

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування організаційної культури на підприємстві»**  
(за матеріалами АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ», м. Київ)

Студента 2 курсу 8 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент персоналу»

Удод  
Крістини Юріївни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Сичова  
Ніна Вікторівна

Гарант освітньої  
програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Жуковська  
Валентина Миколаївна

**Київ 2020**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>6</b>
1.1 Концептуальні підходи до формування організаційної культури .....	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання результативності організаційної культури .....	13
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ» .....</b>	<b>19</b>
2.1 Діагностика існуючого типу організаційної культури банку .....	19
2.2 Оцінка результативності організаційної культури банку .....	26
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ» .....</b>	<b>40</b>
3.1 Розробка плану заходів щодо удосконалення організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України».....	40
3.2 Інформаційне забезпечення реалізації плану заходів щодо удосконалення організаційної культури банку .....	48
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>56</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>58</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>63</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В даний час в Україні спостерігається значне посилення інтересу до питань культури організації не тільки з боку вчених і дослідників, а й з боку представників бізнесу, керівників компаній, що слід віднести до значних факторів розвитку економіки і суспільства в цілому. Це пов'язано з усвідомленням того впливу, який організаційна культура здійснює на успіхи та ефективність діяльності компаній.

Сучасні підприємства відрізняються високим рівнем культури, яка формується в результаті продуманих зусиль, спрямованих на розвиток духу організації. У нашій країні актуальність досліджень організаційної культури визначається кардинальними змінами в політичній і соціально-економічній сферах, що впливають на характер відносин між організацією і людиною.

Сьогодні можна зробити висновок про те, що організаційна культура об'єднує всі види діяльності і всі взаємини всередині підприємства, роблячи колектив згуртованим і продуктивним. Вона створює зовнішній образ організації, формує її імідж, визначає характер відносин з клієнтами і партнерами. Культура допомагає концентрувати зусилля на головних стратегічних напрямках, що визначаються відповідно до основних призначень підприємства – її місією. Володіти сильною організаційною культурою стає традицією багатьох підприємств, так як тільки сильна культура здатна створити те «соціально-економічне поле», яке забезпечить найвищу продуктивність, успішність підприємства і прихильність їй співробітників.

Дослідженням питання формування організаційної культури та її місця в системі менеджменту підприємства займався ряд зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме: М. Альберт, О. Апостолук, Т. Безземельна, Ю. Білявська, В. Болотова, С. Гайдученко, Д. Захарчин, Н. Зубарева, Е. Капітонова, О. Красовська, М. Мескон, Т. Мясоєдов, А. В. Полторак, Я. Слабко, О. Стахів, Томпсон, О.

Харчишин, Ф. Хедоурі, І. Чернявська, Е. Шейн та ін. Проте, питання практичного застосування моделей організаційної культури в банку висвітлені недостатньо детально і потребують більш ґрунтовного дослідження, що зумовлює актуальність і практичну цінність даного дослідження.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури банку.*

Для досягнення мети було поставлено і вирішено наступні завдання:

- дослідити концептуальні підходи до формування організаційної культури;
- розглянути методичні підходи до оцінювання результативності організаційної культури;
- провести діагностику існуючого типу організаційної культури банку;
- здійснити оцінку результативності організаційної культури банку;
- запропонувати план заходів щодо організаційної культури банку;
- дослідити інформаційне забезпечення реалізації плану заходів щодо удосконалення організаційної культури банку.

*Об'єктом дослідження* виступає процес формування організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України».

*Предмет дослідження* – методичні та практичні аспекти процесу формування організаційної культури банку.

*Теоретичною базою* дослідження послужили праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області менеджменту та управління персоналом. У процесі дослідження використовувалися законодавчі акти, наукова і методична література з менеджменту, маркетингу та управління персоналом, матеріали періодичних видань, присвячені питанням стратегічного управління підприємства, публікації за матеріалами науково-практичних конференцій.

*Інформаційною базою* для виконання аналітичної частини випускної кваліфікаційної роботи послужили дані різних досліджень діючої практики управління організаційною культурою, матеріали і документація АТ «Державний ощадний банк України», Інтернет-ресурси тощо.

Для проведення комплексного і системного дослідження використовувалися методи аналізу, синтезу, метод моделювання, загальна теорія систем, метод комплексного підходу, теорія діяльності, спостереження.

*Наукова новизна роботи* полягає у систематизації визначень організаційної (корпоративної) культури у дослідженнях різних авторів, виділенні та структуризації факторів, що впливають на формування організаційної культури банку.

*Практична значимість роботи* полягає в формуванні рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України» за рахунок підвищення згуртованості колективу, корпоративної підтримки сімейних цінностей, зниження рівня конфліктності в колективі.

*Апробація.* Результати дослідження було опубліковано в збірнику наукових статей магістрів «МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ» частина 2, «Формування організаційної культури» (Додаток А).

*Структура випускної кваліфікаційної роботи.* Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Концептуальні підходи до формування організаційної культури

Економічний розвиток суспільства багато у чому визначається організаційною культурою, яка виступає фактором збільшення продуктивності праці і соціального прогресу. Управління організацією неможливо без урахування фактора соціокультури. Створення організаційної культури, котра дозволяє кожному робочому самоутвердитися в результаті найбільшого прояву здібностей, усвідомити значимість своєї особистості, стає загально визнаним орієнтиром розвитку будь-якої організації, незалежно від її галузевої приналежності [4, с. 57].

Початок цілеспрямованого вивчення корпоративної чи організаційної культури припадає на 1970-1980-ті роки. У цей час з'являються праці основоположників даного напрямку: Т. Діла і А. Кеннеді, Д. Мерсера, Дж.О. Шонессі, Т. Пітерса і Р. Уотермена, Ф.Дж. Роджерса, Е. Шейна.

Так, наприклад Шейн Е. вважає організаційну культуру сукупністю базових припущень, цінностей, артефактів, які, по-перше, поділяються групою в ході процесу вирішення проблем, пов'язаних із впливом зовнішнього середовища й необхідністю внутрішньої інтеграції; по-друге, виявляються настільки ефективними, що поширюються на кожного нового члена з метою передачі знань щодо сприйняття й подолання негараздів [44]. Також автор в 1981 році запропонував виділити три рівня організаційної культури: поверхневий, внутрішній і глибинний. Ця модель, вдосконалена ним в 1983 р, і нині є дуже популярною і широко цитованою.

Наприкінці 60-х років терміни «культура» і «клімат» на підприємстві широко вивчалися багатьма дослідниками, а у 80-х роках концепція корпоративної

культури завоювала одне з провідних місць у наукових дослідженнях із теорії підприємництва [39, с. 149]. Корпоративну культуру пов'язували з корпоративним духом, зокрема А. Файоль стверджував, що зміцнення та підтримка корпоративного духу є одним із базових принципів управління підприємством [35, с 11].

Нині немає єдиного визначеного підходу до визначення поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура», різні науковці трактують її по-різному. Окрім вищезазначених, варто розглянути наступні визначення поняття «корпоративна культура»:

- це сукупність цінностей, переконань, очікувань і ділових принципів, які склалися протягом часу існування організації і приймаються більшістю персоналу [1, с. 69];
- це система норм і цінностей, які мають бути відповідними до стратегії та зовнішнього середовища підприємства [23,с. 49];
- це порядок організації праці, який спрямований на ефективне використання трудових ресурсів, з метою збільшення прибутку, підвищення конкурентоздатності, тощо [2, с.14];
- це взаємовідносини, які склалися на базі існуючих принципів, уявлень та прийнятих норм поведінки задля виконання місії організації [19, с. 59].

Узагальнюючи різні визначення організаційної культури, Фенхам і Гюнтер вказали такі сфери, з яких відносно даного поняття досягнуто згоду [5, с. 98]:

- культуру важко визначити;
- вона багатомірна;
- вона не дуже динамічна і може не підлягати змінам протягом певних часових періодів;
- для формування й зміни організаційної культури потрібен час.

Таким чином, узагальнюючи думку науковців, організаційну культуру можна визначити як сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей та засновані на формальних та неформальних правилах і нормах поведінки людей як усередині підприємства, так і за його межами. На формування організаційної культури підприємств впливає культура суспільства, в якому функціонують дані підприємства.

У зарубіжному менеджменті виділяють чотири типи корпоративної культури – baseball team, club, academy і fortress. У вітчизняному менеджменті поки ще досить складно виділити чіткі типи корпоративної культури. Багато підприємств говорять, що тип їхньої організаційної культури тільки формується, інші підприємства визначають свій тип організаційної культури як «змішана культура» або «культура, яка формується».

Виділяють наступні функції організаційної культури [36, с. 12]:

- створення позитивного іміджу;
- розвиток соціального партнерства;
- створення єдиного культурного простору;
- стимулювання персоналу до самовдосконалення та інновацій;
- формування індивідуальної та колективної відповідальності;
- формування єдиних корпоративних цінностей.

На сьогоднішній день багатозначність терміна «організаційна культура» призводить до питань невикористання цього феномена в життєдіяльності організацій. Управлінською ланкою сучасного підприємства це поняття характеризується вузькістю поглядів і сприймається як «одноклітинне» явище, що реалізовується на практиці у вигляді привітань зі святами і корпоративними заходами. Відсутність бачення оргкультури як інструменту з управління персоналом призводить до проблеми втрачених можливостей розвитку організації і посилення її позиції в конкурентному середовищі. Розглянемо окремі поняття в зарубіжній і вітчизняній практиці організаційної культури. Більшість дослідників



поділяють організаційну культуру на дві умовні концепції, які уособлюють собою методи її вивчення [31].

- раціонально-прагматична – згідно з якою організаційна культура розглядається як атрибутивне поняття організації (тобто елемент, який підлягає зміні);
- феноменологічна – згідно з якою організаційна культура інтерпретується як сама суть підприємства (тобто не як властивість, а як те, чим вона є насправді) (табл. Б.1, Додаток Б).

На нашу думку, таке порівняння різних підходів щодо визначення організаційної культури свідчить про те, що підходи не суперечать і взаємно доповнюють один одного. Організаційна культура при цьому може розглядатися, з одного боку, як продукт функціональної діяльності підприємства, а з іншого – як фундамент її формування. З точки зору раціонально-прагматичного підходу зміна культури – центральна проблема і може дозволити її тільки лідер через вплив на базові цінності. Позиція феноменологічного підходу розглядає оргкультуру як дуже тривалий еволюційний процес, який передбачає повне знання організаційної історії, цінностей, індивідуальний світ об'єктів, їх духовно-моральні та соціальні якості, але при цьому пряме управління організаційною культурою вважається неможливим. Прихильники обох підходів визнають, що організаційна культура лежить в основі діяльності будь-якої організації і безпосередньо впливає на неї. Багатовимірність понять у визначенні змісту організаційної культури породжує проблему визначення причинно-наслідкових зв'язків і взаємозв'язку її елементів.

Оскільки визначення організаційної культури зазвичай дають фахівці з менеджменту, ознаки особистісних орієнтацій ними відображені менше, ніж управлінські аспекти.

Цим збіднюється уявлення про організаційну культуру.

На основі трьох груп була проведена систематизація поняття «організаційна культура» і виділені три типи досліджуваних явищ [23, с. 33]:

- «а» тип співвіднесли з поведінкою трудящих;
- «б» тип відобразив цінності усвідомлення сенсу своєї трудової діяльності і орієнтації в соціальному просторі своєї організації;
- «в» тип складений правилами, які введені ззовні.

В результаті була відображена модель організаційної культури в формі концентричних кіл (рис. 1.1).

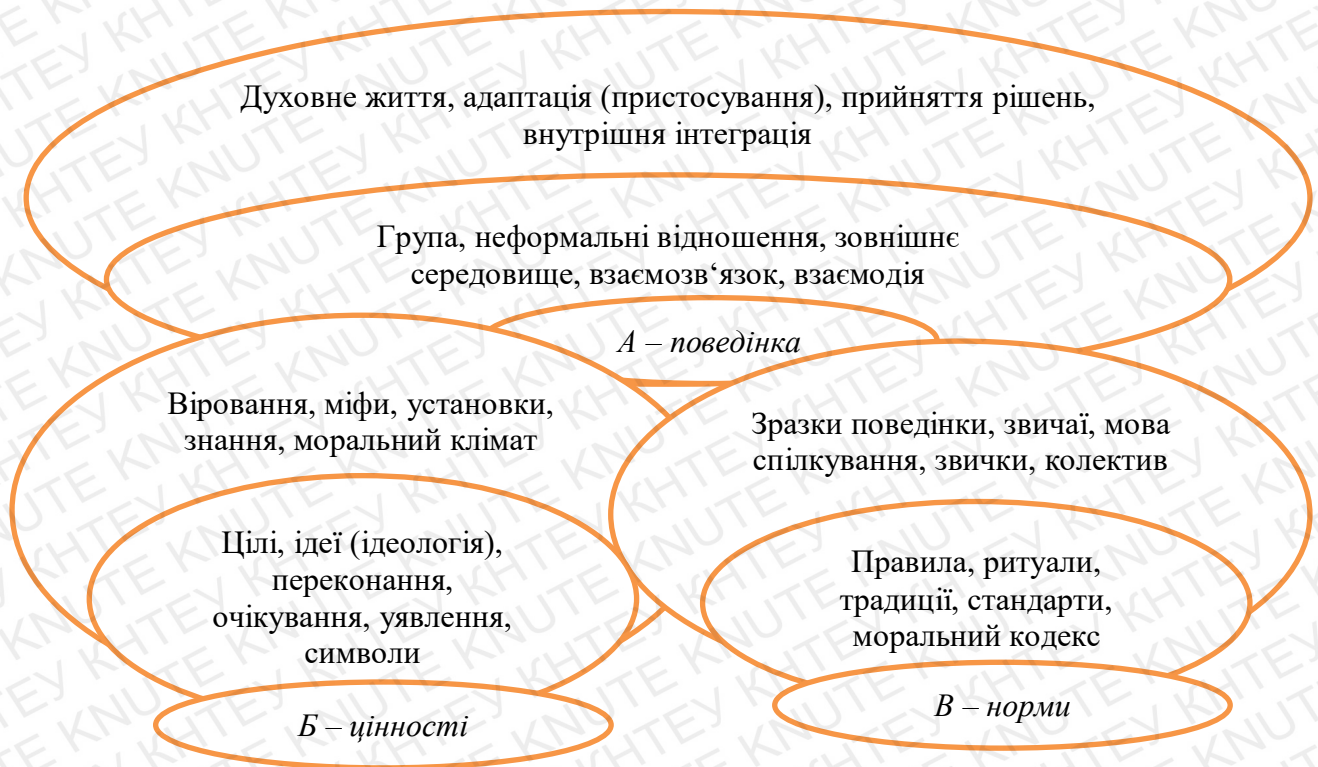


Рис. 1.1. Сучасна інтерпретація змісту організаційної культури

Джерело: складено автором за матеріалами [41]

В ядрі ключові і визнані експериментальним шляхом поняття. Шар, який знаходиться за ядром, включає поняття з 2-ої групи. Найвіддаленіший від центру шар – поняття з 3-ої групи. Така схема дозволила наочно відобразити багатогранність і взаємодію характеристик, і охарактеризувала кожен елемент як багатовимірний, підлеглий своїй структурі.

Кожен елемент організаційної культури несе в собі функціональне навантаження. Функціональне навантаження елемента представляє собою кількість або той набір функцій, ступінь реалізації яких змінюється зі зміною показника елемента. Аналіз кількості елементів, що входять в поле кожної функції, дає можливість оцінити елементну вагу функцій в функціональному полі організаційної культури (рис. 1.2).

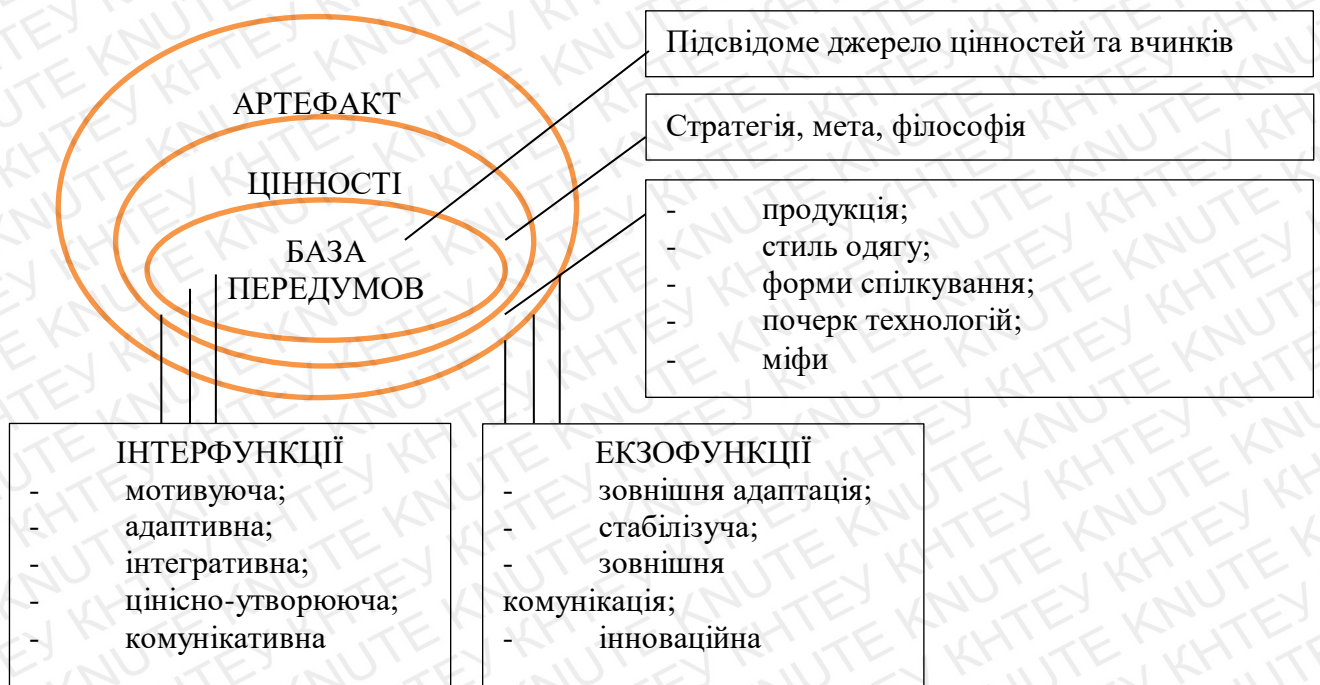


Рис. 1.2. Трьохрівневі елементи організаційної культури та їх функціональне поле

Джерело: складено автором за матеріалами [41]

Основне місце у функціональному полі організаційної культури займають екзофункції, що підкреслює значимість організаційної культури, як засобу взаємодії організації із зовнішнім оточенням. Найбільшу вагу мають функції стабілізації, мотивації і зовнішньої адаптації, найменшим – адаптація і регуляція (рис. 1.3) [25]

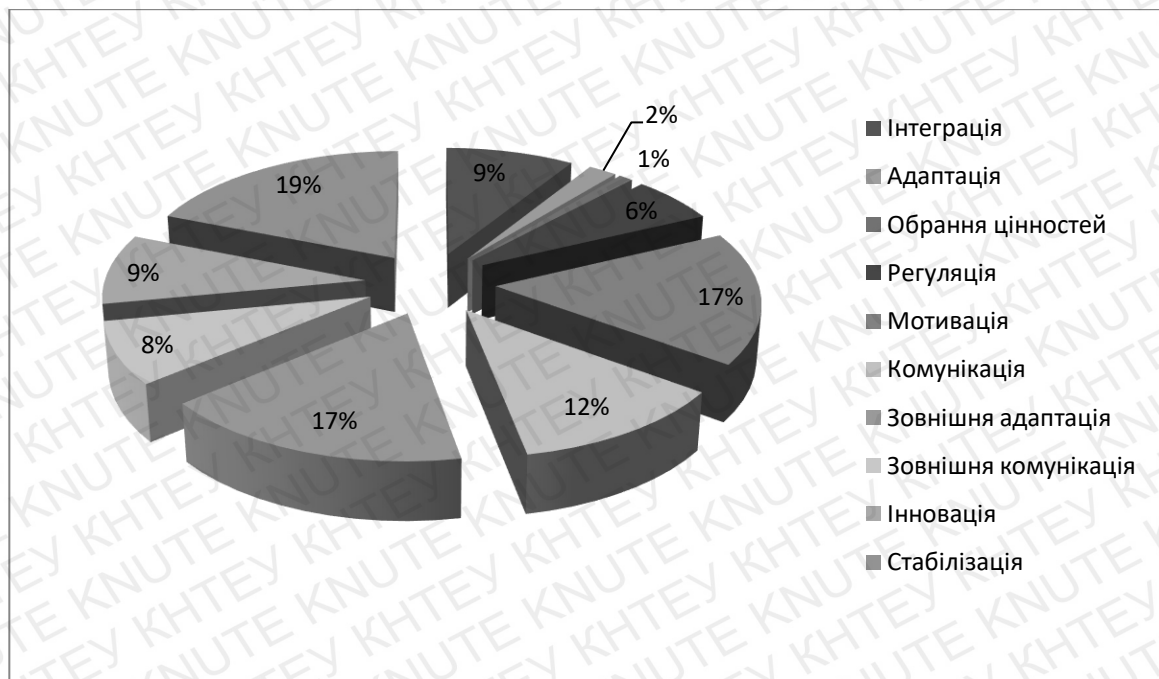


Рис. 1.3. Процентна вага функцій у функціональному полі організаційної культури

Джерело: складено автором за матеріалами [25]

Розуміння питомої ваги особливо значимо. Я поділяю думку Е. Шейн щодо існування двох проблем, супутніх процесу формування оргкультури, а саме: що і як повинно бути зроблено (зовнішня адаптація) і як співробітники справляються зі щоденними проблемами, пов'язаними з роботою і життям (внутрішня адаптація) [40, с. 295].

Таким чином, проведений аналіз дає можливість визначити організаційну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, поведінки, властивих підприємству, що відображають її індивідуальність, специфіку поведінки, сприйняття себе та інших у навколишньому середовищі. Завдяки ефективно діючій організаційній культурі підприємства можуть перебудувати свою як внутрішню, так і зовнішню політику, що дає можливість ефективно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, бути лідером на ринку, мати високу конкурентоспроможність.

## 1.2 Методичні підходи до оцінювання результативності організаційної культури

Поява необхідності у вивченні організаційної культури пов'язано з істотним впливом процесу глобалізації економічного і соціального простору на зміни внутрішнього організаційного середовища. Організаційна культура може стати інструментом, який сприяє підвищенню показників ефективності компанії, так і стримуючим її розвиток. У зв'язку з тим, що організаційна культура інерційна [12, с. 16], виникає необхідність в її формуванні, зміні та управлінні.

Досліджуючи організаційну культуру, необхідно відстежити ті фактори, які безпосередньо впливають на формування організаційної культури. Такими факторами є (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Фактори, які впливають на формування організаційної культури

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Із зростанням ролі культури для існуючих підприємств, посилюється потреба в оцінці стану наявної організаційної культури.

Під методикою оцінки організаційної культури розуміється система послідовних дій, спрямованих на дослідження організаційної культури для отримання відомостей про стан компанії і виявлення її переваг і недоліків.

Аналіз літератури показує, що існує дві групи оцінки організаційної культури – якісні і кількісні.

Якісні методики оцінки організаційної культури припускають дослідження описового характеру, засновані на аналізі зібраних первинних даних про підприємство (опитування, анкетування тощо) та інформації приватного характеру (думка співробітників про підприємство, його ресурсах та можливостях у розвитку; рівень мотивації; пропозиції щодо вдосконалення роботи, внутрішні конфлікти, неформальні зв'язки [25, с. 57]) без їх кількісного вираження.

До організаційної культури відносяться [4, с. 59]:

1. Типологія Т.Є. Діла і А.А. Кеннеді (аналізовані параметри – рівень ризику і швидкість отримання зворотного зв'язку).
2. Типологія Р. Акоффа (параметри дослідження – ступінь залучення працівників до встановлення цілей в організації і ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей).
3. Типологія М. Бурке (параметри для аналізу: взаємодія із зовнішнім середовищем, розмір і структура організації, мотивація персоналу).
4. Типологія Ч. Хенді (параметри для аналізу: процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда і організації, структура організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції).
5. Типологія У. Оучі (базується на відмінностях у регуляції взаємодій і відносин).
6. Типологія Ф. Клухольма і Ф. Л. Стродберга (використовували шість параметрів: особистісні якості людей, їх ставлення до природи і світу, їхнє

ставлення до інших людей, орієнтація в просторі, орієнтація у часі, провідний тип діяльності).

7. Типологія Г. Іслам і М. Зіпур (індикатори: організаційні метафори, організаційні легенди, обряди і церемонії, рефлексивні коментарі, теми для фантазії).

8. Методика К.З. або діаграма спорідненості японського антрополога Кавакіта Джиро (заснована на об'єднанні подібних усних даних).

9. Методика Агіль Т. Парсонса (ідентифікував соціальну систему в підсистеми: адаптаційна, цілеспрямованість, інтеграційна і збереження латентної структури суспільства).

10. Типологія М. Марка і К. Пірсона (заснована на дванадцяти базових архетипах людської психіки).

11. Типологія Ф.Р. Манфреда, Ке де Бреши і Д. Міллера (заснована на психопатологічних умовах, властивих особистостям).

12. Типологія С. Медока і Д. Паркіна (досліджують особливості гендерних взаємин).

13. Методика Ф. Харріса і Р. Морана (розглядають організаційну культуру на основі наступних десяти характеристик: усвідомлення себе і свого місця в організації, комунікаційна система і мова спілкування, зовнішній вигляд на роботі, ставлення до часу, ставлення до харчування, спосіб взаємовідносин, набір цінностей і норм, система вірувань, процес розвитку працівника, трудова етика і мотивування).

14. Методика Шейна (розглядає три рівні прояву і вивчення організаційної культури: артефакти, декларовані цінності, базові уявлення).

Якісні методи оцінки організаційної культури дозволяють нам отримати наочний результат дослідження і виявлення характеристик її культури.

Недоліком даного методу обумовлюється неможливістю розкриття глибинних особливостей організаційної культури.

Кількісні методи оцінки ґрунтуються на проведенні різних опитувань з метою отримання чисельної оцінки стану організації. Такі методи застосовуються для отримання статистичних даних про досліджуваній об'єкт.

Із існуючих методик кількісних досліджень організаційної культури методики Денісона, Хофстеде, Камерона-Куїнна, Ван де Поста-Конінга-Сміта і Льовкіна дозволяють вивчити організаційну культуру з врахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього сердовища організації. У зв'язку із цим, на мою думку, доцільно провести порівняльний аналіз даних методик за наступними параметрами (табл. 1.1):

- дата розробки;
- об'єкт аналізу;
- кількість напрямків (вимірів, індексів, характеристик) культури;
- кількість ключових запитань (показників) в анкеті;
- шкала бальної системи;
- значимість національної характеристики організаційної культури;
- наявність зв'язку між параметрами організаційної культури та параметрами успішності організації;
- використовувані показники ефективності.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз кількісних методик діагностування організаційної культури

Характеристика	Денісон	Хофстеде	Камерон, Куїнн	Ван де Пост, Конінг, Сміт	Льовкін
Дата розробки	1990	1980	1999	1997	2009
Об'єкт аналізу	Усі працівники	Не всі працівники	Усі працівники	Усі працівники	Не всі працівники
Кількість напрямків культури	4 (12 індексів)	6	6	15	3
Кількість запитань в анкеті	60	135	6	97	20



Завершення таблиці 1.1					
Шкала бальної системи оцінки	5	5	100	7	5
Значимість національних характеристик та організаційної культури	Не вказана	Вказана	Не вказана	Не вказана	Не вказана
Наявність зв'язку між параметрами організаційної культури та успішністю організації	Так	Ні	Ні	Так	Так
Використовувані показники ефективності	Загальна результативність; ринкова частка; ріст продажів; прибуток; задоволеність персоналу та клієнтів; якість і розвиток продукту	Ні	Ні	Ріст суми активів; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність акцій	Зростання продажів; плінність і оплата праці персоналу; продуктивність праці; фондівдача; оборотність оборотних коштів; прибуток; Рентабельність активів

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Згідно таблиці порівняльного аналізу кількісних методик діагностування організаційної культури кількість вимірів культури в анкеті змінюються з 3 до 15 – характеристики та від 6 до 135 – питання.

Із табл. 1.1 можна зробити наступні висновки:

- в методиці Денісона, Камерона-Куінна, Ван де Поста-Конінга-Сміта предмет аналізу – усі працівники організації, що робить результат дослідження більш об'єктивним;
- анкета в методиках Ван де Поста-Конінга-Сміта і Хофстеде включає надто багато тверджень (97 та 135), що вимагає немало часу для її заповнення;

- у методиці Хофстеде приділяється увага вивченню національних особливостей працівників, однак, вона не дозволяє проаналізувати зв'язок між параметрами організаційної культури та параметрами успішності організації, як це відбувається у методиках Денісона, Ван де Поста-Конінга-Сміта та Льовкіна.

Зважаючи на усе вище викладене, варто зазначити, що підприємства, які були б однаково сильні у всіх аспектах організаційної культури, не так багато. Тому розуміння того, в якому стані знаходиться ваша організація, допомагає визначити її сильні сторони, які можна використовувати, і слабкі – з якими доведеться зустрітися.

Сьогодні найефективнішими організаціями є ті, які досягають успіху по кожному з критеріїв. Культура на таких підприємствах має здатність адаптуватися і в той же час послідовна і передбачувана, а також сприяє залученості співробітників, які поділяють загальну місію.

Таким чином, підвищення ролі організаційної культури в процесі управління підприємством обумовлено наявністю у неї ряду властивостей таких, як інтегрованість, цілеспрямованість, історично визначена, стимулююча і регулююча. Саме ці особливості зумовлюють успіх одних і невдача інших компаній.

Саме тому, сьогодні вивчення організаційної культури, її аналіз і оцінка стає обов'язковою інноваційною функцією керуючого.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

#### 2.1 Діагностика існуючого типу організаційної культури банку

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки в Україні функціонує величезна кількість кредитних організацій. При цьому банк повинен володіти такою особливістю як універсальність, тобто практично кожна банківська установа прагне надавати усі види послуг.

31 грудня 1991 року Ощадбанк зареєстровано в НБУ як самостійну банківську устанovu – «Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України». Постановою Кабінету Міністрів України від 21 травня 1999 р. на виконання розпорядження Президента України від 20 травня 1999 р. Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України перетворено у відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (ВАТ «Ощадбанк»). З 2011 року його перейменовано у Публічне акціонерне товариство «Державний Ощадний банк України» (АТ «Ощадбанк») [33].

Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» – єдиний серед українських банків, який відповідно до Закону України «про банки та банківську діяльність» має закріплену державну гарантію збереження вкладів громадян та їх видачі за першою вимогою.

АТ «Державний ощадний банк України» – установа з високою відповідальністю реалізації соціальних програм, активний учасник економічного та соціального розвитку кожного регіону та міста, а також одна з найбільших фінансово-банківських установ в Україні. Одна із його основних стратегічних переваг – найбільша серед українських банків філійна мережа – понад 6000 по всій країні, де працює майже чверть банківського персоналу України. Це дає

можливість банку обслуговувати клієнтів у будь-якому куточку нашої країни. Понад 6000 його установ виконують функції з виплати пенсій, соціальної допомоги, компенсаційних виплат громадянам, приймання комунальних платежів, надання повного спектру банківських та інших операцій [34].

Територіальна рівномірність розміщення установ Ощадбанку, на нашу думку, істотно впливає на розвиток економіки областей та України загалом.

Сьогодні АТ «Державний ощадний банк України» розвивається як універсальний банк, котрий надає своїм клієнтам повний комплекс високоякісних послуг шляхом [33]:

- збільшення обсягів кредитування корпоративних клієнтів та фізичних осіб;
- залучення на обслуговування нових клієнтів та збільшення обсягів строкових депозитів;
- зміцнення фінансової стійкості банку через збільшення власного капіталу;
- розміщення цінних паперів власного боргу;
- здійснення депозитарної діяльності зберігача цінних паперів;
- розвитку мережі банку;
- вдосконалення системи управління та контролю за ризиками;
- подальшого розвитку та вдосконалення системи корпоративного управління;
- організації функціонування та постійного удосконалення системи управління інформаційною безпекою (СУІБ) з метою забезпечення конфіденційності, цілісності, доступності та надійності інформації.

Історія розвитку організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України» розпочинається з моменту самого його створення та представлення основних складових.

Основною метою АТ «Державний ощадний банк України» є одержання прибутку від надання банківських та інших фінансових послуг, провадження іншої діяльності відповідно до законодавства, створення сприятливих умов для розвитку економіки та підтримки вітчизняного товаровиробника, насамперед суб'єктів господарювання малого і середнього підприємництва, здійснення кредитно-фінансової підтримки процесів структурної перебудови, сприяння зміцненню та реалізації виробничого і торгового потенціалу галузей економіки, забезпечення розвитку ощадної справи, здійснення всебічного банківського обслуговування юридичних і фізичних осіб.

Предмет діяльності Банку АТ «Державний ощадний банк України» – надання банківських та інших фінансових послуг, а також провадження інших видів діяльності, не забороненої для банків, у порядку, визначеному законодавством.

Місією АТ «Державний ощадний банк України» є: змінюватись та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким кожному українцю.

Стратегічна мета – бути прибутковим, комерційно орієнтованим банком з високою стійкістю бізнесу, лідером у частині інновацій та задоволення клієнтських потреб.

У 2015 році керівництвом АТ «Державний ощадний банк України» був здійснений проект по вдосконаленню корпоративної культури, в рамках якого були визначені нові ключові цінності банку, розроблені та подані формально зафіксовані в кодексі корпоративної етики працівників.

Співробітник АТ «Державний ощадний банк України» – лице банку. Зовнішній вигляд особливо актуальний при спілкуванні з клієнтами. Саме по ньому оцінюють професіоналізм консультанта і солідарність банку, який він представляє.

У АТ «Державний ощадний банк України» спеціально розроблені та реалізовані брендовані обов'язкові елементи одягу і затверджені стандарти зовнішнього вигляду.

Розглянемо, які вимоги висуває АТ «Державний ощадний банк України» до стандартів зовнішнього вигляду співробітників.

Стандарти зовнішнього вигляду для жінок наступні:

- діловий стиль одягу;
- біла блузка (прозора блузка – заборонена);
- чорна спідниця (мінімальна довжина долоня «над» коліном);
- наявність корпоративного шийної хустки;
- наявність корпоративного іменного бейджа;
- колготки або панчохи строго тілесного кольору;
- взуття на підборах із закритим носом.

Правила хорошого тону:

- акуратний тілесного кольору манікюр;
- натуральний відтінок кольору волосся, акуратна стрижка, укладка та помірний діловий макіяж;
- охайний зовнішній вигляд (одяг, руки, волосся, взуття);
- помірний, легкий парфум;
- мінімум прикрас.

Стандарти зовнішнього вигляду для чоловіків:

- діловий стиль одягу;
- біла сорочка;
- чорні штани;
- наявність корпоративного краватки;
- наявність корпоративного іменного бейджа.

Правила хорошого тону:

- акуратна стрижка і «свіжовиголений»;
- охайний зовнішній вигляд (одяг, руки, волосся, взуття);
- помірний парфум;
- відсутність масивних аксесуарів.

У цілому, можна зробити висновок, що в цілому стандарти зовнішнього вигляду характерні вимогам, що пред'являються в будь-якому банку. Кожен співробітник повинен виглядати як особа банку, щоб клієнт міг легко його ідентифікувати з числа конкурентів за характерними брендowanними атрибутами, таким як бейдж, хустка у жінок та краватка у чоловіків.

Що стосується поведінки співробітників в процесі виконання своєї діяльності в банку, то АТ «Державний ощадний банк України» дотримується наступних правил:

1. Дотримуватися встановлених у АТ «Державний ощадний банк України» стандартів і правил обслуговування клієнтів.
2. Вся інформація, отримана співробітником в процесі його трудової діяльності в АТ «Державний ощадний банк України» – конфіденційна і є інформацією для службового користування.
3. Кожен співробітник зобов'язаний вчасно приходити на роботу і вчасно іти з роботи.
4. У разі хвороби необхідно мінімально за 2 години до початку робочої зміни попередити свого безпосереднього керівника про невихід на роботу.
5. Негайно повідомляти керівнику про ситуації, які перешкоджають виконанню роботи.
6. Акуратно, точно і своєчасно вести документацію і вносити інформацію в систему.
7. Своєю професійною поведінкою підтримувати імідж співробітника АТ «Державний ощадний банк України».

Дані правила відповідають фундаментальним правам людини і трудовому законодавству України, тим самим дотримуються положень, що регламентують професійну діяльність і хороші умови праці. Будь-який співробітник, незалежно від рівня відповідальності, який не дотримується або не приймає до уваги вищевказані правила, штрафується, в розмірі плати встановленої договором між банком і співробітником, або відразу ж звільняється. Дані наслідки недотримання правил висунутих роботодавцем цілком виправдані, адже якщо дії співробітників будуть чітко не регламентовані, то говорити про ефективність корпоративної діяльності банку безглуздо. Кожен співробітник повинен чітко знати свої обов'язки і неухильно дотримуватися їх.

У АТ «Державний ощадний банк України» прописані дії, за які співробітник організації може, отримати штраф або бути звільненим з місця роботи. Суворо забороняється наступне:

- спізнюватися на роботу, в тому числі і з обідньої перерви;
- залишати робоче місце без отриманої згоди керівника;
- перебувати поза робочим часом без згоди керівника і без поважної причини на робочому місці;
- користуватися мобільним телефоном в особистих цілях під час спілкування з клієнтом;
- вести особисті розмови і збиратися групами в робочий час;
- їсти, пити, жувати жувальну гумку на робочому місці;
- читати газети, журнали та іншу, що не відноситься до роботи літературу на робочому місці;
- використовувати комп'ютер в особистих цілях (грати в ігри, спілкуватися в соціальних мережах).

Усі вище прописані дії так само відповідають фундаментальним правам людини і трудового законодавства України, тим самим дотримуються положень, що регламентують професійну діяльність і хороші умови праці. Заслужити



хороший імідж для банку досить складно, тому необхідно висувати до своїх співробітників жорсткі рамки, яким вони повинні слідувати, адже невиконання строгих правил і норм поведінки в процесі своєї діяльності може завдати шкоди іміджу банку в очах позичальників та партнерів.

Корпоративні заходи в банку – це особливі випадки, коли є можливість всім співробітникам, поза формальною обстановкою, краще познайомитися між собою. Подібні заходи допомагають згуртувати колектив і зміцнити командний дух.

Розглянемо кілька корпоративних заходів, які проводять в АТ «Державний ощадний банк України».

1. День народження банку. Щорічно в травні місяці проводять банкет в честь дня народження банку. Найчастіше його проводять в ресторані, куди запрошують всіх співробітників, як офісу, так і позаштатних консультантів. Для банку це важливий захід, так як це допомагає регулювати не тільки міжособистісні відносини між підлеглими, але й і між керівництвом і службовцями.

2. 14 жовтня і 8 березня. Ці свята частіше відзначають в офісі банку, керівництво вітає співробітників, вручає жінкам квіти, а чоловікам пам'ятні подарунки, а також премії.

3. Новий рік. Це свято відзначають також в ресторані, куди запрошуються всі співробітники. Банк запрошує VIP-партнерів, з якими він тісно співпрацює. Всім співробітникам вручають пам'ятні подарунки і влаштовують банкет. Як правило, святкують Новий рік за тиждень до 31 грудня.

4. День банківського працівника. 20 травня керівництво банку вітає всіх співробітників з професійним днем. Як правило, від імені керівництва на пошту всім співробітникам відправляють листи подяки. Службовцям, які досягнули найбільшого успіху, вручаються дипломи, грамоти та солодкі подарунки.

5. День народження співробітника або керівника. У такі дні співробітники самі вітають свого колегу або керівника з днем народження.

В цілому всі елементи, які присутні в АТ «Державний ощадний банк України» спрямовані на підтримку довірчих відносин між банком і його співробітниками, а також спрямовані на підвищення лояльності працівників до своєї професійної діяльності.

## **2.2 Оцінка результативності формування організаційної культури банку**

Оцінку ефективності або сили культури фінансової установи можна визначити двома методами:

- прямою оцінкою на основі тестування та опитувань;
- непрямим методом, поелементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на результати.

Для того щоб краще проаналізувати організаційну культуру і зрозуміти проблеми, що існують в банку, було проведено анкетування серед співробітників АТ «Державний ощадний банк України». Для дослідження організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України» нами була розроблена анкета (додаток В), де співробітникам пропонувалося дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо культури підприємства, а також поділу ними цінностей підприємства і застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Працівникам одного із відділень АТ «Державний ощадний банк України» було запропоновано відповісти на 17 запитань. Всього було опитано 30 співробітників АТ «Державний ощадний банк України». Результати опитування представлені графічно у вигляді діаграм (Додаток Г).

На запитання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?» із 30 опитаних працівників 76% відповіли «так», а 14% – недостатньо добре (рис. 2.1). Це хороший результат, дуже радує те, що співробітникам цікава історія створення та розвитку їх підприємства і їм не байдуже те місце, де вони працюють.

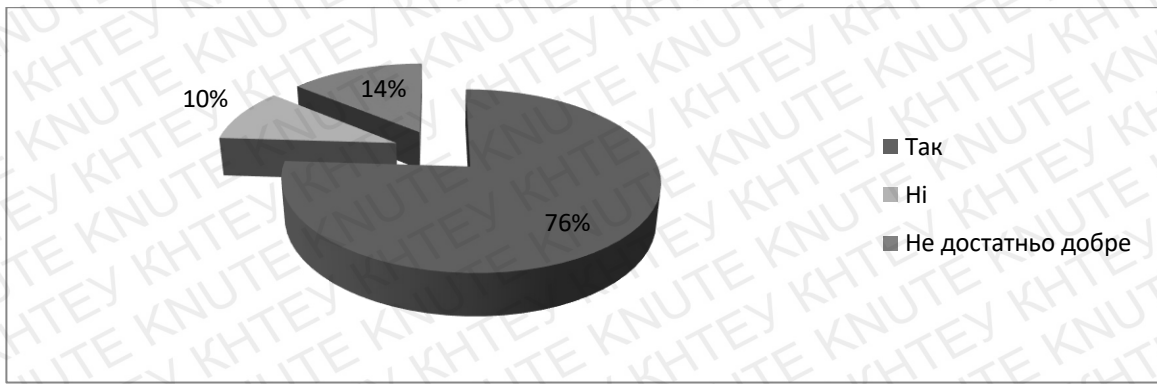


Рис. 2.1. Структура відповідей на питання «Чи знаєте Ви історію банку?»

Із 30 опитаних 27% (8 осіб) працюють більше 10 років, а 25% (7 осіб) – від 5 до 10 років. Половина опитаних (15 осіб) працюють менш 5 років, це говорить про те, що колектив ще «молодий» і недостатньо стабільний (рис. 2.2).

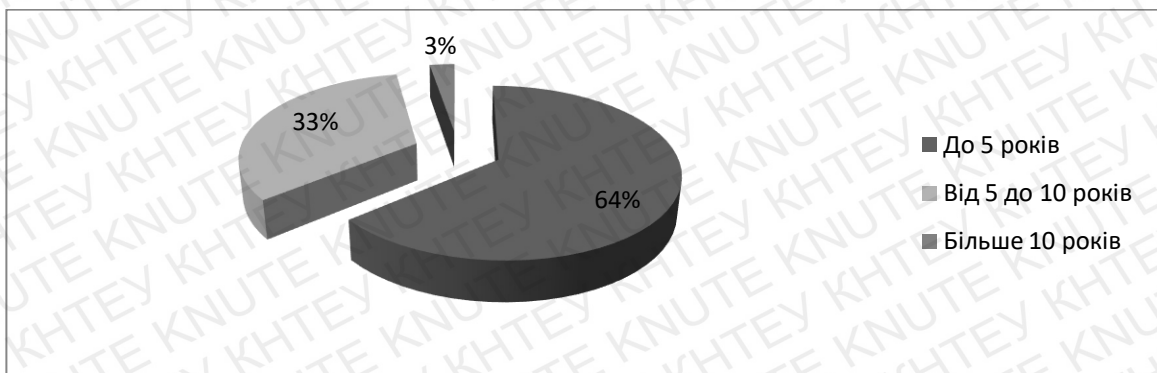


Рис. 2.2. Структура відповідей на питання «Скільки часу ви працюєте в даній організації?»

Співробітники АТ «Державний ощадний банк України» досить добре уявляють місію організації. Чітке уявлення мають 38%, смутне – 47%, не уявляють – 15% співробітників. Структура відповідей представлено на рис. 2.3.

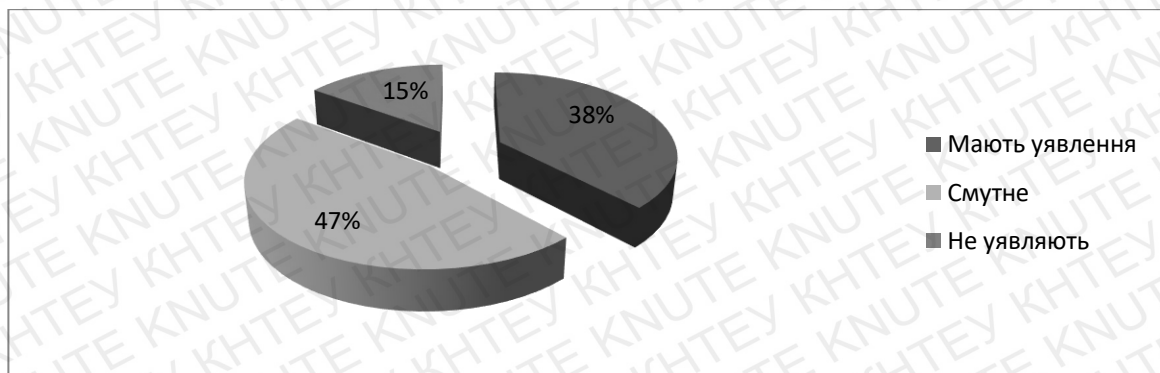


Рис. 2.3. Структура відповідей на питання «Чи маєте Ви уявлення про місію банку?»

Відповідь на запитання щодо стратегії банку показала, що більшість співробітників хоч і мають поняття про стратегію компанії (а їх 58%), але це все одно недостатньо (рис. 2.4).

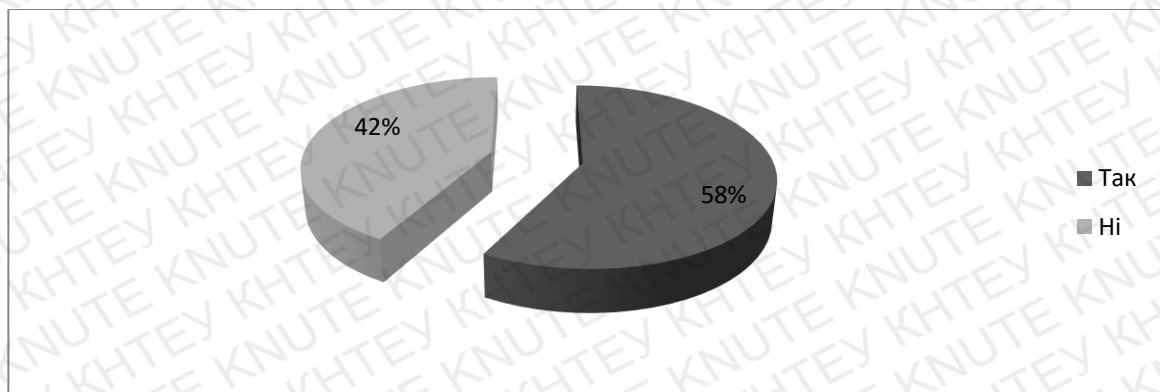


Рис. 2.4. Структура відповідей на питання «Чи маєте Ви поняття про стратегію банківської установи?»

Думка співробітників АТ «Державний ощадний банк України» щодо самого поняття «корпоративна культура» розділилися. Для одних це спільний відпочинок з керівництвом (9%), для інших – соціальна допомога (25%), для третіх – наявність знаків фірми (28%) і комплекс традицій і обрядів (26%). Наочно результати опитування представлені на рис. 2.5. Необхідно відзначити, що одним з важливих аспектів для співробітників є соціальна допомога.

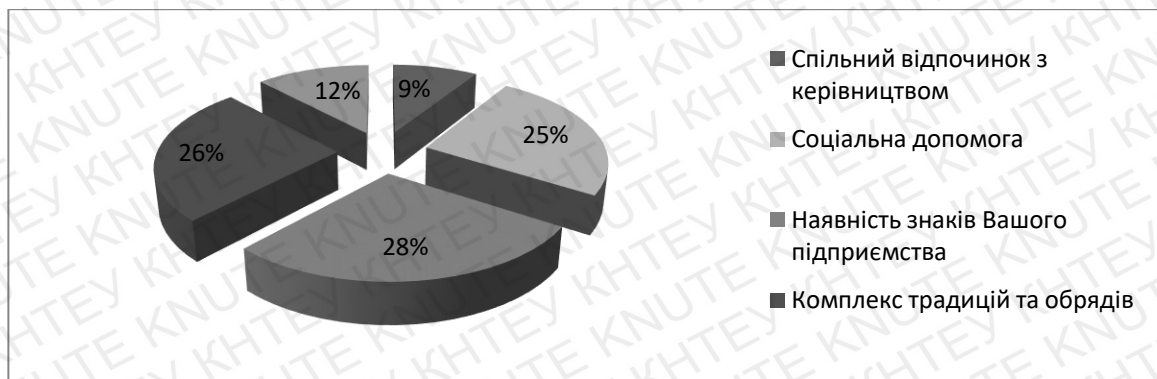


Рис. 2.5. Структура відповідей на питання «Для Вас корпоративна культура – це:»

Щодо запитання про правила поведінки видно, що 24 особи (79%) з 30 опитаних знають про те, що в їх організації письмово закріплені правила поведінки, відповідно 21% про це не знає (рис. 2.6). Звичайно ж, це є недоліком, так як про правила поведінки повинен знати кожен співробітник.

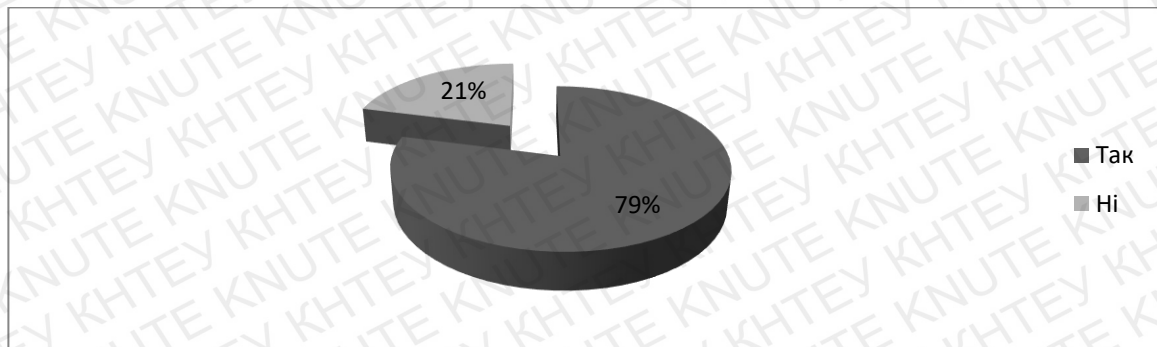


Рис. 2.6. Структура відповідей на питання «Чи існують у вашій організації закріплені письмово правила поведінки?»

Центральне місце в спільному дозвіллі працівників АТ «Державний ощадний банк України» мають корпоративи – 46%, виїзди на природу – 17%. Це говорить про те, що співробітники підтримують здоровий спосіб життя. Також мають місце ювілеї працівників – 18% та інші види спільного відпочинку – 19%. Такого роду заходи позитивно впливають на ефективність праці (рис. 2.7).

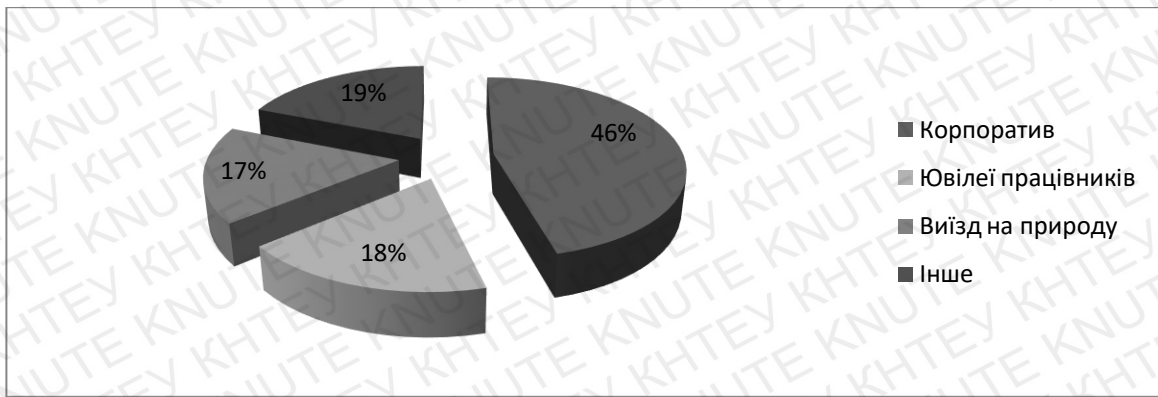


Рис. 2.7. Структура відповідей на питання «Якого роду заходи щодо спільного відпочинку проводяться у Вашій організації?»

Як видно з отриманих відповідей більшість опитаних співробітників АТ «Державний ощадний банк України» отримали інформацію про цілі організації з бесіди з керівником - 35% (10 осіб) і 32% (9 людей) – з документів (рис. 2.8). Це свідчить про те, що розмови про цілі організації з працівниками проводяться. Але все-таки 17% такою інформацією не володіють.

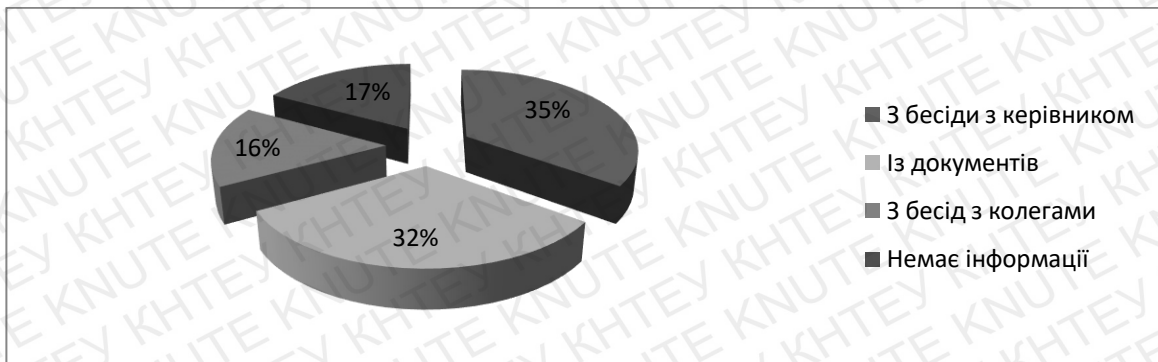


Рис. 2.8. Структура відповідей на питання «Звідки Ви отримали інформацію про цілі організації?»

Як видно з отриманих відповідей, більшості учасників анкетування дуже важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним і тільки 24% це не дуже важливо (рис. 2.9). Дані відповіді свідчать про те, що співробітникам для ефективної роботи необхідно перебувати в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом.

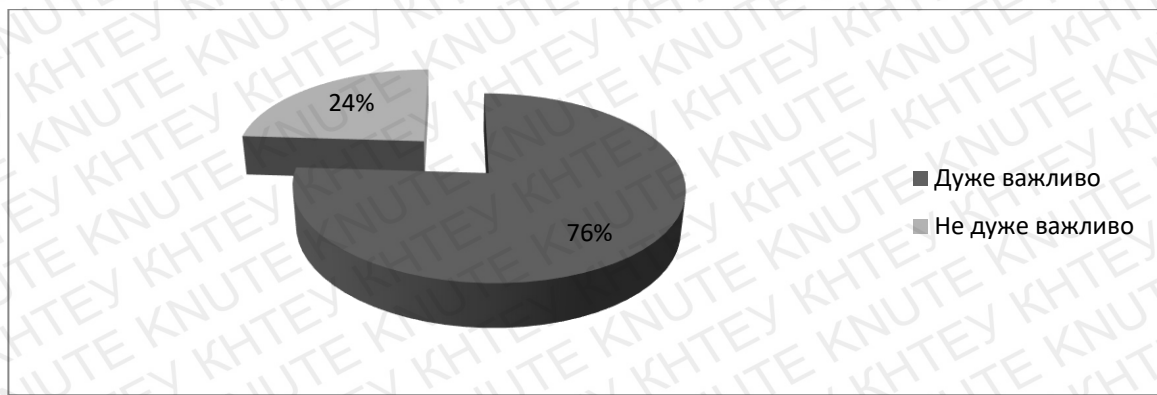


Рис. 2.9. Структура відповідей на питання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Основною цінністю співробітників АТ «Державний ощадний банк України» є розмір заробітної плати, про це свідчить 36% відповідей, а також справедливість оцінки праці – 28%. Стабільність робочого місця і перспективу зростання відзначили тільки 17%, можливість участі в прийнятті рішень – 14%. І тільки 5% важлива цікава робота. Отримані відповіді представлені на рис. 2.10.

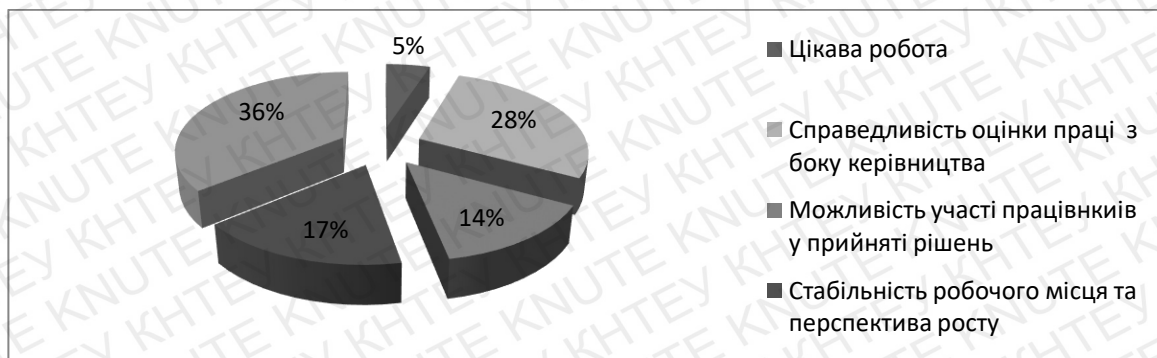


Рис. 2.10. Структура відповідей на питання «Які з перерахованих цінностей є у вашій організації основними?»

На рис. 2.11 наочно видно, що 20 респондентів (66%) із 30 опитаних вважають, що цінності не відповідають потребам співробітників організації АТ «Державний ощадний банк України», тільки 34% згодні з такою думкою.

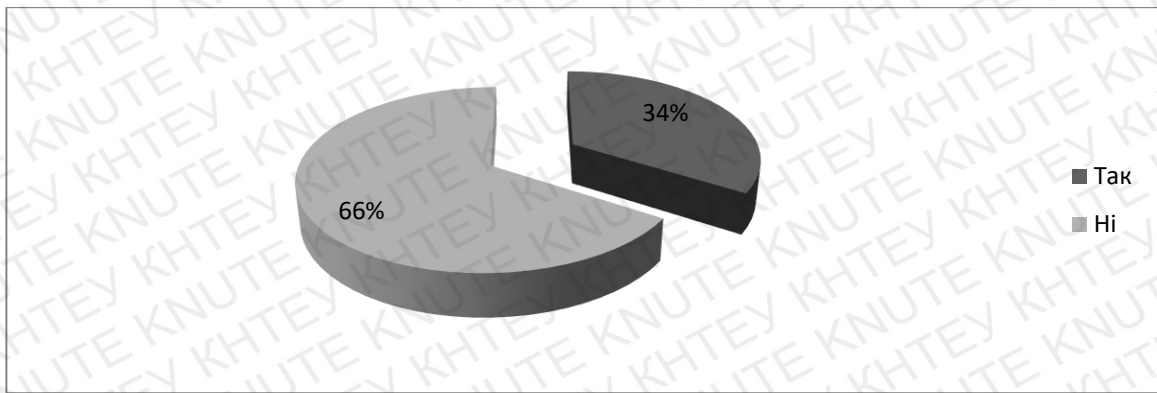


Рис. 2.11. Структура відповідей на питання «На вашу думку, чи відповідають дані цінності потребам співробітників?»

Для більшої частини співробітників найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси – 55%, найменше значення має доплата за стаж роботи на підприємстві – 10% (рис. 2.12).

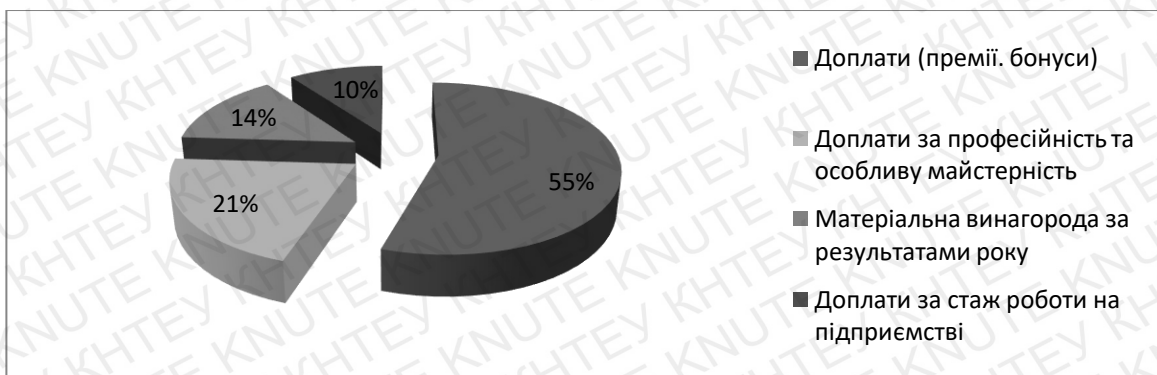


Рис. 2.12. Структура відповідей на питання «Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?»

З рис. 2.13 видно, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є моральна винагорода – 27%, корпоративні свята і соціальне забезпечення – 20%.



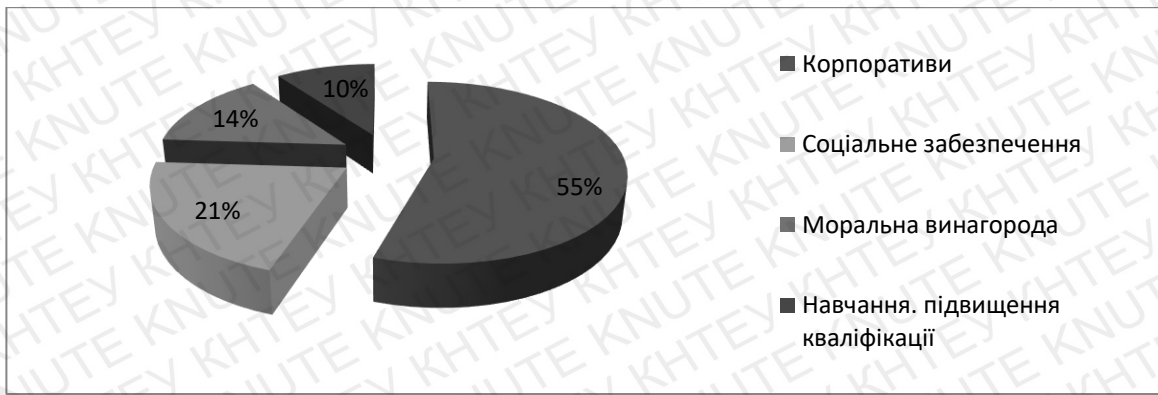


Рис. 2.13. Структура відповідей на питання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

На рис.2.14 видно, що для 53% опитаних співробітників дуже важливо мати хороші можливості для просування по службі, відповідно 47% - не дуже важливо.

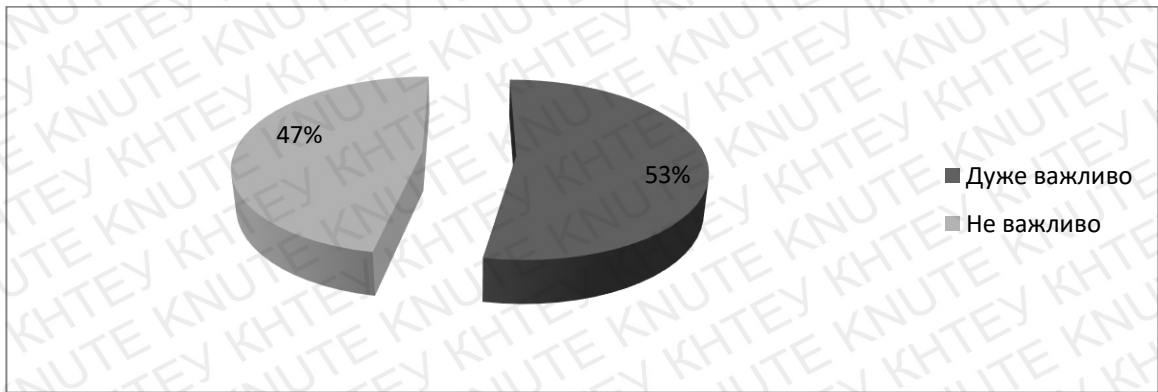


Рис. 2.14. Структура відповідей на питання «Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування по службі?»

Проаналізувавши результати відповідей, можна сказати, що в АТ «Державний ощадний банк України» досить добре здійснюється підвищення кваліфікації кадрів, тому що так вважає більшість опитаних співробітників – 88% (рис. 2.15).

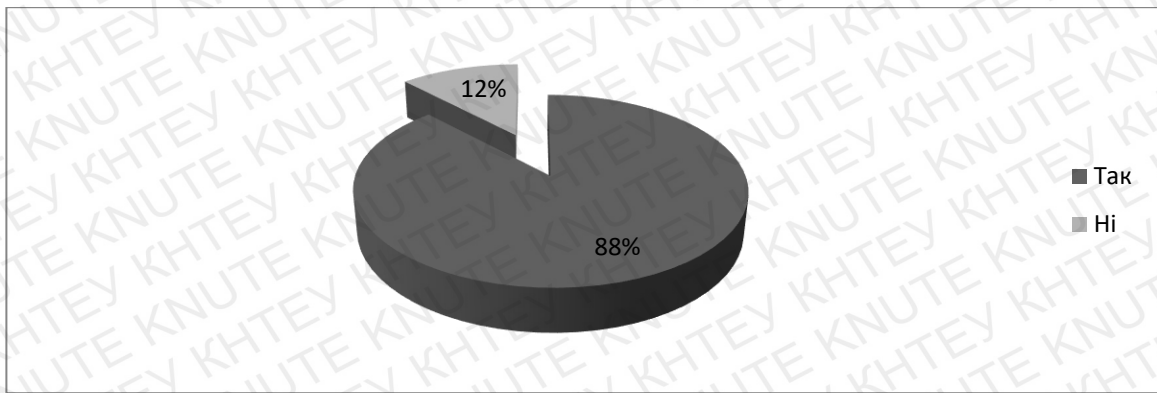


Рис. 2.15. Структура відповідей на питання «Як Ви вважаєте, чи достатньо добре на Вашому підприємстві здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?»

Проаналізувавши рис. 2.16, можна зробити висновок, що більша частина співробітників АТ «Державний ощадний банк України» хочуть досить довго пропрацювати на своєму підприємстві – 73% (22 особи), відповідно 27% опитаних планують працювати недовго в організації. Тобто майже третина співробітників планує шукати іншу роботу, що має насторожити керівництво підприємства.

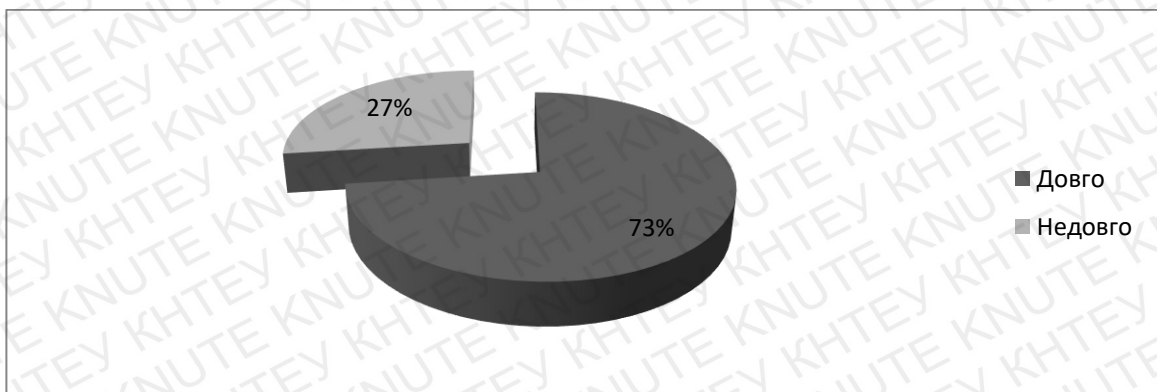


Рис. 2.16. Структура відповідей на питання «Скільки ще Ви хочете пропрацювати в даній організації?»

З рис. 2.17 видно, що 66% влаштовує існуюча організаційна культура, це майже дві третини опитаних. Однак є працівники, яких не влаштовує існуюча організаційна культура (12%), або частково влаштовує (22%).

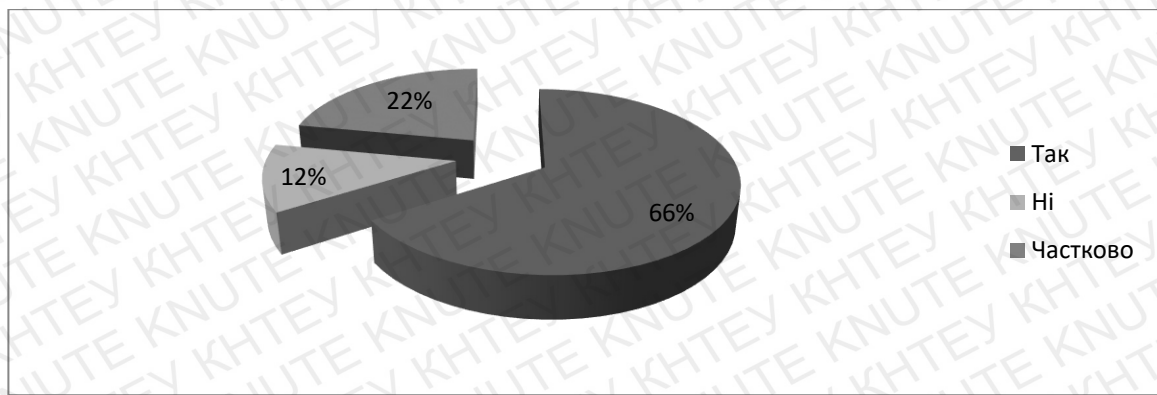


Рис. 2.17. Структура відповідей на питання «Чи задоволені ви в цілому існуючою у вашій компанії організаційної культурою»

Після проведеного опитування, виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими культури підприємства. Тому респондентам було поставлене ще одне питання (№18). Дане питання спрямоване на виявлення задоволеності співробітників існуючою організаційної культурою.

Кожне з наведених питань має на увазі відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10. Чим вищий середній бал серед усіх співробітників, тим вища задоволеність даним елементом.

Середні бали відповідей на це питання представлені в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Середні бали, отримані в результаті анкетування

Запитання	Середній бал
Атмосфера (клімат), що склалася в колективі	4,3
Політика фірми і керівництва	7,6
Стиль керівництва	8
Зміст роботи	7,8
Можливості професійного росту	9,1
Атмосфера тепла та підтримки	4,7

Відобразимо графічно отримані результати рис. (2.18).

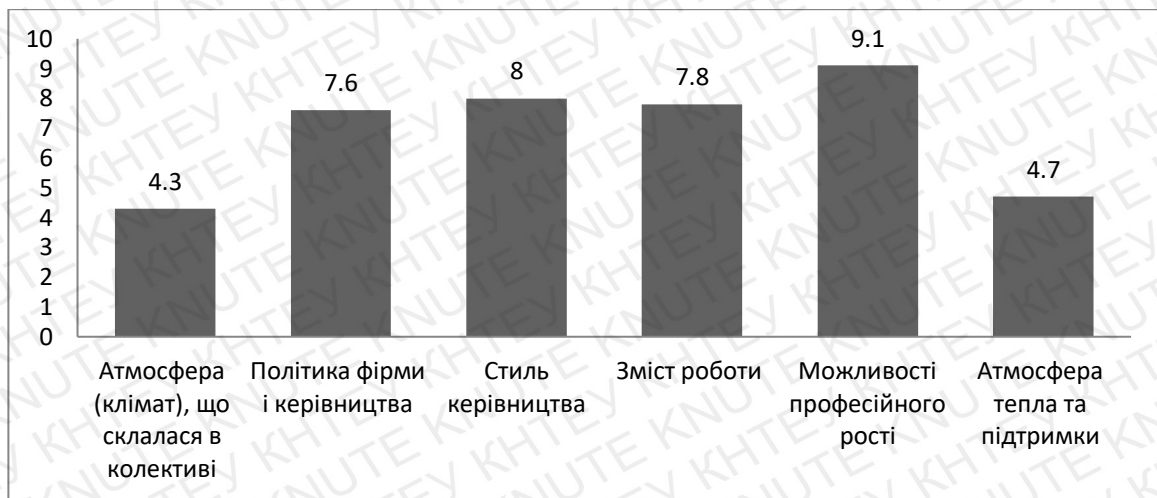


Рис. 2.18. Середні бали, отримані в результаті відповіді на останнє питання

Отже, керівництву АТ «Державний ощадний банк України» необхідно приділити увагу соціально-психологічного клімату в колективі. Хоча керівництво стверджує, що підтримується дух колективізму, атмосфера відкритості та свободи спілкування, проте в результаті проведення дослідження з використанням анкетування, було виявлено, що це лише формально, насправді ж присутня незадоволеність співробітників кліматом в колективі. А клімат в колективі є найважливішою характеристикою корпоративної культури.

Після проведених досліджень можна дійти висновку.

АТ «Державний ощадний банк України» пройшло великий шлях розвитку. Все це не могло не накладати відбиток на організаційну культуру фінансової установи. Більш ніж двадцятирічна історія розвитку підприємства дозволяє говорити про сформовану ідеологію і стійкі цінності підприємства.

Підводячи підсумок, варто відзначити, що АТ «Державний ощадний банк України» гідно витримує конкуренцію, привертає все більше нових клієнтів, що забезпечує банку популярність, престиж і стабільність. Але, незважаючи на такий стан речей, організаційна культура АТ «Державний ощадний банк України» має ряд як позитивних, так і негативних моментів (табл. 2.1).

Переваги і недоліки моменти організаційної культури АТ «Державний  
ощадний банк України»

Переваги	Недоліки
Працівники знають історію банку	Спостерігається підвищення плинності кадрів
В банку чітко сформовані місія, стратегія і цілі, які орієнтовані на споживача, на ефективність і якість процесів, на розвиток персоналу	Не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегії підприємства
В банку прописані правила поведінки співробітників	Не всі працівники ознайомлені з правилами поведінки
В банку існує єдиний об'єднуючий стиль	Недостатня задоволеність персоналу кліматом в колективі
Налагоджені та ефективні канали організації	27% опитаних не мають наміру довго працювати в банку
Розроблена система адаптації персоналу	
Проведення спільного дозвілля	
Здійснення матеріальної мотивації	
Підвищення кваліфікації кадрів	

Джерело: складено автором

Розглянемо зазначені позитивні та негативні моменти детальніше:

- позитивним слід вважати той факт, що більшість співробітників банку знають і цікавляться його історією, а значить їм не байдуже те місце, де вони працюють;
- варто зазначити, що в АТ «Державний ощадний банк України» чітко сформовані місія, стратегія і цілі, які орієнтовані на споживача, на ефективність і якість процесів, на розвиток персоналу. В банку присутня орієнтація, головним чином, на клієнта і результат. Це означає, що в АТ «Державний ощадний банк України» постійно вдосконалюється якість, проглядається і відчуються імідж банківських продуктів, щоб відповідати і перевершувати очікування споживачів. З одного боку, це правильно, але не варто забувати і про людський фактор. Без належної уваги до співробітників жодна компанія не досягла успіху. Слід

зазначити і такий факт, отриманий в результаті анкетування, що не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегії підприємства. Адже грамотні керівники повинні посвячувати кожного співробітника в такі моменти роботи банку і це є недоліком у їх роботі;

- у АТ «Державний ощадний банк України» прописані правила поведінки співробітників, але, на жаль, не всі працівники з ними ознайомлені. Це також є недоліком, тому що про ці правила повинен знати абсолютно кожен співробітник, так як це важливо для злагодженої роботи і доброзичливої обстановки в колективі;

- у АТ «Державний ощадний банк України» існує єдиний, який об'єднує всі частини організації стиль, створений і підтримуваний більшістю колективу. Він поширюється і на зовнішній вигляд будівлі і офісу, і на використовувану в організації символіку;

- у АТ «Державний ощадний банк України» канали інформації ефективні і налагоджені. До них відносяться сайт, робочі наради, селекторні тощо;

- позитивним в роботі підприємства АТ «Державний ощадний банк України» є розроблена система адаптації персоналу. Дійсно в установі існують програми адаптації, написані для кожної посади, папка адаптації, яка містить основні відомості про компанію, основні нормативні документи та посадові інструкції;

- важливою стимуляцією до роботи, а також згуртування колективу сприяє спільне дозвілля. У АТ «Державний ощадний банк України» цьому приділяється достатньо уваги: проводяться різні заходи, про які вже говорилося раніше, змагання, ювілеї, виїзди на природу і т.д.;

- не зовсім належним чином здійснюється матеріальна мотивація. Для більшої частини співробітників найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати (премії, бонуси), а також доплати за професіоналізм і особливу майстерність;

- велику увагу в АТ «Державний ощадний банк України» приділяється підвищенню кваліфікації кадрів. У банку є можливість якісно навчати персонал, адже від професіоналізму працівників, від їх майстерності залежить результат, а, отже, прибуток компанії;

За типологією Г. Хофстеде можна сказати, що для АТ «Державний ощадний банк України» характерні риси колективістської культури з низьким рівнем дистанції влади, з високим рівнем уникнення невизначеності, і домінуючими ознаками жіночності. Отже, корпоративна культура АТ «Державний ощадний банк України» має ряд негативних моментів:

- проаналізувавши динаміку чисельності персоналу, а також результати анкетування, можна зробити висновок, що чисельність працівників АТ «Державний ощадний банк України» недостатньо стабільна, спостерігається підвищення плинності кадрів.

- не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегії компанії. Місію компанії не знають або погано уявляють 62% опитаних, зі стратегією компанії не знайомі 42% співробітників;

- не всі працівники ознайомлені з правилами поведінки. Більше 20% опитаних про них не знають;

- присутня недостатня задоволеність персоналу кліматом в колективі;

- 27% опитаних не мають наміру довго працювати в АТ «Державний ощадний банк України», планують покинути банк найближчим часом, що говорить про можливість ще більшого підвищення плинності кадрів.

Всі показані недоліки взаємопов'язані між собою. Так, якщо звернути увагу на клімат в колективі, то буде підвищена задоволеність працею, а так само знижена ймовірність плинності кадрів.

Таким чином, необхідно удосконалювати організаційну культуру досліджуваного АТ «Державний ощадний банк України».

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

### 3.1 Розробка плану заходів щодо удосконалення організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України»

Перспективою підвищення ефективності роботи АТ «Державний ощадний банк України» за рахунок керування організаційною культурою виступає проходження співробітниками підприємства спільних тренінгів з розвитку лідерських навичок і можливостей роботи в команді.

В рамках підвищення ролі організаційної культури керівництва АТ «Державний ощадний банк України» доцільно збільшувати ступінь залучення колективу до прийняття рішень. Доцільно ввести обов'язкові виступи фахівців на нарадах керівництва, керівникам відділів проводити засідання, на яких співробітники будуть висловлювати свої думки, доцільно застосовувати такі системи пошуку рішення, як мозковий штурм, експертні оцінки, що дозволяють не тільки знаходити оптимальні рішення, але й значно зближує колектив.

В рамках управління організаційною культурою в колективі АТ «Державний ощадний банк України» в першу чергу необхідно провести згуртування колективу менеджерів по роботі з корпоративними клієнтами та фізичними особами як бази діяльності банку, без результатів діяльності яких не буде продукції АТ «Державний ощадний банк України».

На нашу думку, згуртування колективу слід реалізовувати за рахунок проведення тренінгів по Team Building (побудови команди).

Метою проходження тренінгу має виступати:

- побудова ефективних комунікацій в команді;
- отримання досвіду позитивної командної взаємодії;



- вирішення конфліктних ситуацій і поліпшення взаємодії в рамках відділів і всього операційного підрозділу;
- розвиток горизонтальних і вертикальних неформальних зв'язків, навичок командної роботи;
- розвиток і впровадження навичок швидкого прийняття рішень в нестандартних ситуаціях.

Тривалість тренінгу по Team Bilding становить 2 дні. Пройти його повинні співробітники відділу по роботі з корпоративними клієнтами та співробітники відділу по роботі з фізичними особами, а також операційний керуючий. Крім того, в рамках управління організаційною культурою необхідно провести тренінг ефективного лідерства для даних співробітників.

Для підвищення ефективності організації роботи для персоналу АТ «Державний ощадний банк України» доцільно провести тренінг по тайм-менеджменту. Тренінг пропонується проходити в 2 етапи з тривалістю у 4 дні - субота та неділя два тижні поспіль.

До тренінгу планується залучити співробітників із:

- відділу роботи з корпоративними клієнтами;
- відділу по роботі з фізичними особами;
- фінансово-економічного відділу.

Також необхідно проводити згуртування всього колективу АТ «Державний ощадний банк України» як єдиної команди. Для цього можливе проведення загального тренінгу по Team Bilding для всього персоналу по філіях. Організувати даний тренінг можна шляхом проведення гри, в якій братиме участь весь колектив в рамках одноденного виїзду на природу (важливим в даному випадку виступає не розбивати колектив на команди для проведення змагань, а позиціонувати колектив як єдину команду).

Надалі в рамках управління організаційною культурою і підвищення ефективності взаємодії в колективі АТ «Державний ощадний банк України»

необхідно провести ряд тренінгів з персоналом по підвищенню лідерських якостей та навичок роботи в команді. Основними напрямками вдосконалення роботи співробітників АТ «Державний ощадний банк України» повинні стати:

- підвищення ефективності лідерства та взаємодії в команді;
- організація проходження співробітниками тренінгу по тайм-менеджменту – навчання для отримання навичок ефективного розподілу часу;
- організація навчання вищого керівництва з коучем.

Навчання з коучем для вищого керівництва слід проводити за індивідуальним графіком.

Складемо розподілену в часі програму управління організаційною культурою, спрямовану на підвищення згуртованості колективу банку, а також розклад проходження тренінгів лідерства та рольової взаємодії співробітників в одній із філій АТ «Державний ощадний банк України» з урахуванням витрат на реалізацію заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Проект плану заходів щодо управління організаційною культурою та удосконалення взаємодії працівників АТ «Державний ощадний банк України»

Терміни	Назва заходу	Кількість задіяних працівників	Вартість на 1 працівника, грн	Загальна вартість, грн
6-7 лютого 2021 року	Проходження тренінгу з Team Bilding для співробітників відділу роботи з корпоративними клієнтами та відділу по роботі з фізичними особами	16	2000	32000
13-14 лютого 20-21 лютого 2021 року	Проходження тренінгу з тайм-менеджменту	8	1000	8000
13-14 березня 2020 року	Проходження тренінгу з ефективного лідерства	8	2500	20000

Завершення таблиці 3.1				
27-28 березня 3-4 квітня 2021 року	Проходження тренінгу з тайм-менеджменту	8	1000	8000
22 травня 2021 року	Проходження тренінгу згуртованості всього колективу	35	2000	70000
4-5 вересня 11-12 вересня 2021 року	Проходження тренінгу з тайм-менеджменту	8	1000	8000
25-26 вересня 2-3 жовтня 2021 року	Проходження тренінгу з тайм-менеджменту	8	1000	8000
Разом				154000

Джерело: складено автором

Як свідчать представлені в табл. 3.1 дані, загальні витрати на вдосконалення організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України» складуть 154 тис. грн.

Удосконалення роботи співробітників АТ «Державний ощадний банк України» дозволить підвищити ефективність командної роботи, якість надання послуг компанії, що дозволить підвищити конкурентоспроможність банку.

Проведемо економічну оцінку реалізації заходів щодо управління організаційною культурою на підставі рольової взаємодії та обліку неформальних відносин в колективі, а також проходження персоналом тренінгів.

Як відомо, економічна ефективність передбачає порівняння витрат, пов'язаних з розробкою управлінського рішення, і результатів, отриманих від його реалізації. Значення отриманої в результаті такого розрахунку величини прибутку без урахування капітальних витрат, пов'язаних з розробкою управлінського рішення, не може бути абсолютним вимірником економічної ефективності розробленого управлінського рішення, так як організації не байдуже, якою ціною отримано цей прибуток. Тому для оцінки економічної ефективності використовується ряд показників, розрахунок яких виконується за спеціальними методиками, з використанням необхідних прийомів і методів. Таким чином

сутність оцінки полягає, з одного боку, у визначенні напрямків отримання економічного ефекту, виявленні факторів, що формують цей ефект, а з іншого – в об'єктивній оцінці витрат, пов'язаних з усіма етапами розробки і реалізації управлінського рішення.

Соціальна ефективність розроблених методик управління організаційною культурою і підвищення ефективності взаємодії в АТ «Державний ощадний банк України» обумовлена змінами взаємовідносин співробітників, а також комфортністю відносин в колективі, що підвищить продуктивність праці.

Оцінка неформальних відносин в колективі, підбір і формування робочих груп АТ «Державний ощадний банк України» не тільки відповідно до кваліфікаційних характеристик, але й з урахуванням особистісних якостей і сумісності співробітників, дасть можливість позитивно вплинути на продуктивність праці персоналу. Позитивна психоемоційна атмосфера в колективі сприяє зниженню кількості конфліктів (відповідно, знижується час на їх вирішення) і підвищує рівень взаємодії членів колективу, що призводить до збільшення продуктивності.

Факторами, що формують економічну ефективність, виступають:

- зниження втрат робочого часу менеджера по персоналу на пошук методологічної бази і алгоритму оцінки рольової взаємодії в колективі;
- зниження втрат робочого часу на конфлікти і їх подолання в колективі;
- підвищення ефективності використання робочого часу (тайм-менеджмент) і ефективності командної взаємодії.

Наслідком впровадження розроблених заходів стане підвищення ефективності роботи і взаємодії персоналу, що дасть можливість знизити втрати робочого часу на величину  $\Delta T$ :

$$\Delta T = \frac{T_B}{T_{ЗМ}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де  $T_B$  – зниження втрат робочого часу (завдяки згуртуванню колективу, за рахунок зниження внутрішньогрупових конфліктів втрати робочого часу можна буде знизити на 0,5годин за зміну на 1 співробітника);

$T_{зм}$  – тривалість робочої зміни (8 годин).

Проведемо розрахунок:

$$\Delta T = \frac{0,5}{8} \times 100\% = 6,25\%$$

Таким чином, трудомісткість роботи персоналу АТ «Державний ощадний банк України» знизиться на 6,25%.

Наслідком зменшення втрат робочого часу буде зростання продуктивності праці співробітників АТ «Державний ощадний банк України» на величину  $\Delta\Pi$ , яка розраховується за формулою:

$$\Delta\Pi = \frac{100\% \times \Delta T}{100 - \Delta T}, \quad (3.2)$$

Проведемо розрахунок:

$$\Delta\Pi = \frac{100\% \times 6,25}{100 - 6,25} = 6,67\%$$

Проведені розрахунки свідчать, що продуктивність праці персоналу АТ «Державний ощадний банк України» підвищиться на 6,67%.

Збільшення продуктивності праці співробітників дасть можливість надати додатковий обсяг послуг ( $\Delta V$ ) тим же складом персоналу персоналу АТ «Державний ощадний банк України»:

$$\Delta V = V^B \times \Delta\Pi / 100, \quad (3.3)$$

де  $V^B$  – базовий обсяг надання послуг одним співробітником  $\Delta V$  в рік (6628,4 тис. грн.)

Проведемо розрахунок:

$$\Delta V = 6628,4 \times \frac{6,67}{100} = 442,1 \text{ тис. грн}$$

Обсяг надання послуг після реалізації розроблених заходів:

$$V^{III} = 6628,4 + 442,1 = 7070,5 \text{ тис. грн.}$$

За рахунок збільшення надання послуг банку буде отриманий додатковий прибуток ( $\Delta E$ ), який складе:

$$\Delta E = \Pi^B \times \Delta V / V^B, \quad (3.4)$$

де  $\Pi^B$  – прибуток базовий (до реалізації розробленого управлінського рішення) на одного співробітника на рік (700,3 тис. руб.);

Проведемо розрахунок:

$$\Delta E = 700,3 \times \frac{442,1}{6628,4} = 46,7 \text{ тис. грн}$$

Отже, прибуток на одного співробітника після реалізації заходів становитиме:

$$\Pi^{\text{ПІ}} = 700,3 + 46,7 = 747,0 \text{ тис. грн.}$$

Загальне зниження витрат робочого часу дасть умовну економію витрат на оплату праці (оскільки оплата співробітників здійснюється погодинно, то оплачуються і неефективні втрати робочого часу):

$$\Delta Z\Pi = \Delta T \times Z\Pi, \quad (3.5)$$

де  $Z\Pi$  – середня заробітна плата співробітника банку в місяць (10,5 тис. грн.)

Проведемо розрахунок:

$$\Delta Z\Pi = \frac{6,25}{100} \times 10,5 = 0,66$$

Умовна економія заробітної плати становитиме 0,66 тис. грн. в місяць на одного співробітника (оскільки оплата праці в банку є погодинною, то оплачуються і непродуктивні витрати часу). Отже, до вдосконалення організаційної культури колективу оплачувався і той час, які співробітники фактично витрачали на внутрішньогрупові конфлікти). За рік умовна економія заробітної плати одного працівника складе:

$$E_{Z\Pi} = 0,66 \times 12 = 7,92 \text{ тис. грн}$$

Загальне зниження витрат робочого часу дає також умовну економію чисельності співробітників АТ «Державний ощадний банк України» ( $\Delta Ч_{\text{прац}}$ ):

$$\Delta\text{Ч}_{\text{прац}} = \Delta\text{T} \times F_{\text{кор}}, \quad (3.6)$$

де  $F_{\text{кор}}$  – корисний фонд робочого часу одного співробітника в місяць (176 годин).

$$\Delta\text{Ч}_{\text{прац}} = \frac{6,25}{100} \times 178 = 11 \text{ годин}$$

Умовна економія чисельності персоналу складе 11 годин на місяць на одного співробітника (тобто у кожного з фахівців АТ «Державний ощадний банк України» вивільниться 11 годин робочого часу).

Результати визначення економічного ефекту від впровадження розроблених заходів представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати вдосконалення організаційної культури  
АТ «Державний ощадний банк України»

Фактор, що формує економічну ефективність	Показник економічної ефективності
1. Зменшення фактичних витрат робочого часу ( $\Delta\text{T}_{\text{рч}}$ )	6,25%
2. Підвищення продуктивності праці ( $\Delta\text{П}$ )	6,67%
3. Приріст обсягу надання послуг ( $\Delta\text{V}$ )	442,1 тис. грн
4. Економічний ефект, $\Delta\text{Ев}$	46,7 тис. грн
5. Умовна економія заробітної плати, $\Delta\text{ЗП}$	0,66 тис. грн
6. Умовна економія чисельності персоналу, $\Delta\text{Ч}_{\text{прац}}$	11 годин

Джерело: складено автором

Як свідчать проведені розрахунки, внаслідок реалізації розроблених заходів в роботі АТ «Державний ощадний банк України» фактичні витрати робочого часу співробітників відділу по роботі з корпоративними клієнтами та відділу по роботі з фізичними (тобто тих співробітників, які безпосередньо надають послуги банку) знизяться на 6,25%, а продуктивність праці зросте на 6,67%.

Реалізація даних заходів дозволить збільшити обсяг послуг, що надаються одним співробітником до 7070,5 тис. грн. в рік (на 442,1 тис. грн. в порівнянні з

базовим показником), а прибуток на одного співробітника на рік зростає до 747,0 тис. грн. (на 46,7 тис. грн.).

Таким чином, отримані результати свідчать про доцільність і необхідність управління організаційною культурою, формування ефективного лідерства та підвищення ефективності роботи співробітників АТ «Державний ощадний банк України».

### **3.2 Інформаційне забезпечення реалізації плану заходів на підприємстві**

Для посилення організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України» необхідно використовувати внутрішні комунікації серед персоналу. Реалізація даного завдання можлива за допомогою інформування персоналу про роботу і події в роботі банку. У процесі інформування співробітників менеджери з кадрів слід використовувати технології створення новин, методики яких будуть описані нижче.

Перш за все, необхідно відзначити, що внутрішньофірмові комунікації (формальні і неформальні, висхідні, низхідні і горизонтальні) відіграють роль свого роду кровоносною системою корпоративного організму. У порівнянні зі звичайними міжособистісними комунікаціями вони мають такі особливості, як велика щільність інформаційного потоку, спотворення і втрата даних в процесі спілкування, залежність від зміни організаційної структури управління. Відповідно, виникає потреба в адаптації цієї системи до особливостей організаційної культури та надання їй статусу мотиваційного механізму.

Культура комунікацій АТ «Державний ощадний банк України» має розглядатися як одна з підсистем корпоративної культури. Це означає, що в числі поділюваних персоналом організації цінностей необхідно виділити групу комунікативних цінностей, в число яких входять:



- відношення персоналу до роботи;
- відношення керівництва до підлеглих;
- відношення підлеглих до керівництва;
- відношення співробітників до клієнтів, партнерів і т.п. ;
- відношення співробітників до змін.

Структуровані та ефективно організовані комунікації як всередині організації, так в «міжпланетному просторі» контактів з бізнес-середовищем можуть стати потужною конкурентною перевагою АТ «Державний ощадний банк України». Свідомо формуючи свій імідж, організація отримає не тільки бонус у вигляді публічного капіталу (приросту вартості бізнесу за рахунок комунікативної активності), але і забезпечить лояльність співробітників.

Основною метою управління внутріфірмовими комунікаціями в рамках вдосконалення організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України» має стати досягнення прихильності персоналу тим цінностям, які керівництво вважає корисними з точки зору довгострокової стратегії розвитку. Таким чином, мова йде про формування окремої спеціалізованої політики як способу реалізації мотиваційної функції управління через систему комунікацій.

Інформаційний обмін всередині організації може здійснюватися в наступних формах:

- міжособистісні контакти співробітників в ході виконання бізнес-процесів;
- офіційна інформація (у вигляді документів, що зберігаються в загальнодоступному місці);
- бази знань (система knowledge management);
- внутрішній PR – цілеспрямований і структурований інформаційний вплив на персонал

В рамках управління організаційною культурою створення новин та представлення їх персоналу виступає важливим завданням менеджера по кадрах АТ «Державний ощадний банк України».

Цільовою аудиторією формування новин в АТ «Державний ощадний банк України» є, в першу чергу, рядові співробітники і керівники середньої ланки. Відповідно до базового принципу забезпечення інформаційної безпеки – диференціація доступу до даних – їм необхідно дозовано поставляти правдоподібну інформацію про діяльність організації. І тут дуже важливо триматися золотой середини. Надмірне спотворення реального стану справ може привести все до тієї ж демотивації, а надмірна відкритість – привести до витoku конфіденційної інформації.

Не можна забувати також і про ситуації, коли інформування і створення новин для персоналу набувають особливої значущості. Під ними маються на увазі:

- будь-які організаційні зміни (впровадження інформаційних систем, реорганізація);
- латентні міждепартаментні та міжособистісні конфлікти персоналу;
- оцінка персоналу.

Зупинимось більш детально на необхідності правильного піднесення новин про проведення оцінки персоналу менеджером по кадрах АТ «Державний ощадний банк України» співробітникам.

Будь-яка система оцінки праці за визначенням буде викликати незадоволення в оцінюваних:

- в тих випадках, коли заохочуються індивідуальні результати, у людей з'являється спокуса вирватися вперед на шкоду загальнокорпоративним інтересам;
- в тих випадках, коли заохочуються колективні досягнення, для багатьох це рівносильно премії за «хорошу погоду»;
- система оцінки праці завдає шкоди моральному клімату в колективі, внаслідок чого погіршується якість і знижується продуктивність роботи.

Для більшої ефективності створення новин, менеджеру з кадрів АТ «Державний ощадний банк України» необхідно реалізовувати загальну систему стандартизації інформаційного обміну. Вона передбачає розробку і впровадження таких внутрішньофірмових документів і механізмів, як:

- корпоративний кодекс;
- положення про організацію зв'язків з громадськістю та забезпеченні інформаційної безпеки;
- порядок інформаційного обміну між підрозділами;
- реєстр інформації, яка не підлягає розголошенню;
- механізм оповіщення (корпоративне друковане видання – внутрішня пошта);
- механізм систематичного обміну ідеями співробітників (інструменти конференції).

Для інформування персоналу новинами менеджеру з кадрів АТ «Державний ощадний банк України» необхідно організувати видання корпоративної газети, яка буде виходити з періодичністю 1 раз на місяць, нести інформацію про результати роботи філії, вітати іменинників місяця серед співробітників, інформувати про події на наступний місяць, плани роботи. Також в газеті повинна розміщуватися інформація про мотивацію (премії, подарунки) співробітників за попередній місяць, а також конкурси від керівництва на наступний місяць.

Для управління корпоративною культурою доцільно використовувати такий інструмент, як «формування подій». Менеджер по кадрах АТ «Державний ощадний банк України» повинен проектувати події для того, щоб розвивати організаційну культуру в тому напрямку, в якому повинна рухатися компанія. Керівництво обов'язково повинно займатися створенням свят, інакше організаційна культура буде розвиватися в іншому, стихійному, руслі, що може піти в розріз бізнес-інтересам банку.

Якщо говорити про управління і технології організації свят, то тут дуже важлива режисура заходу.

Відзначимо, що до свят можуть бути різні підходи. Вони можуть і дратувати людей – наприклад, при низькій зарплаті свята сприймаються співробітниками як бенкет під час чуми. Персоналу набагато важливіша надбавка до зарплати або соціальні пільги.

Організація свят повинна сприяти підвищенню ефективності бізнесу. Є такий вислів, що бізнес – це тільки гроші, і ні що інше. Відповідно, свята повинні бути не благодійними. Навіть якщо вони проводяться для персоналу, то все одно є інвестицією і в результаті повинні дати ефект.

При правильній організації корпоративна вечірка стане потужним мотиваційним стимулом для співробітників АТ «Державний ощадний банк України», об'єднає їх в одну згуртовану команду і створить заряд гарного настрою на тривалий час. Не секрет, що хороше свято – це те свято, яке готується заздалегідь і подбати про такі важливі моменти, як місце проведення заходу та складання оригінальної шоу-програми, є обов'язковою умовою успішного проведення торжества. І, звичайно ж, не варто випускати з уваги масу інших додаткових послуг, які допоможуть зробити відпочинок більш насиченим.

Корпоративні свята – інструмент створення і виховання колективу, вкладені кошти в які стають інвестиціями в майбутнє підприємства. Виділяють наступні види корпоративних свят:

- внутрішні – проходять, як правило, в день народження компанії або під Новий рік. Цілі даних заходів: розділити успіх серед тих, хто причетний до нього. Вручення грамот і кубків серед відділів, банкет і концертна програма.
- цільові – як правило, проходять в міжсезоння (весна/літо/осінь) і носять виключно певні цілі, якими є: визначення поточного настрою в колективі, зняття напруги, консолідації, мотивації на успіх. Найчастіше, цей захід носить

виїзний характер. Співробітники в неформальній обстановці спілкуються, змагаються і просто відпочивають;

- іміджеві – заходи, спрямовані на створення позитивного образу серед партнерів і клієнтів. Найчастіше застосовуються спортивно-азартні програми: картинг, боулінг, олімпіада.

Організуючи корпоратив, керівництво переслідує цілком певні і далеко не безкорисливі цілі, а саме – зміцнити командний дух, поліпшити колективний псі-фактор (помирити ворогуючі відділи, зняти бар'єр недовіри і відчуженості), підвищити імідж компанії в очах співробітників (і конкурентів), а також по можливості підвести підсумки виконаної роботи. Загалом, для начальства корпоративне свято – стратегічний хід в мистецтві Team Bilding. А для підлеглих – унікальна можливість просунути службу сходами, розкрити себе в новому амплуа і в черговий раз довести свою незамінність.

Для організації свят як напрямки формування організаційної культури менеджеру з кадрів АТ «Державний ощадний банк України» необхідно розробити стратегічний план з корпоративних комунікацій, який повинен включати як мінімум зимові і літні заходи, на яких проводиться стратегічне підведення підсумків і озвучуються плани на наступний рік. Таким чином, подія є святом для персоналу, на якому ненав'язливо даються правильні посилі, виділяють кращих і оголошують подяки.

Свято для АТ «Державний ощадний банк України» в ідеалі має об'єднувати всі служби і всі ланки.

Розробимо план проведення корпоративних свят на 2021 рік, які необхідно буде організувати менеджеру з кадрів:

- 8 березня 2021 року – святкування Міжнародного жіночого дня – привітання співробітниць АТ «Державний ощадний банк України»;

- 9 квітня 2021 року – внутрішній корпоративний банкет (підведення проміжних підсумків роботи банку, визначення цілей, привітання іменинників грудня – березня);
- 30 квітня 2021 року – святкування Свята весни і Праці – організація командної гри в пейнтбол;
- 20 травня 2021 року – внутрішній корпоративний банкет присвячений Дню банківського працівника (святкування Дня банківського працівника, підведення проміжних підсумків роботи АТ «Державний ощадний банк України», визначення цілей, привітання іменинників квітня – листопада);
- 1 червня 2021 року – святкування Дня захисту дітей – організація свята для співробітників і їхніх дітей із запрошенням клоунів і аніматорів;
- 28 серпня 2021 року – корпоративний пікнік для співробітників і їхніх дітей (тематика – підготовка до осені, школи), спрямований на згуртування колективу, підтримку сімейних традицій і цінностей;
- 14 жовтня 2021 року – святкування Дня захисника України – привітання співробітників АТ «Державний ощадний банк України»;
- 29 грудня 2021 року - корпоративний банкет на честь святкування Нового Року.

Представимо напрями удосконалення організаційної культури банку за допомогою рис. 3.1.

Досить ефективним інструментом в рамках корпоративного свята вважаються змагання і конкурси. У той же час, як зазначалося вище, корпоративне свято має бути більшою мірою орієнтоване на Team Bilding і роботу з командним духом усередині компанії. Крім того, відзначимо, що змагання і конкурси – більш простий в зверненні інструмент, ніж, припустимо, ігри або заохочення.

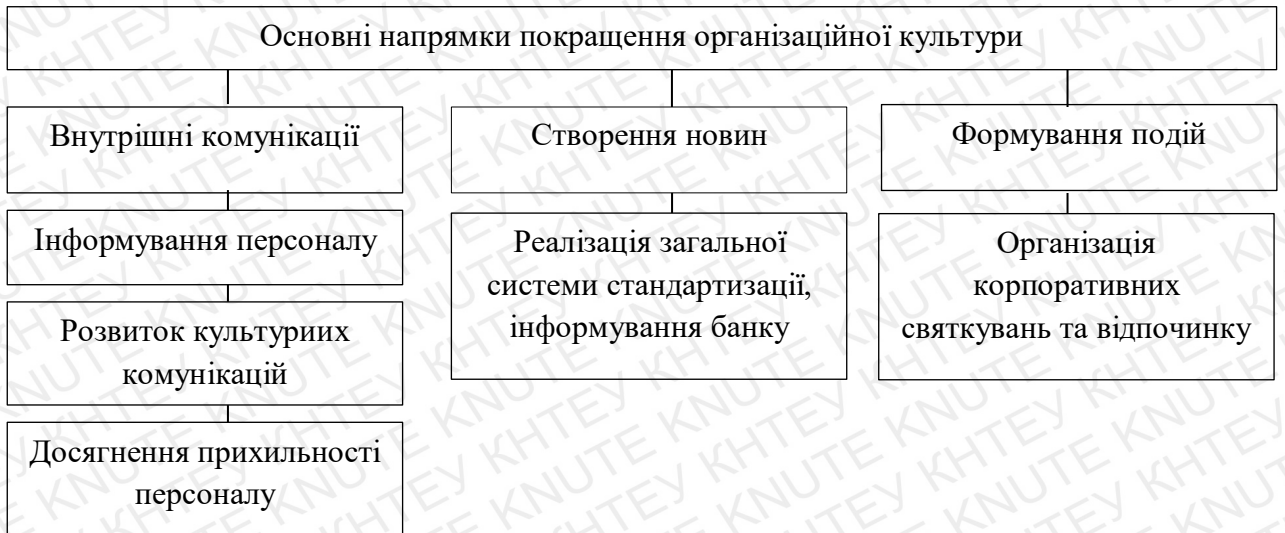


Рис. 3.1. Напрями покращення організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України»

Джерело: складено автором

Для додатково посилення організаційної культури за допомогою організації свят серед колективу АТ «Державний ощадний банк України» доцільно створити неформальну групу на чолі з менеджером по кадрах, який буде займатися організацією корпоративних заходів. Після 4-6 місяців успішної роботи (за умови успішної роботи) дану групу можна формалізувати – створити профком АТ «Державний ощадний банк України».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході дослідження обґрунтовано теоретичні та методичні засади і розроблено практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури банку за рахунок виконання наступних завдань.

Таким чином, проведений аналіз дає можливість визначити організаційну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, поведінки, властивих підприємству, що відображають її індивідуальність, специфіку поведінки, сприйняття себе та інших у навколишньому середовищі. Завдяки ефективно діючій організаційній культурі підприємства можуть перебудовувати свою як внутрішню, так і зовнішню політику, що дає можливість ефективно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, бути лідером на ринку, мати високу конкурентоспроможність.

В ході дослідження було виявлено, що підвищення ролі організаційної культури в процесі управління підприємством обумовлено наявністю у неї ряду властивостей таких, як інтегрованість, цілеспрямованість, історично визначена, стимулююча і регулююча. Саме ці особливості зумовлюють успіх одних і невдача інших підприємств.

Для оцінювання організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України» була проведена її діагностика, результати якої вказують на позитивну динаміку розвитку організаційної культури. Але існують і недоліки. До них можна віднести наступне: підвищення плинності кадрів, недостатня стабільність колективу; відсутність чіткого уявлення про місію, цілі та стратегії підприємства; не всі працівники ознайомлені з правилами поведінки; присутня недостатня задоволеність персоналу кліматом в колективі; більшість працівників планують покинути банк найближчим часом, що говорить про можливість ще більшого підвищення плинності кадрів.



Оцінка організаційної культури свідчить про необхідність цілеспрямованого формування організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України», засобами для чого будуть виступати використання технологій формування новин та організації свят. Для зміцнення лідерства та вдосконалення рольової взаємодії в роботі АТ «Державний ощадний банк України» пропонується провести згуртування персоналу за допомогою реалізації тренінгів Team Building, підвищити якість роботи за рахунок проведення ефективного лідерства та тренінгів по тайм-менеджменту. Також необхідно проводити згуртування всього колективу банку за рахунок проходження загального тренінгу для всіх співробітників. Корпоративний відпочинок є важливим і необхідним елементом організаційної культури. Тому, у 2021 році для співробітників АТ «Державний ощадний банк України» рекомендується проведення 8 корпоративних свят, як всередині компанії (банкети), так і виїзні пікніки. Найбільш прийнятним варіантом для посилення організаційної культури виступає створення в компанії ініціативної групи на чолі з менеджером по кадрам (яка згодом може трансформуватися в профком), яка і буде займатися організацією корпоративних свят.

В рамках формування новин менеджер по кадрам АТ «Державний ощадний банк України» повинен організувати випуск внутрішньокорпоративної газети, яка міститиме відомості про результати роботи, вітати іменинників минулого місяця серед співробітників, інформувати про події на наступний місяць, плани роботи, містити інформацію про мотивацію (премії, подарунки) співробітників за попередній місяць, а також конкурсах від керівництва на наступний місяць.

Отримані результати свідчать про ефективність і необхідність управління організаційною культурою і підвищення ефективності взаємодії персоналу в роботі АТ «Державний ощадний банк України».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73
2. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2017. №682. С. 11–15.
3. Банникова Е.Б. Организационная культура как инструмент управления персоналом организации. *Вчені зап. Харків. гуманітар. ун-ту «Нар. укр. акад.»*. Харків, 2016. Т.18., С. 56–64
4. Банникова Е.Б. Влияние организационной культуры на стратегию управления человеческими ресурсами в компании. *Соціальні технології. Актуальні проблеми теорії та практики*, 2016. Вип. 72. С. 29–35
5. Баценко Л.М., Галенін Р.В., Ксенофонтова М.М. Теорія організації: навч. Посіб. Суми: Мрія, 2016. 362 с.
6. Безземельна Т. А. Особливості формування корпоративної культури українських підприємств за кордоном. *Вісник ЖДТУ*. 2016. №2. С. 167–172
7. Білявська Ю.В. Формування збалансованої організаційної культури підприємств торгівлі. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2014\\_45\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_18)
8. Білявська Ю.В. Формування кодексу організаційної культури підприємства торгівлі. *Молодий вчений*. 2015. №10(1). С. 87-90 .
9. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с
10. Велика К. В. Організаційно-економічна складова управління розвитком інноваційно-орієнтованого промислового підприємства : автореф. дис.

канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 2014. 23 с.

11. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2016. 512 с.

12. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 15-22

13. Гладкий Н. А. Роль корпоративної культури в забезпеченні ефективного управління и перехода к устойчивому развитию компании. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer27/485.pdf>

14. Гриценко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 018. № 15(1291). с. 17-20

15. Грیشнова О.А. , Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. *Економіка і управління*. 2018. № 1. С. 33–35.

16. Долга Г.В. Вплив корпоративної культури управління на управління персоналом підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-influence-of-corporate-culture-on-the-management-of-personnel-of-the-enterprise/>

17. Дороніна М.С., Тютлікова В.В. Управління організаційною поведінкою: монографія. Харків: ХНЕУ, 2017. 200 с.

18. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2017. 276 с.

19. Захарчин Г.М. Соціально-орієнтований менеджмент: об'єктивна необхідність і суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 611. С. 125-129

20. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. URL:  
[http://www.rusnauka.com/Economics/10\\_kislins\\_ka](http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka)
21. Кім Л.С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2018. Випуск 1(24). С. 155-162
22. Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон: Олди-плюс. 2016. 288 с.
23. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 396 с.
24. Колесник Т. Механізм формування корпоративної культури в системі управління промисловим підприємством. *Економічний простір*. 2017. № 96. С. 218–226.
25. Корпоративна культура: Навч. посібник / під заг. редакцією Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навч. Літератури, 2018. 403 с.
26. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6 (1). С. 89–93.
27. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. *Синергія*. 2018. С. 4-7
28. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL:  
[http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2010\\_14/Lukashevich%20UL.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf)
29. Міхов Л.І. Сутність та значення корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 3 (31). с. 42-46
30. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 130-139.

31. Організаційна культура банку URL: [https://studbooks.net/2421176/bankovskoe\\_delo/organizatsionnaya\\_kultura\\_banka](https://studbooks.net/2421176/bankovskoe_delo/organizatsionnaya_kultura_banka)
32. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
33. Офіційний сайт ПАТ «Державний ощадний банк України». URL: <https://www.oschadbank.ua>
34. Пасека С.Р. Корпоративна культура в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності банків. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи*. 2016. № 18. С. 96- 100
35. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №27. С. 9– 16.
36. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с
37. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. – Київ: Педагогічна думка, 2015. 288 с.
38. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2016. № 3 (19) с. 28– 32.
39. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 2 (56). С. 148-151
40. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 2(52). С. 295-298.
41. Azanzaa, G. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013. pp. 45–50.

42. Carpenter M., Bauer T., Erdogan B Management Principles. Chapter 8: Organizational Culture URL: <http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s12-organizational-culture.html>
43. Lincoln J.R., J. R. Lincoln, Haas W.A., D. Guillot. Durkheim and Organizational Culture. University of California. Oxford, UK: Oxford University Press. 2016. 155 p.
44. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass. 3rd edition. URL: <http://www.slideshare.net/phamthaivinhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004isbn0787968455>
45. The Influence of Organisational Culture on Organisational Commitment at a Selected Local Municipality URL: <http://eprints.ru.ac.za/1331/1/VanStuyvesant-TR08-155.pdf>

# ДОДАТКИ

Таблиця Б.1 – Визначення понять концепцій в організаційній культурі

Рационально-прагматична концепція		Феноменологічна концепція	
I. Ансофф (1979)	Оргкультура – це частка потенційних можливостей фірми, до якої можна зарахувати норми, цінності, моральні і матеріальні стимули. Є перемінною величиною, яка визначає стратегічний вектор фірми	Е. Джакус (1952)	Культура підприємства як спосіб мислення і дії, який увійшов в звичку, при повному або частковому поділі яких, нові члени колективу стають «своїми»
Т. Пітерс і Р. Уотерман (1982)	Успіх компанії визначає унікальний набір культурних елементів, що відрізняють компанію від інших. Оргкультура як «спільно визнані цінності», один з семи взаємозалежних чинників, які «становлять розумний підхід до створення організації»	П. Бергер і Т. Лукман (1970)	Процесуальний вимір суспільства як еволюційний процес, в якому виконується закріплення механізмів інституціоналізації. Спосіб застосування цих механізмів дозволяє встановити соціокультурну специфіку кожного індивіда (в тому числі і організації)
Е. Шейн (1992)	Показує місце лідера в створенні та управлінні культурою. Запропонував аналізувати оргкультуру на «поверхневому, підповерхневому і глибинному рівнях». Оргкультура як засіб досягнення ефективності організації або як фактор, що стримує її забезпечення	Е. Петігрю (1985)	Оргкультура як «соціальна тканина». Чим тісніше пов'язані один з одним інтерпретації і дії, тим більш глибоко вони вкорінюються в культуру
О.С. Віханський, А.І. Наумов (1993)	Організаційна культура задає людям орієнтири їх поведінки і дій. Вони знаходять вираз в «символічних» засобах духовного і матеріального внутріорганізаційного	Д. Сільверман	Спростував те, що організація визначає поведінку працівника. Доцільніше звернути увагу на те, як об'єкти використовують існуючі правила для інтерпретації поведінки свого та інших осіб



Завершення таблиці Б.1			
<p>С. Камерон, Е.Р. Куїнн (1999)</p>	<p>Оргкультура відрізняє лідируючу організацію від простої. Закладається засновником фірми і проявляється в тому, що є цінним для організації, в стилі її лідерства, мовою і символах, процедурах і повсякденних нормах, а також в тому, як визначається успіх</p>	<p>С. Роббінс (1994)</p>	<p>Вважає, що корпоративна культура – це «соціальний клей», який допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення прийнятних стандартів мислення і поведінки. Саме корпоративна культура визначає образ організації, тобто формує риси, що дозволяють відрізнити одну компанію від іншої</p>
<p>В.А. Співак (2001)</p>	<p>«Організаційна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою, властивих даній організації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовому середовищі, що проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища»</p>	<p>О. Родін (1998)</p>	<p>Довільно маніпулювати культурою в односторонньому порядку керівництвом неможливо. Реорганізація організаційної культури – процес тривалий, вплив опосередкований і вимагає від керівництва високої рефлексії</p>
<p>Прихильники цього підходу вважали – оркультурою можна і потрібно управляти, коригувати в разі її неефективного функціонування. Серйозна роль належить лідеру</p>		<p>Представники феноменологічного підходу вважають, що правила поведінки людей виробляються самими членами організації і складають узгоджену реальність. Людина – носій і творець, а сама оргкультура виступає як центр самоврядних можливостей</p>	

Джерело: складено на основі [19]

## КОРПОРАТИВНІ ЦІННОСТІ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

1. Людина. Ми прагнемо стати банком номер один для клієнтів і співробітників. Наша команда – рушійна сила позитивних змін. Кожен член команди отримує гідні умови для ефективної роботи, навчання та розвитку. Наші клієнти – це партнери, які нам довіряють. Для них ми створюємо якісні сучасні продукти та сервіси. Ми будемо безбар'єрне середовище, в якому кожен почуватиметься комфортно.

2. Розвиток Ми віримо, що розвиток кожного з нас є запорукою успіху всього банку. Ми впевнені, що розвиток банку – це вагомий вклад у побудову успішної держави. Ми заохочуємо ініціативу на всіх рівнях управління, впроваджуємо новачі та прагнемо відповідати очікуванням клієнтів у всьому – від продуктів і технологій до якості сервісу та комунікацій.

3. Прозорість Ми працюємо чесно та прозоро. Ми неухильно дотримуємось загально визнаних принципів, нормативно-правових актів Національного банку України та чинного законодавства України. Ми цінуємо порядність і прагнемо завжди виправдовувати довіру клієнтів, співробітників, партнерів та акціонера.

## КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

На сьогоднішній день, Кодекс корпоративної етики АТ «Державний ощадний банк України» складається з 4-х параграфів. У першому параграфі прописані основні принципи діяльності, які засновані на цінностях групи: професіоналізм, командний дух, новаторство. Ці цінності виражають серйозність, згуртованість і динамізм, формують індивідуальність і надихають усіх членів групи. Також група є активним учасником економічного життя і прагне приносити

вигоду акціонерам, її клієнтам і співробітникам, дотримуючись строгих етичних норм. Для забезпечення вищевказаної відповідності, банк застосовує систему внутрішнього контролю на трьох рівнях: постійний нагляд коректності та безпеки операцій, контроль внутрішніх аудитів, аудиторська перевірка.

Наступний параграф присвячений повазі до особистості і навколишнього середовища. У ньому прописані основні гарантії, які АТ «Державний ощадний банк України» дає особистості, а саме: співробітникам, кандидатам на вакантні посади, клієнтам, партнерам і постачальникам. Крім того у параграфі відображені основні закони і регламентуючі акти, яким група дотримується в процесі здійснення своєї діяльності.

У параграфі про умови відносин з клієнтами, прописано, що АТ «Державний ощадний банк України» не приймає участь в операціях, які можуть порушити якийсь закон або регламентуючий акт, його власні етичні стандарти і міжнародні зобов'язання. Також там вказано, що банк встановлює і підтримує стабільні і тривалі відносини зі своїми клієнтами, які засновані на професійному досвіді і гарантує всім клієнтам конфіденційність неопублічної інформації.

Останній параграф стосується дотримання кодексу корпоративної етики всіма співробітниками фінансової установи незалежно від рівня відповідальності співробітників. Кодекс корпоративної етики АТ «Державний ощадний банк України» допомагає співробітникам банку і всім членам групи дотримуватися основних нормативних рівнів моралі посадових осіб:

1. Кожен співробітник повинен володіти чесністю і неухильно діяти за законом.
2. Вміти знаходити правильний підхід до вирішення конфліктних ситуацій.
3. Орієнтуватися на чесне виконання службових обов'язків.
4. Не приймати участь в будь-якій формі дискримінації щодо співробітників, кандидатів на вакантні місця, а так же клієнтів, партнерів і постачальників.
5. Поважати недоторканність приватного життя.

6. Пропонувати клієнтам продукти і послуги, що відповідатимуть їхнім вимогам і положенню.

7. Інформувати клієнтів про певні умови або ризики операцій, беручи до уваги компетентність клієнта.

При прийомі на вакантне місце кандидат повинен ознайомитися з корпоративним кодексом етики, стандартів зовнішнього вигляду і правилами поведінки співробітника в процесі виконання своєї діяльності в банку.

Стандарти зовнішнього вигляду прописані у вступному курсі споживчого кредитування, який видається кожному новому співробітнику банку і зберігаються у нього до звільнення. Кожен співробітник повинен дотримуватися стандартів зовнішнього вигляду незалежно від рівня відповідальності.

## АНКЕТА

Для підвищення корпоративної духу та покращення організаційної культури АТ «Державний ощадний банк України» пропонуємо відповісти на запитання, які представлені нижче

1. Чи знаєте Ви історію банку?
  - Так
  - На
  - Не достатньо добре
2. Скільки часу ви працюєте в даній організації?
  - До 5 років
  - Від 5 до 10 років
  - Більше 10 років
3. Чи маєте Ви уявлення про місію банку?
  - Маю
  - Смутно
  - Не уявляю
4. Чи маєте Ви поняття про стратегію банківської установи?
  - Так
  - Ні
5. Для Вас корпоративна культура – це:
  - Спільний відпочинок з керівництвом
  - Соціальна допомога
  - Наявність знаків Вашого підприємства
  - Комплекс традицій та обрядів
  - Інше
6. Чи існують у вашій організації закріплені письмово правила поведінки?
  - Так
  - Ні
7. Якого роду заходи щодо спільного відпочинку проводяться у Вашій організації?
  - Ювілей працівників
  - Виїзд на природу
  - Спортивні змагання

Інше

8. Звідки Ви отримали інформацію про цілі організації?
  - З бесіди з керівництвом
  - Із документів
  - З бесід з колегами
  - Немає інформації
9. Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?
  - Дуже важливо
  - Не дуже важливо
10. Які з перерахованих цінностей є у вашій організації основними?
  - Цікава робота
  - Справедливість оцінки праці з боку керівництва
  - Можливість участі працівників у прийнятті рішень
  - Стабільність робочого місця та перспектива росту
  - Розмір заробітної плати
11. На вашу думку, чи відповідають дані цінності потребам співробітників?
  - Так
  - Ні
12. Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?
  - Доплати (премії, бонуси)
  - Доплати за професійність та особливу майстерність
  - Матеріальна винагорода за результатами року
  - Доплати за стаж роботи на підприємстві
13. Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання
  - Корпоративи
  - Соціальне забезпечення
  - Моральна винагорода
  - Навчання, підвищення кваліфікації
  - Оцінка праці
  - Можливість кар'єрного росту
14. Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування по службі?
  - Дуже важливо
  - Не важливо

15. Як Ви вважаєте, чи достатньо добре на Вашому підприємстві здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?

Так

Ні

16. Скільки ще Ви хочете пропрацювати в даній організації?

Довго

Недовго

17. Чи задоволені ви в цілому існуючою у вашій компанії організаційною культурою

Так

Ні

частково

18. Оцініть за 10-ти бальною шкалою рівень задоволеності організаційною культурою

Атмосфера (клімат), що склалася в колективі

Політика фірми і керівництва

Стиль керівництва

Зміст роботи

Можливості професійного росту

Атмосфера тепла та підтримки