідальні за

перевірку наукових робіт на наявність плагіату, окрім цього використовується системи Unicheck для перевірки на унікальність кваліфікаційних робіт.

В університеті створена громадська організація “Асоціація випускників Львівського національного університету імені Івана Франка” заснована у 2011 році, діє відповідно до Статуту, покликана створювати умови для освітнього, наукового, культурного і професійного спілкування випускників, студентів і викладачів Львівського національного університету імені Івана Франка. Дана асоціація демонструє свою діяльність через сторінку на фейсбуці, проте, на нашу думку, є не особливо активною.

Корпоративна комунікація передбачає внутрішню і зовнішню інформацію, яку керівництво університету адресує стейкхолдерам освітнього процесу. Розвиток комунікацій ЗВО створює умови для взаємодії між співробітниками при виконанні своїх функціональних обов'язків та ефективної співпраці всіх підрозділів.

Комунікація ЗВО із зовнішніми стейкхолдерами ведеться через офіційний сайт та сторінки в соціальних мережах. Окрім того в університеті є корпоративна пошта, якою користуються, як студенти, так і викладачі.

В Університеті передбачено умови для навчання осіб з особливими потребами з метою їх інтеграції в суспільство та надання рівного доступу до освітнього процесу. В Університеті діє психологічна служба, яка пропонує не лише консультації, а й тренінги та майстер-класи з ефективною комунікації, самопрезентації, роботи в команді тощо. Здобувачі мають можливість безкоштовно отримати фахову психологічну допомогу.

Проаналізувавши соціальні мережі та сайт ЗВО можна зазначити, що культурні та освітні потреби студентів задовільняються шляхом проведення різних заходів, наприклад: «Реальність ілюзії: відкриття виставки робіт Валерія Денисенка», або «Урочиста академія з нагоди 150-річчя університету». Для всебічного, гармонійного розвитку особистості студентської молоді в Університеті діє Центр культури та дозвілля, у якому можна стати учасником будь-якого мистецького колективу за уподобанням і

успішно гастролювати та брати активну участь у культурно-мистецькому житті Університету і міста або ж спробувати самому організувати колектив чи захід.

Розділ 2.2. Особливості корпоративної культури КНУ імені Тараса Шевченка

Київський національний університет імені Тараса Шевченка – університет з багатовіковими традиціями та професійними науковими школами [24].

В університеті працює 13 факультетів (географічний; економічний; історичний; інформаційних технологій; комп'ютерних наук та кібернетики; механіко-математичний; соціології; психології; радіофізики, електроніки та комп'ютерних систем; фізичний; філософський; хімічний; юридичний;), 8 навчальних інститутів (військовий; високих технологій; журналістики; міжнародних відносин; післядипломної освіти; філології; управління державної охорони України;), 1 навчально-науковий інститут ("Інститут геології"), 1 навчально-науковий центр (ННЦ "Інститут біології та медицини"), 2 коледжі (геологорозвідувальних технологій та оптико-механічний), Український фізико-математичний ліцей, підготовче відділення, Центр українознавства, геологічний та зоологічний музеї, Музей історії університету, Міжфакультетський лінгвістичний музей, Інформаційно-обчислювальний центр, Астрономічна обсерваторія, Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет" та Наукова бібліотека ім. М. Максимовича. Загальний фонд останньої нині складає 3 362 359 примірників документів.

Підготовка та перепідготовка фахівців здійснюється за 14 спеціальностями ОКР "Молодший спеціаліст", за 79 спеціальностями ОС "Бакалавр" та 73 спеціальностями ОС "Магістр". Опановують їх 26 тис. студентів. Вищу кваліфікацію в університеті здобувають 1645 аспірантів та 125 докторантів.

Проаналізувавши університетські традиції КНУ імені Тараса Шевченка ми дійшли висновків, що загальноуніверситетською традицією є КНУ Ехро – день відкритих дверей в університеті, де беруть участь усі факультети

університету. Окрім цього відбуваються традиційні урочисті заходи на факультетах, найпоширеніші серед яких: посвята в студенти, випускні урочистості, святкування дня факультету та інші [24].

Символіка університету представлена гербом університету та символічним червоним кольором, є корпоративні шрифти, логотипи. У центрі гербової композиції зображено головний корпус університету – Червоний корпус – символ фундаментальної університетської освіти. Ліворуч змальовано архангела Михаїла – небесного покровителя Київської землі, а праворуч зображено Святого Рівноапостольного Великого князя Володимира – покровителя знань і невпинного наукового пошуку, чиє ім'я до 1919 р. носив університет.

Також до символіки університету слід віднести знаменитий червоний корпус КНУ, який є символом ЗВО. Окрім традиційної символіки в університеті є нетрадиційні форми поширення університетської атрибутики, а саме: фірмовий одяг, аксесуари, канцтовари.

В КНУ імені Тараса Шевченка відсутній кодекс корпоративної культури. Місія, завдання, цілі містяться в статуті університету.

Політика і процедури дотримання академічної доброчесності, відображені у таких документах, як: «Етичному кодексі університетської спільноти», «Положенні про організацію освітнього процесу», Статуті Київського національного університету ім. Т. Шевченка; «Положенні про систему забезпечення якості освіти та освітнього процесу»; Для підвищення якості освіти у спосіб імплементації принципів академічної доброчесності в університетську культуру Університет уклав договір про співпрацю з компанією «Антиплагіат» (сервіс пошуку ознак плагіату Unicheck).

Випускники КНУ працюють у різних сферах бізнесу, державних установах, ефективно використовуючи отримані у процесі навчання знання та навички.

Асоціація випускників КНУ створена на засадах добровільності, рівноправ'я її членів, самоуправління, законності та гласності.

Асоціація випускників передбачає взаємодію між керівництвом, викладачами, студентами та випускниками.

Метою Асоціації є підтримка комунікації між її членами шляхом організації й проведення конференцій, семінарів, круглих столів, тренінгів та інших заходів.

Асоціація випускників КНУ інформує про:

- досягнення випускників КНУ,
- зустрічі випускників КНУ та окремих факультетів / інститутів,
- події на факультетах / інститутах (день факультету / інституту, інші проекти),
- потреби університету (можливості, спонсорство, допомога),
- вакансії для випускників КНУ,
- можливості пошуку кандидатів на вакансії серед випускників / студентів КНУ.

Окрім цього в університеті є окремі факультети, які мають власні асоціації випускників, наприклад: «Асоціація випускників юридичного факультету КНУ імені Тараса Шевченка» та «Асоціація випускників економічного факультету КНУ імені Тараса Шевченка». Такі зв'язки дають можливість факультетам працевлаштовувати студентів, а також залучати випускників до освітнього процесу та отримувати від них підтримку.

Комунікація університету ведеться через офіційний сайт, який на нашу думку, є недостатньо інформативним, а також через соціальні мережі, які містять всю необхідну інформацію, проте, одразу простежується відсутність корпоративного стилю в подачі дописів.

Проаналізувавши освітнє та наукове життя студентів ми дійшли висновків, що навіть в період онлайн університетські заходи не припиняються, відбуваються конференції, заходи для студентів.

Отже, ми проаналізували два класичні дослідницькі університети за сімома критеріями: традиції, символіка, кодекс корпоративної культури, корпоративна комунікація, академічна доброчесність, зв'язок з випускниками, наукове та освітнє життя.

Одразу хочемо наголосити, що як в одному так і в іншому університеті корпоративна культура забезпечується на достатньому рівні, проте, не за всіма вище переліченими критеріями. В обидвох ЗВО дотримуються університетських традицій та символіки. Проте в нас склалося враження, що в ЛНУ імені Івана Франка не знаходять нових підходів та форм поширення власних традицій та символіки серед студентів, в той час, як в КНУ імені Тараса Шевченка нетрадиційною формою є університетська атрибутика, яка поширюється серед усіх стейхолдерів. Також ми звернули увагу, що в ЛНУ Франка немає нових сучасних традицій, які б залучали більше студентів, в той час, як в КНУ з'явилася нова традиція – вже четвертий рік поспіль вони влаштовують масштабний День відкритих дверей для студентів з усієї країни.

Кодекс корпоративної культури відсутній в університетах, а саме поняття згадується в інших статутних документах. Наприклад, в ЛНУ Франка про корпоративну культуру згадується в Стратегії розвитку університету 2020-2025 і цьому присвячено окремий розділ, також це питання розкрито в Статуті Університету, а на сайті є окремий розділ присвячений цьому питанню.

У КНУ імені Тараса Шевченка даному питанню великої уваги не приділяється, в документах практично немає згадки про корпоративну культуру.

Академічна доброчесність є складовою системи забезпечення якості вищої освіти, тому, приділяти увагу цьому питанню є прямим обов'язком працівників ЗВО. В обидвох університетах це питання визначено законодавчо, є всі необхідні процедури, а також ведеться активна робота серед студентів.

Університети підтримують зв'язок з випускниками, проте, на нашу думку, КНУ імені Тараса Шевченка робить це ефективніше та більше використовує можливості випускників.

Корпоративна комунікація в ЛНУ Франка відбувається через електронну пошту, про що, свідчить наявне положення. Активно транслюється інформація через сайт та соціальні мережі. В КНУ імені Тараса Шевченка для корпоративної комунікації створено також корпоративну пошту, проте, на

сайті висвітлюється не вся необхідна інформація, сам сайт не є зручним в користуванні.

В обидвох університетах панує активне культурне та наукове життя.

Загалом порівняння корпоративної культури між двома зазначеними університетами можна представити в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Порівняльна таблиця корпоративної культури в ЗВО

Критерій	ЛНУ імені Івана Франка	КНУ імені Тараса Шевченка
Традиції	Недостатньо приділено уваги цьому елементу корпоративної культури саме на загальноуніверситетському рівні	Недостатньо приділено уваги цьому елементу корпоративної культури саме на загальноуніверситетському рівні
символіка	Дотримано в повному обсязі традиційної символіки	Дотримано в повному обсязі традиційної символіки, є елементи нетрадиційної
Кодекс корпоративної культури	Немає, проте, розвиток корпоративної культури входить в Стратегію розвитку університету.	Немає, проте елементи корпоративної культури відображено в інших документах університету
Академічна доброчесність	Забезпечується в повній мірі	Забезпечується в повній мірі
Зв'язок з випускниками	Університет підтримує зв'язок з випускниками	Університет підтримує зв'язок з випускниками

Наукове, освітнє, культурне життя	Забезпечується в повній мірі	Забезпечується в повній мірі
Корпоративна комунікація	Ведеться через корпоративну пошту та сторінки в соц. мережах	Ведеться через корпоративну пошту та сторінки в соц. Мережах

Висновки до розділу 2

Отже, ми проаналізували два класичні, дослідницькі університети, з приблизною кількістю студентів. Як в одному так і в іншому університеті корпоративна культура забезпечується на достатньому рівні. До основних недоліків можна віднести: відсутність в університетах окремого документу, який би регулював корпоративну культуру, відсутність модернізації традицій та символіки. Позитивним в корпоративній культурі університетів є дотримання академічної доброчесності, активний зв'язок з випускниками, активне культурне та освітнє життя, комунікація із стейкхолдерами освітнього процесу.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Розділ 3.1. Аналіз корпоративної культури серед студентів та викладачів та її оцінка

В класичному розумінні університет – це студенти та викладачі. Ми погоджуємося із таким позиціонуванням, проте, для успішної діяльності ЗВО залучаються й інші стейкхолдери.

Стейкхолдери (від англ. stakeholders), зацікавлені сторони — фізичні та юридичні особи, які мають інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність [46].

Зовнішні стейкхолдери освітніх програм університету - це особи або організації які зацікавлені у якісній підготовці фахівців вищим навчальним закладом. Це перш за все роботодавці, випускники, представники органів державної та місцевої влади, громадські організації тощо.

Завдання інституції зовнішніх стейкхолдерів (груп впливу):

визначати пріоритетні напрямки запровадження інновацій у медичній (фармацевтичній) практиці;

сприяти проходженню виробничих практик та ознайомленню з інноваціями у медичних (фармацевтичних) закладах;

надавати пропозиції щодо покращення якості практичної підготовки здобувачів вищої освіти та необхідних компетенцій для опанування інноваціями в медичній (фармацевтичній) практиці [46].

Основні групи стейкхолдерів описано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Основні стейкхолдери

	Стейкхолдер	Характеристика
Зовнішні	держава	визначає пріоритетні напрямки розвитку освіти і соціуму в цілому, окреслює стратегію розвитку його людських ресурсів і пріоритетних галузей, здійснює нормативно-правове регулювання діяльності закладу вищої освіти та основне замовлення на підготовку фахівців вищої освіти через розподіл державного замовлення на підготовку кадрів;
	роботодавці	(великі, середні і малі підприємства та організації різних форм власності і сфер діяльності), які зацікавлені в компетентних фахівцях;
Внутрішні	науково-педагогічні, педагогічні працівники,	об'єднують зусилля всіх зацікавлених груп для реалізації університетом своєї місії і стратегії розвитку, покращення якості освітніх послуг, встановлення партнерських відносин і створення соціального капіталу;
	здобувачі вищої освіти та батьки студентів	сприяють покращенню освітнього процесу шляхом внесення пропозицій.

Основними стейкхолдерами освітнього процесу є студенти та викладачі, відповідно, вони і є основними об'єктами корпоративної культури. Під корпоративною культурою викладача вищої школи слід розуміти усвідомлене застосування у власній професійній діяльності сукупності

корпоративних цілей вищого навчального закладу, корпоративних цінностей і норм професійної групи, які приймає і поділяє викладач, які регулюють його взаємини з представниками інших соціальних груп, що задіяні в роботі вищого навчального закладу, та прагнення сприяти розвитку позитивного іміджу вищого навчального закладу.

Система цінностей у структурі корпоративної культури викладача вищої школи займає провідне місце і може бути представлена такими групами [28]:



Рис. 3. Групи цінностей викладачів

В основу діяльності освітньої організації покладені трудові взаємовідносини між адміністрацією і викладачами, між колегами викладачами, між викладачами та іншими співробітниками. Трудова взаємодія розглядається як обов'язок, укладений між вільними особистостями, які повністю зберігають свою особистісну свободу у межах трудових відносин. В основу корпоративної культури закладені цінності, які реалізуються через норми й правила і становлять корпоративну нормативну систему, що регулює поведінку людей в організації.

Дотримання корпоративних норм поведінки сприяє прийняттю працівника до соціальної групи.

Забезпечення корпоративної культури серед студентів є складнішим завданням, аніж серед викладачів. Проте, високий рівень корпоративної культури в ЗВО свідчить про якісне освітнє середовище для розвитку студента, як особистості, тому це настільки важливим. Компонентами корпоративної культури серед студентів можуть бути (за В. Парсяк) [25, с.44].



Рис. 4. Компоненти корпоративної культури серед студентів

Проаналізувавши дані елементи, ми дійшли висновку, що найважче студентам приймати ціннісно-нормативні елементи, а саме: правила, традиції. Основними елементами для формування корпоративної культури є: комунікаційний та знаково-символьний [26, с.87].

При формуванні корпоративної культури студентів в освітньому середовищі університету визначено чотири компоненти сформованості корпоративної культури студентів:

Таблиця 3.5.

Компоненти сформованості корпоративної культури студентів

Компонент	Характеристика
Когнітивний компонент	характеризує сукупність науково-теоретичних знань про корпоративну культуру загалом і корпоративну культуру особистості зокрема, усвідомлення студентом місії, візії університету та своєї ролі в корпоративному управлінні, знання сутності корпоративної культури, специфіки її вияву в освітній установі, організації міжособистісної взаємодії для виконання майбутніх професійних завдань. Важливими характеристиками когнітивного компонента корпоративної культури є знання студентами характеристик прояву таких особистісних якостей, як комунікабельність, рішучість, ініціативність, терплячість, тактовність, відповідальність, товариське взаєморозуміння, здатність до співчуття.

Емоційно-ціннісний компонент	виявляється в умінні особистості розуміти та вербалізувати свої почуття; у сформованості моральних, комунікативних почуттів; гуманістичній установці на спілкування; у розвинутій емпатії; усвідомленні мотивів своєї поведінки.
Діяльнісний компонент	стосується вміння використовувати здобуті знання про корпоративну культуру для вирішення завдань освітньої діяльності, здатності діяти в різних ситуаціях; активності студентів в організації; дотримання норм і правил міжособистісних взаємин, що склалися між суб'єктами освітнього процесу; наявності вмінь і навичок внутрішньої групової й командної взаємодії, заснованої на принципах корпоративної етики; уміння узгоджувати свої дії з діями оточуючих, вибирати оптимальний стиль спілкування в різних ситуаціях відповідно до вимог корпоративної культури; уміння підтримувати імідж університету.
Рефлексивний компонент корпоративної культури	поєднує в собі схильність студентів до аналізу власної діяльності, а також вчинків інших людей, з'ясування причини та наслідків своїх дій як у минулому, так і в сьогоденні й майбутньому, характеризується схильністю сприймати всі сторони свого «Я», приймати себе в усій повноті поведінкових проявів.

Незважаючи на те, що корпоративна культура для студента та викладача розглядається окремими категоріями, все ж таки, вони між собою переплітаються, дотримання правил, взаємоповаги та цінностей є основою.

Основними показниками сформованої корпоративної культури серед студентів є:

- позитивне ставлення до філософії університету;
- підтримка заходів ЗВО, традицій, долучення до діяльності ЗВО в позанавчальний час;
- участь в системі забезпечення якості вищої освіти факультету/університету;
- дотримання правил академічної доброчесності;

Ми розглянули особливості корпоративної культури в ЗВО серед викладачів та студентів. На основі цієї інформації можна розглянути процес діагностики рівня сформованості корпоративної культури серед студентів та викладачів.

Діагностика корпоративної культури – це цілісна система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань та подальшого практичного їх використання [42].

Діагностика корпоративної культури в ЗВО може проводитися, як на рівні факультету, так і на рівні університету. Якщо це рівень ЗВО, відповідно має бути добре підготовлено опитування, швидше за все, це буде масштабна подія в університеті. Якщо ж це рівень факультету, то такі діагностики можуть проводитися частіше ніж раз на рік.

Діагностика може проводитися серед студентів групи, викладачів кафедри, або факультету, адміністрації університету чи факультету, усього персоналу ЗВО. Для діагностики використовують наступні методики: Камерона-Куїнна ОСАІ, експрес-діагностику організаційної культури, методику соціально-психологічної самооцінки колективу (СПСК) Р. Немова. Усі методики застосовуються шляхом опитування. Ми вирішили розробити

власне опитування для визначення рівня сформованості корпоративної культури.

Перше опитування стосуватиметься студентів ЗВО, яке можна проводити, як в оффлайн та і в онлайн-формі «Ставлення до корпоративної культури на факультеті здобувачів вищої освіти».

Метою опитування є: дослідити рівень сформованості корпоративної культури на факультеті.

Учасники: студенти 3-4 курси. Ми вирішили зупинитися на студентах саме цієї вікової категорії, оскільки їхнє ставлення змінюється до університету протягом перших років навчання, і відповідно, ставлення першокурсників буде зовсім іншим.

Завдання опитування:

- 1) дослідити рівень знань студентів про сутність і змістові аспекти корпоративної культури;
- 2) визначити ставлення студентів до корпоративної культури факультету/університету.

Показниками будуть:

1. володіння системою знань про корпоративну культуру та розуміння ролі корпоративної культури та усвідомлення необхідності її виявлення в студентському житті;
2. знання формальних й неформальних правил та норм діяльності, моделей поведінки, традицій, обрядів, фірмового стилю, логотипу та інш. компонентів.
3. ставлення до елементів корпоративної культури.

Сама анкета складається з чотирьох блоків запитань у відповідності з вище представленими компонентами корпоративної культури студентів (додаток А)

Друге опитування стосуватиметься студентів ЗВО, яке можна проводити, як в оффлайн та і в онлайн-формі «Корпоративна культура серед студентів ЗВО» (додаток Б).

Метою опитування є: дослідити рівень сформованості корпоративної культури в університеті серед студентів.

Учасники: студенти 3-4 курси.

Завдання опитування:

- 1) дослідити рівень знань студентів про сутність і змістові аспекти корпоративної культури;
- 2) визначити ставлення студентів до корпоративної культури університету.

Сама анкета складається з чотирьох блоків запитань у відповідності з вище представленими компонентами корпоративної культури студентів.

Також ще одне опитування ми розробили для оцінювання рівня сформованості корпоративної культури серед науково-педагогічного персоналу факультету. Опитування є анонімним та складається з 20-ти запитань (додаток В).

Мета опитування: визначити рівень корпоративної культури серед науково-педагогічного персоналу на факультеті шляхом проведення опитування.

Розділ 3.2 Побудова моделі корпоративної культури ЗВО

Корпоративна культура як соціокультурний і педагогічний феномен недостатньо вивчений, тому в наукових джерелах є різні позиції стосовно того, як саме слід уявляти модель корпоративної культури організації, які структурні компоненти їй притаманні. Пропонуємо розглянути основні моделі корпоративної культури запропоновані класиками.

Модель Г. Джонсона відображає основні елементи організації, зокрема це: структури влади, організаційні структури, системи контролю, ритуали і рутина, символи, міфи та історії [18, с.50].



Рис .5. Модель «Культурна мережа»

Модель корпоративної культури, запропонована українськими дослідниками на чолі з Г. Хаєтом. Структура корпоративної культури презентована як багаторівневе утворення. Перший рівень авторами поділений умовно на три підпорядковані рівні: 1а, 1б і 1в. Рівень 1а, за словами дослідників, це те, що знаходиться над корпоративною культурою – мораль як надперсональна і надкорпоративна категорія. На рівні 1б знаходяться сенс життя і діяльності, на рівні 1в – цінності, переконання, вірування, уявлення, установки. Всі

елементи першого рівня визначають особистість людини, мотивують її діяльність, зумовлюють трудову поведінку. На другому рівні знаходяться задекларовані місія, «зухвала мета» та ділові принципи, на третьому – зовнішні прояви корпоративної культури (гімн, прапор, фірмовий стиль, ритуали та ін.) [49].



Рис 6. Модель корпоративної культури

Як ми бачимо є різноманітні підходи до представлення моделі корпоративної культури, проте, говорячи про модель корпоративної культури для ЗВО не можна використовувати жодну із вище наведених, оскільки, це моделі, які призначені для корпорацій, а ЗВО має власну специфіку, тому ми вирішили розробити власну модель корпоративної культури ЗВО.



Рис. 7. Розроблена модель корпоративної культури університету

Основними китами корпоративної культури в ЗВО є місія, цілі та завдання. На нашу думку. Вони є основними орієнтирами куди рухатися та як будувати спільноту університету.

Як зазначає О. Мешков, місія університету пояснює сутність і призначення освітнього закладу, визначає цілі та засоби їх досягнення, орієнтує поведінку співробітників і поєднує їх у єдине ціле, установлює певний психологічний клімат, формує корпоративний дух, доводить основні цінності, визначає імідж і бренд університету та, відповідно, ставлення суспільства до нього. Місія містить:

- а) ідеологію або основні принципи діяльності організації;

б) імідж – образ, який організація створює і підтримує для зовнішнього оточення; (Ковальчук В. М. Теоретичні засади формування стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2020. № 19(47). С. 43–50.)

Важливо формулювати місію та візію більш лаконічно для простого запам'ятовування студентами та викладачами. Місія та візія повинні бути загальними, не містити шаблонів та кліше, вони повинні бути оригінальними та якісно вирізняти заклад, робити його особливим в очах спільноти.

Університетська візія – це стратегічне бачення інституцією себе з огляду на спроможність найбільш ефективно і повно реалізовувати власну місію під певним інституційним гаслом (девізом) [46, с.50].

Стратегічний контекст розвитку університету полягає в необхідності постійного узгодження стратегічних планів з його поточним станом. Варто зазначити, що орієнтація навчального закладу на стратегічний розвиток відрізняється далекоглядністю та прагненням досягати тих цілей, які сприятимуть отриманню серйозних переваг та першості на освітньому ринку. Отже, у цьому випадку йдеться не про одноразове досягнення термінових переваг університетом, а про систематичне здійснення управлінських дій, які гарантують неперервне інтелектуальне та економічне зростання університету [32, с.15].

Стратегічний розвиток університету містить три основні блоки інформації:

- інформація про університет сьогодні;

- інформація про майбутнє університету;

- інформація про способи досягнення майбутнього.

Стратегія університету будується відповідно до моделі ЗВО, як ми знаємо найпоширеніші і них: англійська, французька та американська. Існує

достатньо багато визначень стратегії, проте їх можна звести до одного – як встановленої на достатньо тривалий період сукупності норм, орієнтирів, напрямів, способів та правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоздатність закладу вищої освіти та зміцнюють його позицію на ринку освітніх послуг. При виборі стратегії ЗВО є декілька типів, як зображено на рисунку [13, с.50].



Рис.8. Стратегії ЗВО

На основі викладеної вище інформації ми пропонуємо наступну модель формування успішної стратегії діяльності ЗВО.

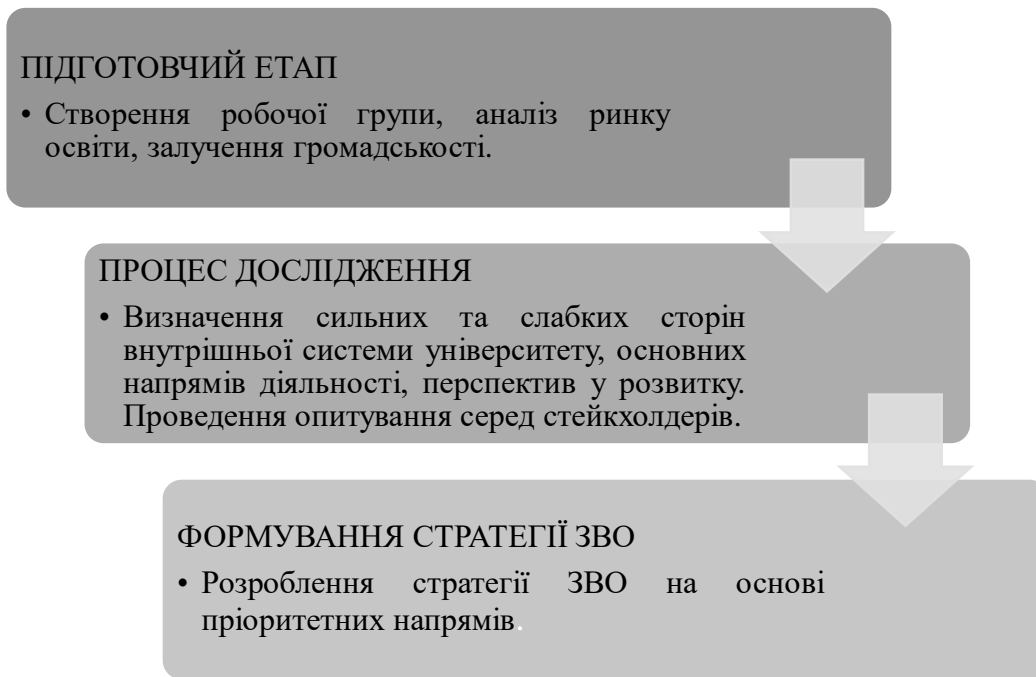


Рис.9. Процес формування стратегії ЗВО

Цінності університету демонструють прагнення ЗВО та переплітаються з місією та стратегією. Н. Тічі пропонує формулювати цінності в ЗВО за п'ятьма елементами: цінності, важливість, позитивна та негативна поведінка, парадокси. Цілком зрозумілим є те, що в кожного університету свої цінності залежно від типу, профільного спрямування чи особливостей ЗВО.

Окремо в моделі ми винесли поняття іміджу, який формує сам університет і репутацію, як наслідок сформованого іміджу. Для ЗВО вкрай важливою є репутація, адже це впливає на кількість абітурієнтів, рейтинги університету і просто сприйняття в академічній спільноті. Багато в чому репутація ЗВО залежить від сприйняття студентами свого навчального закладу, адже вчорашні студенти стають випускниками і транслюють особливості навчання в університеті. Формування іміджу в університеті має бути покладено на окремий відділ, в університеті має бути прес-секретар. В сучасну епоху, однією з найважливіших елементів іміджу є соціальні мережі, ведення сайту ЗВО, також самі викладачі є елементами іміджу ЗВО, а також ректор, як представник університету.

Формування іміджу – це тривалий процес, який включає стадії переходу від первинних вражень про людину до системного уявлення про неї. Імідж викладача є проекцією його особистості в процесі соціальних комунікацій, який включає в себе як внутрішні можливості суб'єкта, так і вимоги, які висувуються до викладача зовнішнім середовищем [12, с.53].

Процес формування іміджу університету, на думку авторів, включає такі етапи:

1. Фіксація вже сформованого іміджу з використанням методів діагностики, анкетування, спостереження, фокус-груп.
2. Виявлення позитивних і негативних факторів формування іміджу, де позитивні фактори сприяють вирішенню проблем, а негативні заважають.
3. Визначення заходів для нейтралізації негативних факторів та посилення дій позитивних факторів;

Розглянемо, які основні документи мають бути в ЗВО для підтримання корпоративної культури.

Фундаментальним документом закладу вищої освіти є Статут університету. Відповідно мета освітньої програми на факультеті повинна відповідати меті діяльності університету. Окрім цього цілі освітньої програми мають відповідати місії та стратегії закладу вищої освіти, які містяться в Стратегічному плані розвитку університету – ще один важливий документ для освітньої діяльності ЗВО. Стратегічний план має відповідати сучасним змінам освітнього простору України, та по можливості Європейського.

Наступним документом ЗВО є Положення про організацію освітнього процесу, передбачено форми організації освітнього процесу, види навчальних занять і контролю, планування освітнього процесу та інші освітні процеси.

Для організації навчального процесу та його науково-методичного забезпечення в навчальних підрозділах зазвичай працює Науково-методичний центр організації навчального процесу;

Дане Положення забезпечує можливість для формування індивідуальної освітньої траєкторії студента, зокрема через індивідуальний вибір здобувачами вищої освіти навчальних дисциплін в обсязі, передбаченому законодавством.

Вимогою до діяльності університетів є внутрішня система забезпечення якості. Запровадження внутрішньої системи забезпечення якості вимагає ухвалення Вченою радою необхідних внутрішніх документів, створення власного або легального використання іншого програмного забезпечення. Кінцевою метою всіх процедур внутрішнього забезпечення якості є перегляд (за потреби) і покращення навчальних курсів та освітніх програм. Ці процеси мають відбуватися з участю викладачів, здобувачів вищої освіти і працевлаштувачів.

Положенням про систему забезпечення якості освіти та освітнього процесу, ще один документ, який має бути в університеті. Сюди ж входить питання про академічну доброчесність. Поняття академічної доброчесності в освітньому середовищі з'явилося у 2015 році, тому є достатньо новим для наших університетів і водночас одним з найважливіших. За словами Тараса Добко: «Академічна культура – це не розкіш, яку собі може дозволити університет, коли все решта визначено і добре працює. Академічна культура – це дуже практичний засіб покращити управління, забезпечити академічну якість і навіть фінансово оптимізувати діяльність університету. Тож не варто заощаджувати зусиль для її створення» [2, с. 34].

Експертами Міжнародного центру академічної доброчесності при Ратлендському інституті етики, було розроблено документ про академічну доброчесність. Згідно з даним підходом, академічна доброчесність ґрунтується на шести фундаментальних цінностях: чесності, довірі, справедливості, повазі, відповідальності і мужності [37] (Див. Додаток Г). Відповідно має працювати центр відповідальний за всю систему забезпечення якості освіти. Важливо розуміти, що він має не контролюючі, а сервісні функції. Центр внутрішнього забезпечення якості модерує всі необхідні процеси, збирає інформацію, готує рекомендації для прийняття необхідних

рішень на всіх рівнях управління ЗВО. Відповідно для регулювання даного явища в університеті має бути створеним та діяти Етичний кодекс університетської спільноти.

Важливою є участь і студентів в освітньому процесі, що передбачено, як Законом України «Про Вищу освіту». Для регулювання діяльності органів студентського самоврядування Конференцією студентів університету має бути затверджене Положення Про органи студентського самоврядування. Одним з інструментів інтеграції Українських ЗВО у світовий науково-освітній простір є академічна мобільність. З власного досвіду можемо зазначити, що це одна з найкращих можливостей, яку студенти можуть використати під час навчання в університеті. Навчання за кордоном має сприйматися, як стандартний елемент університетської освіти, а не, як щось надзвичайне.

Відповідно для того, щоб даний процес проходив з найменшим опором має бути створене документальне забезпечення у вигляді Положення про академічну мобільність, яке має висвітлювати: права та обов'язки учасників академічної мобільності, організаційне забезпечення, визнання результатів програми академічної мобільності в університеті та інші важливі моменти, що стосуються даного процесу. У рамках Болонського процесу, має бути визначена та затверджена відповідним документом процедура визнання результатів навчання в іншій країні.

Окрім нормативного та методичного забезпечення, необхідними є матеріальні ресурси. Методи викладання постійно змінюються і потребують інноваційності, важливим є застосування технічних засобів, якими має забезпечити ЗВО.

Під корпоративними комунікаціями в ЗВО ми маємо на увазі:

Зовнішня комунікація (висвітлення інформації на сайті ЗВО, в соціальних мережах та зв'язки з громадськістю);

Внутрішня комунікація (комунікація між підрозділами ЗВО, комунікаційний зв'язок «викладач — студент»).

Маркетингові комунікації (просування ЗВО);

Зовнішня комунікація зазвичай здійснюється окремим відділом і полягає у співпраці із ЗМІ, комунікацією із зовнішніми стейкхолдерами. Зовнішня комунікація чинить вплив на репутацію ЗВО, тому цьому компоненту важливо приділяти достатню кількість уваги.

Внутрішня комунікація не є менш важливою, адже основною цільовою аудиторією ЗВО є працівники та студенти. Зазвичай інструментами такої комунікації є: корпоративні пошти, соціальні мережі, групи в месенджерах.

У маркетингу послуг важливу роль відіграють внутрішні комунікації, метою яких є формування командного духу серед працівників, певного мікроклімату, що буде стимулювати персонал до максимальної ефективної діяльності. комунікаційна діяльність в сфері освіти, що включає рекламу, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, виставкову діяльність, лише починає складатися як самостійний професійний напрямок.

Для просування ЗВО ключовими (базові) є наступні елементи маркетингових комунікацій: реклама; спеціальні події; виставкова діяльність; зв'язки з громадськістю; прямий маркетинг.

Реклама є найбільш традиційним каналом просування і «зрозумілим» як для адміністрації ЗВО, так і для цільових аудиторій. При цьому сьогодні реклама втрачає свою актуальність і ефективність, поступаючись за результативністю іншим способам просування. Для просування ЗВО найчастіше використовується наступна традиційна реклама:

друкована реклама: розміщення модульної та текстової реклами в ЗМІ; рекламна поліграфія (буклети, листівки та інші);

зовнішня реклама – на фасадах будівель; реклама на транспорті; білборди; афіші; лайт бокси і т.д.;

Традиційна реклама для університетів є необхідною умовою, але не цілком достатнім. Традиційна реклама забезпечує присутність об'єкта просування в рекламно-інформаційному полі, але не є фактором, що визначає вибір цільової аудиторії. Це свого роду «перша» підготовча лінія просування.

У пошуках вузу цільові аудиторії шукають інформацію в спеціалізованих і основних інформаційних довідниках і, безумовно, інформація про вуз там має бути присутня.

Зв'язки з громадськістю – одне з ключових напрямків діяльності в рамках системи маркетингових комунікацій ЗВО. Однією з головних завдань зв'язків з громадськістю є формування позитивної громадської думки про виш; управління інформаційним полем навколо об'єкта позиціонування і просування. Це кілька таких об'єктів: сам ЗВО / ім'я вузу, бренд вузу (в конкретному випадку, якщо можна говорити про бренд); освітні продукти і послуги вишу; ключові персони вишу. Зв'язки з громадськістю вибудовують довірчі позитивні відносини з цільовими аудиторіями, які служать базою і ресурсом для використання інших комунікаційних технологій. Якщо довіру сформовано, є позитивне публіситі (інформаційне поле навколо об'єкта), певний ступінь інформованості громадськості і «добре ім'я» вузу, то і рівень довіри до реклами і інших засобів просування зростає [11, с.40].

Спеціальні події – один з основних елементів маркетингових комунікацій. Дана технологія з кожним роком набуває все більшої актуальності. Її особливість полягає в тому, що просування здійснюється за допомогою організації якої-небудь події, заходи. Акцент зроблений на емоційні ресурси, корпоративні повідомлення органічно включені в сценарій свята, його атмосферу, просування здійснюється побічно, коректно, без використання прямих рекламних звернень.

Прямий маркетинг є одним з ключових методів просування і продажу освітніх послуг, оскільки така специфіка даного ринку – тут особливо важлива міжособистісна комунікація, ступінь довіри до джерела інформації. Якщо представник цільової аудиторії довіряє джерелу інформації (співробітнику ЗВО, студенту і т. д.), послуга буде продана.

Освітнє лідерство – це нова управлінська парадигма, яка є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у сфері освіти в умовах сучасних

суспільних трансформацій. Саме від стилю керівництва залежатиме психологічний клімат в колективі та якість освітнього процесу.

Для розуміння складових і зв'язків лідерства у вищій освіті Leadership Foundation for Higher Education пропонує використовувати низку вимірів, представлених на рис. 10.

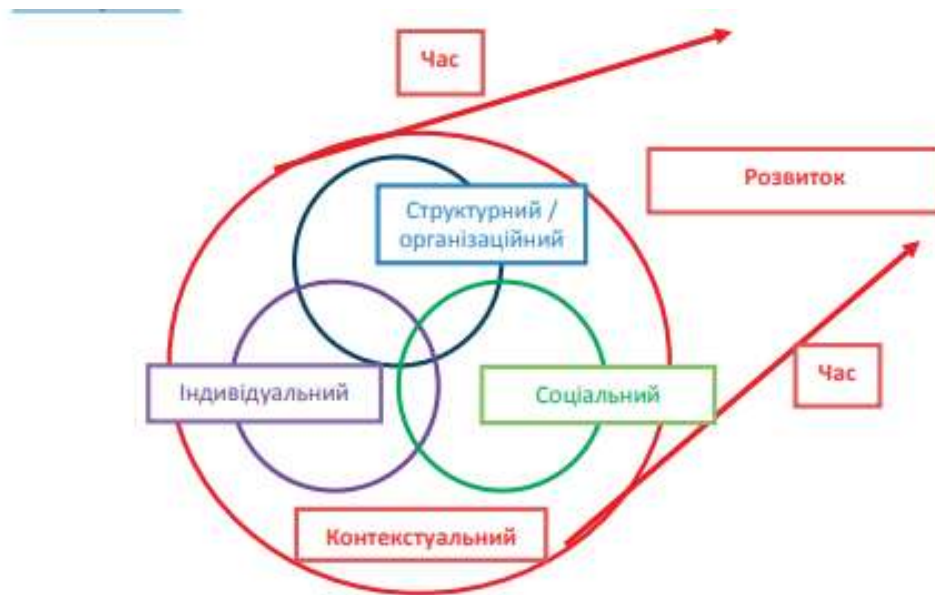


Рис. 10. Складові лідерства у вищій школі

Відображено такі виміри лідерства у вищій освіті та їх складові [54, с.4: Контекстуальний – політичне оточення, місце розташування (локація ЗВО), розмір, профіль закладу.

Організаційний – системи, процеси, практики.

Соціальний – соціальна ідентичність, інформальні мережі, партнерство, альянси.

Індивідуальний – персональні якості, досвід, ролі.

На стику Організаційного та Соціального виміру – організаційна культура, формальні мережі, комунікаційні канали, можливості для залучення.

На стику Організаційного та Індивідуального вимірів – ресурси, винагороди, кар'єрне зростання.

На стику Індивідуального та Соціального вимірів – персональна та професійна ідентичність, зв'язок між ними.

На стику Організаційного, Соціального та Індивідуального вимірів – розподілені цілі, цінності, завдання. Розвиток, що є результатом синергії вище зазначених процесів, поєднує / забезпечує:

індивідуальний, груповий та організаційний прогрес;

інтеграцію та організаційні системи;

кар'єрне зростання працівників (career pathway);

зміну потреб і пріоритетів [54, с.5].

Експерти LFHE підкреслюють важливість соціального, контекстуального та темпорального (часового) факторів у спільному визначенні та спільній реалізації місії, цінностей, цілей і завдань організації та їх взаємозв'язку з розвитком вищої освіти в цілому [12, с.20].

У межах реалізації Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» експертами було сформульовано визначення поняття «університетське лідерство» та ідентифіковано його складові. Університетське лідерство (лідерство у вищій освіті) розглядаємо у таких трьох взаємопов'язаних площинах:

університет для лідерства (освітні програми та послуги для розвитку лідерського потенціалу суспільства);

лідерство університету (діяльність держави задля розвитку університетів світового рівня);

лідерство в університеті (організаційний дизайн і організаційний розвиток ЗВО, стратегічне управління, політика досконалості, розвиток персоналу, управління якістю тощо).

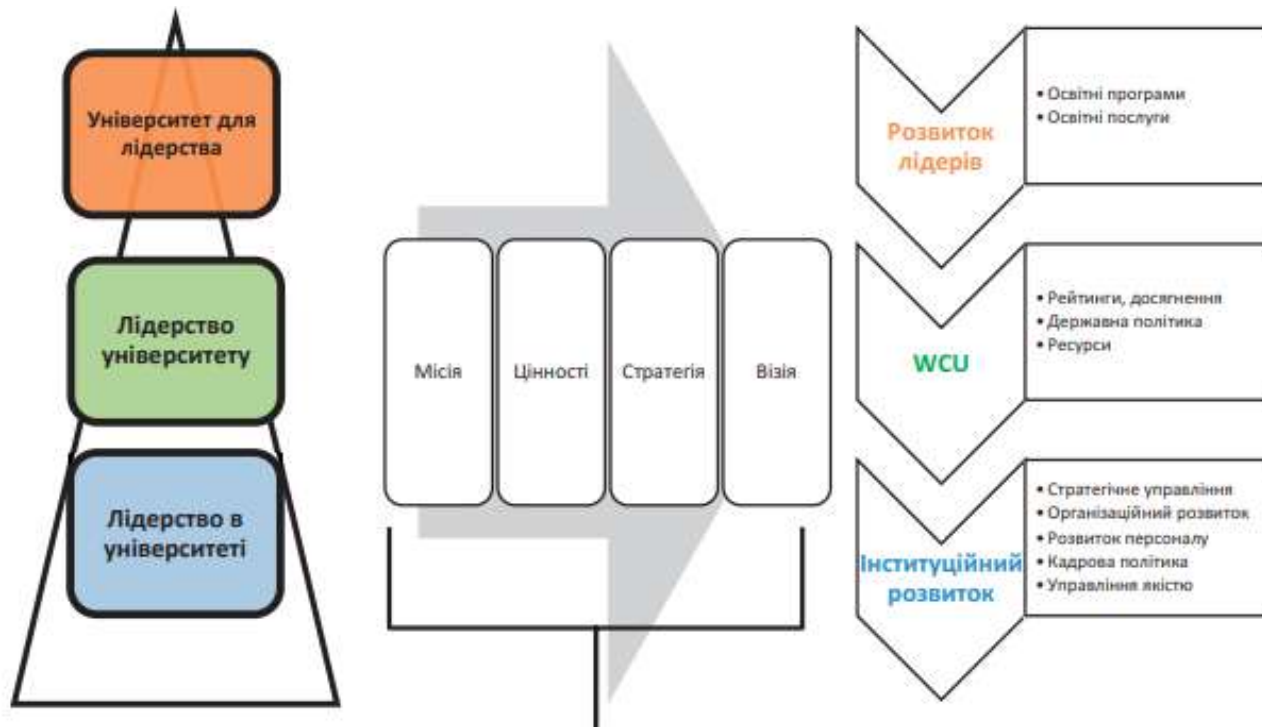


Рис.11. Університетське лідерство

Зміна моделі управління сучасним університетом полягає у переході від централізованого адміністрування – через професійний менеджмент – до спільного (розподіленого) лідерства. Актуалізація лідерства як нової управлінської парадигми (сутність якої відповідає сучасним реаліям, вимогам і викликам) детермінується наявними суспільними тенденціями та трансформаціями, зокрема ціннісною та організаційною. Аналіз різних моделей лідерства у вищій освіті засвідчує, що сучасна модель управління вищою освітою є ціннісно-орієнтованою та базується на довірі та відповідальності [12, с.10].

Дотримання академічної доброчесності є ще одним компонентом корпоративної культури в університеті. Помилковим є вважати, що дотримання академічної доброчесності це тільки про плагіат в студентських роботах і відповідно це питання стосується тільки здобувачів вищої освіти. Проте, поняття академічної доброчесності є широким і розповсюджується, як на викладачів, адміністративний персонал та і студентів. В багатьох

університетах запроваджена практика підписання декларації академічної доброчесності для всіх внутрішніх стейкхолдерів. Міжнародний центр академічної доброчесності визначає академічну доброчесність як дотримання п'яти засадничих цінностей: чесності, довіри, справедливості, поваги та відповідальності (додаток А).

Немає універсального рецепту для створення сприятливого клімату академічної доброчесності, але є певні кроки, за допомогою яких можна максимізувати шанси на успіх [58].

1. Створювати і пропагувати чіткі та справедливі правила, норми і процедури академічної доброчесності, які можуть бути втіленими на практиці

2. Сприяти поширенню конкретних аспектів академічної доброчесності серед усіх сегментів кампусу університету. Просвітницька діяльність повинна включати обговорення фундаментальних цінностей, висвітлення зв'язку між академічною доброчесністю та ширшим колом етичних проблем.

3. Ознайомлювати усіх членів академічної спільноти про стандарти академічної доброчесності, так щоб вони сприймали очікувані результати як невід'ємні компоненти культури їх спільноти.

4. Практикувати дії, прописані у правилах та нормах університету, послідовно та прозоро. Надавати підтримку тим, хто дотримується норм та правил.

5. Розробляти, роз'яснювати та підтримувати неупереджені та прозорі системи розгляду порушень академічної доброчесності.

6. Бути у курсі сучасних розробок у сфері технологічних та освітніх практик задля передбачення підвищених ризиків та вирішення потенційних проблем, що стосуються академічної доброчесності.

7. Регулярно здійснювати оцінку ефективності правил та норм, процедур та практик доброчесності. При потребі переглядати та вдосконалювати їх задля оновлення та покращення.

Психологічний клімат в університеті є чи не найголовнішим компонентом корпоративної культури. Він може проявлятися в таких

комбінаціях: студенти-студенти, студенти-викладачі, викладачі-адміністрація, студенти-адміністрація.

Для сприятливої психологічної атмосфери серед студентів важливу роль грає куратор групи. Для створення сприятливого клімату в студентському середовищі важливі однаково, як висока мотивація до навчання, система відносин членів колективу один до одного, до своєї основної діяльності та діяльності оточуючих, до значних подій та ВНЗ, так і наявність у студентів навичок позитивної взаємодії. Для цього у практиці широко повинні застосовуватися інтерактивні методи покращення мікроклімату у студентському колективі та засоби неформального зближення колективу. Повинні бути разом усіма учасниками мікрогрупи створено правила поведінки у колективі. Повинна бути сформована не просто група за списком, а справжня команда однодумців, яка має спільні цінності, загальне бачення шляхів розвитку та оптимізації відносин у колективі [13, с.50].

У взаєминах між викладачами та студентами значну роль відіграють освіта, досвід роботи, навички та знання, рівень культури, а також особисті якості викладача. Саме викладач має стати для студента другом, надійною опорою та наставником. Він має зуміти побудувати взаємини зі студентами таким чином, щоб вони базувалися на взаєморозумінні, взаємоповазі та співпраці.

Дослідники зазначають, що корпоративні традиції відображають бажання співробітників ідентифікувати себе із суспільством, колективом та мають місце у будь-якому колективі, проте можуть бути як позитивними так і негативними. У випадку, коли корпоративні традиції, що вводяться, відображають місію організації, її базові цінності та засновані на них стандарти поведінки, формують «відчуття», вони забезпечують високу конкурентоспроможність організації. Дотримання традицій університету дають відчуття причетності до історії. Використання символіки ЗВО свідчить про приналежність до спільноти. Символіка також служить інструментом маркетингу для просування бренду університету.

Для підтримання усіх вищезазначених компонентів важливим є проводити діагностику стану корпоративної культури, враховувати побажання та робити висновки з отриманих результатів та запроваджувати нові інструменти її покращення.

Отже, на основі побудованої моделі та розкритих компонентів, можемо сформулювати поради для ЗВО для підтримання високого рівня корпоративної культури серед всіх членів університетської спільноти.

1. Проведення адаптації нових членів колективу та проведення заходів для першокурсників для ознайомлення з університетом.

Проведення тренінгів, стратегічних сесій;

Ознайомлення з статутними документами факультету/університету, нормами та правилами поведінки науково-педагогічних працівників;

Ознайомлення з правилами університету студентів, освітніми процесами, залучення викладачів-кураторів;

Проведення культурних, освітніх заходів із залученням студентів-старшокурсників;

2. Дотримання традицій ЗВО, проведення тематичних заходів, модернізація

традицій, використання символіки та розповсюдження її серед студентів та викладачів;

3. Корпоративна культура. Використання корпоративної пошти, соціальних мереж, тематичних привітань зі святами;

4. Сприятливий психологічний клімат в колективі, як студентів так і викладачів. Для цього повинна працювати психологічна служба в ЗВО та діяти анонімні скриньки.

5. Проведення корпоративних заходів на факультеті та на кафедрах;

6. Постійна оцінка корпоративної культури шляхом проведення діагностики

серед викладачів та студентів; Обговорення результатів діагностики та запровадження нових інструментів.

7. Працювати у напрямку партнерства між студентами та викладачами: заохочувати спільні наукові пошуки, змішані університетські заходи наукового, спортивного, культурного спрямування

8. Популяризація та поширення правил академічної доброчесності;

9. Проведення тренінгів, виїзних зустрічей, співпраця із студентами;

10.Формування власного іміджу та його підтримка;

Висновки до розділу 3

Моделі корпоративної культури представлено багатьма науковцями, проте, модель в ЗВО є специфічною зважаючи на особливості закладів вищої освіти, тому ми запропонували власну. Основою моделі є місія, візія, цілі та завдання. Дотичними до них є цінності та стратегія ЗВО. Це все є основою шістьох компонентів: норми та правила, цінності, корпоративна культура, академічна доброчесність, психологічний клімат та університетське лідерство. Окрім цього важливим є цього важливим є імідж, який перетворюється в репутацію факультету. А для того, щоб рівень корпоративної культури був високим потрібно постійно проводити діагностику корпоративної культури, враховувати побажання працівників та студентів.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів наукової роботи, дало підставу для наступних висновків:

Ми проаналізували поняття корпоративної культури та зупинилися на універсальному визначенні, а саме: корпоративна культура організації включає різні аспекти культури, утворені навколо конкретної організації. Корпоративні цінності та ідеали, моделі корпоративної поведінки, корпоративна етика, корпоративні традиції та свята, а також корпоративна філософія, міфи та легенди - все це і є корпоративна культура. Серед науковців немає єдиної думки з приводу елементів корпоративної культури та їхнього взаємозв'язку.

Порівнюючи підходи до елементів корпоративної культури різних науковців, можна помітити, що у всіх випадках згадуються, в принципі, ідентичні елементи корпоративної культури. Різниця лише в розставлених акцентах, угрупованню цих елементів і ступеня їх значимості в кожному окремому випадку. Однак, основна відмінність вітчизняного підходу від західного полягає в увазі до місії організації. Справа в тому, що українські державні організації, як правило, не мають чітко оформленою і заявленою місії, чого не скажеш про західні.

Ми здійснили компаративний аналіз двох провідних університетів країни, а саме: ЛНУ імені Івана Франка та КНУ імені Тараса Шевченка за такими критеріями: дотримання традицій, символіки, академічної доброчесності, наявність кодексу корпоративної культури, корпоративна комунікація, зв'язок з випускниками, освітнє та культурне життя ЗВО. Як в одному так і в іншому університеті корпоративна культура забезпечується на достатньому рівні. До основних недоліків можна віднести: відсутність в університетах окремого документу, який би регулював корпоративну культуру, відсутність модернізації традицій та символіки. Позитивним в корпоративній культурі університетів є дотримання академічної доброчесності, активний зв'язок з

випускниками, активне культурне та освітнє життя, комунікація із стейкхолдерами освітнього процесу.

Ми розглянули корпоративну культуру серед студентів та викладачів і дійшли висновків, що високий рівень корпоративної культури в ЗВО свідчить про якісне освітнє середовище для розвитку студента, як особистості, тому це настільки важливим. Забезпечення корпоративної культури серед студентів є складнішим завданням, аніж серед викладачів, оскільки для багатьох студентів. Ми вважаємо, що для підтримки корпоративної культури важливим є проводити діагностику стану корпоративної культури, тому розробити три опитувальники:

«Опитування серед студентів на рівень сформованості корпоративної культури» на факультеті, «Корпоративна культура серед студентів ЗВО» та «Корпоративна культура серед викладачів ЗВО».

Ми побудували модель корпоративної культури ЗВО, оскільки наявні класичні моделі не відповідають особливостям освітнього закладу. Основними засадами моделі є місія, цілі, візія, завдання ЗВО, вони є основними орієнтирами куди рухатися та як будувати спільноту університету. Дотичними до них є цінності ЗВО та стратегія. Основними компонентами корпоративної культури в університеті згідно з нашою моделлю є: норми та правила, корпоративна комунікація, традиції та символіка, академічна доброчесність, університетське лідерство, статутні документи та сприятливий психологічний клімат.

Окрім цього важливим є імідж, який перетворюється в репутацію факультету. А для того, щоб рівень корпоративної культури був високим важливим є постійно проводити діагностику корпоративної культури, обговорювати її результати. На основі нашої моделі, розкритих її компонентів ми сформуваємо поради, як підтримувати високий рівень корпоративної культури в ЗВО, а саме: проведення адаптації нових членів колективу та проведення заходів для першокурсників для ознайомлення з

університетом. Дотримання традицій ЗВО, проведення тематичних заходів, використання символіки та розповсюдження її серед студентів та викладачів.

Корпоративна культура. Використання корпоративної пошти, соціальних мереж, тематичних привітань зі святами. Сприятливий психологічний клімат в колективі, як студентів так і викладачів. Проведення корпоративних заходів на факультеті та на кафедрах. Постійна оцінка корпоративної культури шляхом проведення діагностики серед викладачів та студентів.

Популяризація та поширення правил академічної доброчесності. Проведення тренінгів, виїзних зустрічей, співпраця із студентами. Формування власного іміджу та його підтримка.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алтайцев А.М. Корпоративная культура университетов США / А.М. Алтайцев // Центр проблем развития образования Белорусского государственного университета. –URL: <http://charod.ru/tekst/cb7/alt.html>
2. Беляк Т.О. Корпоративна культура: сутність та особливості в умовах трансформацій соціально-трудової сфери. Економіка. Інновації. Корпоративне управління: Всеукр. науково-практ. конф. (12 жовтня 2014 р.). Харків: Науководослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. 2014. С. 349 –353.
3. Білик Н. Корпоративна культура закладу вищої освіти / Білик Н. // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020. Вип. 25. – URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/3a.pdf>.
4. Білорус Т.В. Організаційна культура / Т.В. Білорус, І.М. Горбась // Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – С. 41–42.
5. Блохіна І. О. Професійна підготовка фахівців з управління навчальними закладами як психолого-педагогічна проблема// Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. – Т.1. – Вип. 104 // Чернігівський національний педагогічний університет імені Т.Г. Шевченка; гол.ред. Носко М.О. – Чернігів. : ЧНПУ, 2012. – 212 с. (Серія: Педагогічні науки). – С. 24–27.
6. Бурке М. Типологии организационных культур./ М. Бурке. URL:<http://appsychology.org.ua/data/jrn/v1/i51/4.pdf>

7. Василенко Ю. Сучасний стан дослідження процесу формування іміджу закладу вищої освіти: теоретичний аспект / В. Ю. Василенко – URL: <file:///C:/Users/Downloads/14995-%D0%A2%D0%B5%D>
8. Гнезділова К.М. Діагностика корпоративної культури вищого навчального закладу / Гнезділова К.М. –URL: hdu.ua/doc/2011/7_2011/7.pdf.
9. Гончарова К.Ю. Використання маркетингових комунікацій в діяльності ЗВО / Гончарова К.Ю – URL: <https://cdn.hneua.rozvitok19/thesis09-08.h1>
10. Долинська Л.В. Психологія конфлікту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. / Л.В. Долинська, Л.П. Матяш-Заяц. – К. : Каравела, 2010. – 303с.
11. Жежер К.Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства / Жежер К.Л.. – 2015. – URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/115.pdf>.
12. Живоглядюв Ю.О. Системний коучинг «Шлях лідера» в практиці організаційного розвитку / Ю.О. Живоглядюв // Психологія и бизнес : материалы Международной конференции; Университет економики и бизнеса. – К., 2011.
13. Завацька Н. Є. Управлінський процес та формування організаційної культури у вищій школі: соціально-психологічний аспект: монографія / Н.Є. Завацька, О.О.Мітїчкіна; за ред. Н.Є. Завацької. – Л. : Вид-во «Ноулідж», 2013. – 192 с.
14. Завацька Н.Є. Інтегративний підхід до психологічних чинників формування організаційної культури учнівської молоді в освітньо-виховному середовищі навчального закладу / Н.Є. Завацька // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна

психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К., 2014. – Т. 1. – Вип. 41. – С. 19–42.

15. Завацька Н.Є. Організаційна культура як складова психологічної культури студентів вищого навчального закладу / С.Б. Кузікова, Н.Є. Завацька, О.О.Мітічкіна // Кузікова С.Б., Завацька Н.Є., Мітічкіна О.О. Психологічна культура: види, інваріанти, розвиток. Монографія / Відп. ред. Г.Є. Улунова. – С. : ВВП «Мрія», 2014. – С. 303–327.

16. Золотарьова О.В., Клементьєва О. Ю. / Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом / Н. В. Хлістунова, к. е. н., доцент кафедри менеджменту сфери послуг, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969>.

17. Зубрицька Я.О., Малько О.К. Аналіз стану корпоративної культури серед студентів вищого навчального закладу / Зубрицька Я.О., Малько О.К. –URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/12/46.pdf>

18. Івкін В.М. Ставлення персоналу освітніх організацій до змін та проблема розвитку типів організаційної культури // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014 Т.І : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. – Вип. 41. – С. 24–29.

19. Іщук О.В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник становлення професійної ідентичності студентів : автореф. канд. психологічних наук, спец. : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / О.В. Іщук. – К. : Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. – 20 с.
20. Карамушка Л.М. Зміст і структура тренінгу «Психологічна підготовка педагогічних працівників до розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів» / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К., Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 37. – С. 10–17.
21. Карамушка Л.М. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія / за наук. ред. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
22. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях: навчально-методичний посібник. – Біла Церква : КОІПОПК, 2008. – 76 с.
23. Карпенко Ю. М. Імідж вищого навчального закладу: основні складові та проблеми формування / Ю. М. Карпенко, Н. Л. Карпенко // Науковий вісник Полісся. — 2015. — № 1(1). — С. 118-124.
24. Київський національний університет імені Тараса Шевченка – URL: <http://www.univ.kiev.ua/>.

25. Киричук О.В. Психологія праці й управління в контексті суб'єктно-вчинкової парадигми // Ринок праці та зайнятість населення / № 2, 2009. – С. 25–30.
26. Князєв В.М., Ліпенцев А.В., Василевська Т.Е. Розвиток організаційної культури державних органів влади: Навчально-методичний посібник / К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 61с.
27. Коваль С.І. Внутрішній імідж закладу вищої освіти та його позиціонування на рівні місії та цінностей корпоративної культури [Електронний ресурс] / Коваль С.І, Стрельчук К.Р –URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18198/3/48-49.pdf>.
28. Ковальчук В. М. Теоретичні засади формування стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2020. № 19(47). С. 43–50.
29. КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИКЛАДАЧІВ, СПІВРОБІТНИКІВ, СТУДЕНТІВ, АСПИРАНТІВ ДВНЗ «ПДТУ»– URL:<https://pstu.edu.uk/informacziodeks-korporatyvnoyi-kultury-unive/>
30. Кодекс корпоративної культури Державного університету «Житомирська політехніка»– URL: <https://docs.ztu.edu.ua/mdocs-postsytetu-zhytomyrsk>
31. Кодекс корпоративної культури Київського університету імені Бориса Грінченка – URL: <http://wiki.kubg.edu.ua/%D0D0%BE%>

32. КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ – URL: <https://op02/codexssu.pdf>.
33. Койчева Т.І. Експериментальне дослідження оцінки докторами наук організаційної культури педагогічного Університету // Науковий вісник Донбасу. – 2013. – № 2 (22).
34. Койчева Т.І. Етапи формування корпоративної культури викладачів педагогічного університету в процесі наукової діяльності/ Койчева Т.І. // «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» – URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/arcnd.pdf>.
35. Константинов Г.Н. Что такое предпринимательский университет / Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Вопросы образования. – № 1. – 2007. – С. 49–62.
36. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посібник / К. М. Гнезділова – Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. – 124 с.
37. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 204-209. –URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html>
38. Корпоративні комунікації : посібник для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Євгенія Тихомирова. – Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. – 216 с.
39. Кубко В.П. Удосконалення корпоративної культури вищих навчальних закладів України. Інформаційна освіта та професійнокомунікативні

технології XXI століття. VII Міжнародна науково-практична конференція. Одеса, 2014. С. 446-450

40. Кубко В.П. Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Философия. Культурология. Политология. Социология». – Том 27 (66), 2014. – № 1. – С. 112–118. культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу.

41. Львівський національний університет імені Івана Франка– URL: <https://lnu.edu.ua/>.

42. Максименко С.Д. Теоретичні основи психології особистості / С.Д. Максименко /URL: http://www.bdpu.org/scientific_plogy_1_2005/3

43. Марков С. Л. Формування творчого бачення особистості як універсальний метод активізації творчості / С.Л. Марков. – Т.І: Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2011. – Вип. 32. – С. 374–380

44. Мартиненко С. Діагностування психологічного мікроклімату в педагогічному колективі / С. Мартиненко // Початкова школа. — 2014.

45. Мітічкіна О.О. Соціально-психологічні особливості організаційної культури закладу вищої освіти // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – № 1(30) 2013. / О.О.Мітічкіна – С. 243–249.

46. Навчально-науковий інститут психології та педагогіки– URL: <https://ipp.sspu.e/index.php/instytut/pro-instytut/stejkkholdery>

47. Наконечна Н.В. Діагностика організаційної культури приватного навчального закладу: методологія та методика / Н.В. Наконечна // Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації». Зб. наук. праць.
48. Наконечна Н.В. Дослідження організаційної культури приватного навчального закладу: завдання та хід експерименту / Н.В. Наконечна // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». – Додаток 2 до вип. 35.
49. Ніколаєнко Н.М. Корпоративна культура закладу вищої освіти і комунікація/ Ніколаєнко Н.М –URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/8856/1/14.pdf>.
50. Основи практичної психології / В. Панок, Т. Титаренко, Н. Чепелєва та ін. – Вид. 2-ге, стереотип. – К. : Либідь, 2001. – 536 с.
51. Паращенко Л.І. Проблеми організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів у сприйнятті директорів шкіл / Л.І. Паращенко // Правничий вісник Університету «КРОК». – Вип. 18. – К., 2014. – С. 95–103. Переяслав-Хмельницький, 2015. Вип. 9. – С. 264–267.
52. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія/ Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко[та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 288 с. – URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
53. Психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д.

Максименка, Л.М. Карамушки. – К., Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 37. – С. 17–21.

54. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник / С. Калашнікова. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 44 с.

55. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 28. С. 68–75.

56. Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Вип. 20. – Л. : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. – С. 213–223. Том IV (16): Тематичний випуск «Міжнародні Челпанівські психолого- педагогічні читання». – К., Гнозис, 2015. – С.151–161.

57. Університет КРОК– URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/krasiya>.

58. Фундаментальні цінності академічної доброчесності – URL: [https://www.donnu.edu.ua/Akad.dobroch .pdf](https://www.donnu.edu.ua/Akad.dobroch.pdf).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Опитування серед студентів на рівень сформованості корпоративної культури

Шановні студенти! Просимо відповісти на ряд запитань даної анонімної анкети, яка стосується вашого навчання в університеті. Будь ласка, ознайомтеся з питаннями й оберіть відповідь, що Ви вважаєте найбільш вірною, де цього вимагає питання, дайте письмову відповідь на ваш розсуд.

*Корпоративна культура – КК

Блок 1. Когнітивний компонент

1. Вкажіть, будь ласка, що на вашу думку означає «корпоративна культура» в університеті?

- А) система цінностей та переконань, які розділяє кожен студент, працівник;
- Б) засіб розвитку організації;
- В) форма організації культурно життя студентів;
- Г) модель поведінки, яка притаманна для певної організації;

2. Які знання включає в себе КК?

- А) Знання символіки, традицій, історії, цінностей, гімну університету
- Б) Знання декана факультету та адміністрації
- В) Знання розкладу занять, дат проведення сесії та канікул

3. Звідки Ви знаєте про КК?

- А) не знаю
- Б) розповідали викладачі, адміністрація
- В) обговорювали з одногрупниками

Блок 2. Емоційно-ціннісний компонент

- 1.Що у Вашому розумінні означають цінності в університеті?
2. Чому важливим є формування КК в університеті?
 - А) для підтримки згуртованості та командного духу
 - Б) для дотримання норм законодавства
 - В) корпоративна культура дозволяє покращити рівень організованості освітньої та позааудиторної діяльності студентів університету
 - Г) для успішної адаптації студента до особливостей життя університету

Блок 3. Діяльнісний компонент

1. Чи берете ви участь в позааудиторних заходах?
 - А) намагаюся відвідувати
 - Б) рідко
 - Г) майже ніколи
2. Які ви знаєте традиції, норми поведінки на факультеті?
З якими згодні, а які варто переглянути?

Блок 4. Рефлексивний компонент

- 1.Що для вас означає сформована корпоративна культура «студент-викладач»?
- 2.Що для вас означає сформована корпоративна культура «студент-адміністрація»?
3. Як ви дізнаєтеся про новини на факультеті?
3. Як ви оцінюєте рівень КК на факультеті?
 - А) достатньо добре
 - Б)добре
 - В)непогано
 - Г)задовільно
4. На вашу думку, які варто запровадити елементи КК на факультеті?

ДОДАТОК Б**«Корпоративна культура серед студентів ЗВО»**

Шановні студенти! Просимо відповісти на ряд запитань даної анонімної анкети, яка стосується вашого навчання в університеті. Будь ласка, ознайомтеся з питаннями й оберіть відповідь, що Ви вважаєте найбільш вірною, де цього вимагає питання, дайте письмову відповідь на ваш розсуд.

Корпоративна культура – КК**Блок 1. Когнітивний компонент***

1. Вкажіть, будь ласка, що на вашу думку означає «корпоративна культура» в університеті?

А) система цінностей та переконань, які розділяє кожен студент, працівник;

Б) засіб розвитку організації;

В) форма організації культурно життя студентів;

Г) модель поведінки, яка притаманна для певної організації;

2. Які знання включає в себе КК?

А) Знання символіки, традицій, історії, цінностей, гімну університету

Б) Знання адміністрації факультету, ректора

В) Знання розкладу занять, дат проведення сесії та канікул

Г) Знання правил внутрішнього розпорядку

Блок 2. Емоційно-ціннісний компонент

1. Що у Вашому розумінні означають цінності в університеті?

2. Яких цінностей ви дотримуетесь в університетській спільноті?

3. Чому важливим є формування КК в університеті?
- А) для підтримки згуртованості та командного духу
 - Б) для дотримання норм законодавства
 - В) корпоративна культура дозволяє покращити рівень організованості освітньої та позааудиторної діяльності студентів університету
 - Г) для успішної адаптації студента до особливостей життя університету

Блок 3. Діяльнісний компонент

2. Чи берете ви участь в університетських заходах?
- А) намагаюся відвідувати
 - Б) рідко
 - Г) майже ніколи
2. Які ви знаєте традиції, норми поведінки в університеті?
З якими згодні, а які варто переглянути?

Блок 4. Рефлексивний компонент

- 1.Що для вас означає сформована корпоративна культура «студент-викладач»?
- 2.Що для вас означає сформована корпоративна культура «студент-адміністрація»?
3. Як ви оцінюєте рівень КК в університеті?
- А) достатньо добре
 - Б)добре
 - В)непогано
 - Г)задовільно
- У якій формі ви стикалися з КК на рівні університету?
3. На вашу думку, які варто запровадити елементи КК в університеті?

ДОДАТОК В

«Корпоративна культура серед викладачів ЗВО»

Шановні колеги! Просимо відповісти на ряд запитань даної анонімної анкети, яка стосується Вашої роботи в організації. Зіставлення Ваших відповідей з думками інших співробітників дозволить зробити правильні висновки про рівень корпоративної культури на факультеті. Будь ласка, ознайомтеся з питаннями й оберіть відповідь, що Ви вважаєте найбільш вірною і відзначте її яким-небудь знаком.

№	Запитання	Так	Ні	Вагаюся
1.	Чи є на факультеті власні цінності, традиції та правила поведінки?			
2.	Чи розділяєте ви традиції, які склалися на факультеті?			
3.	Чи розділяєте ви правила поведінки, які склалися на факультеті?			
4.	Ви маєте чітке уявлення про місію та цілі університету?			
5.	Ви вважаєте, що інформація про заходи, що відбуваються на факультеті та в університеті, для Вас доступна?			
6.	На Вашому факультеті налагоджена система передачі інформації між підрозділами, кафедрами?			

7.	З Вашою думкою рахуються у процесі прийняття рішення?			
8.	Рішення приймаються колективно?			
9.	Для вашої кафедри характерні неформальні та довірчі відносини?			
10.	У Вас у колективі не часто трапляються конфлікти?			
11.	Чи існує на факультеті, або в університеті кодекси корпоративної етики або інші види кодексів?			
12.	На факультеті існують власні корпоративні свята та заходи, які повторюються і проводяться у встановлений час?			
13.	Чи відвідуєте Ви корпоративні свята?			
14.	Чи є у вас заохочення на кафедрі/факультеті?			
15.	Чи можете ви проявляти власну ініціативу?			
16.	Чи задоволені Ви оснащенням власного робочого місця?			
17.	Ваша ініціатива та старанність заохочуються?			
18.	Чи позитивно ви відноситеся до нововведень?			

19.	Чи вважаєте Ви, що зміни сприяють підвищенню ефективності роботи факультету/університету?			
20.	Чи позитивно Ви віднесетесь до того, якщо основна місія і стратегія фірми будуть змінені?			

«Фундаментальні цінності академічної доброчесності»

чесність	Академічні спільноти доброчесності просувають пошук істини й знання через інтелектуальну та особисту чесність у процесі навчання, викладання, наукових досліджень і надання сервісів по дорученню адміністрації
довіра	Академічні спільноти доброчесності стимулюють і покладаються на клімат взаємної довіри. Клімат довіри заохочує і підтримує вільний обмін ідеями, який у свою чергу дає можливість науковим пошукам реалізуватися найповнішою мірою
справедливість	Академічні спільноти доброчесності встановлюють чіткі й прозорі очікування, стандарти й практики для підтримання справедливості у стосунках між студентами, викладачами та адміністративним персоналом
повага	Академічні спільноти доброчесності цінують інтерактивну, кооперативну та партисипативну природу навчання і пізнання. Вони шанують та вважають за належне розмаїття думок та ідей
відповідальність	Академічні спільноти доброчесності покладаються на принципи особистої відповідальності, що підсилюється готовністю

	<p>окремих осіб і груп подавати приклад відповідальної поведінки. Підтримують взаємно узгоджені стандарти, а також вживають належних заходів у випадку їхнього недотримання</p>
<p>мужність</p>	<p>Для розбудови й підтримання академічних спільнот доброчесності потрібно більше, ніж просто вірити в фундаментальні цінності. Трансформація цінностей від розмов про них до відповідних дій, їхнє відстоювання в умовах тиску і труднощів потребує рішучості, цілеспрямованості і мужності</p>

