



Державна  
податкова  
служба України

**EU4PFM**  
EU Public Finance Management  
Support Programme for Ukraine



# РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

ДЕПАРТАМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Київ 2024

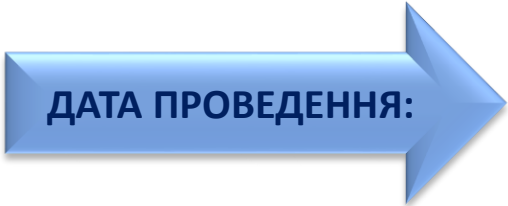


інформування про основні визначення та роль корпоративної культури в організації; приклади міжнародних практик; кроки розвитку корпоративної культури; необхідні компетенції, навички та поведінка для формування спільної організаційної культури в органі державної влади

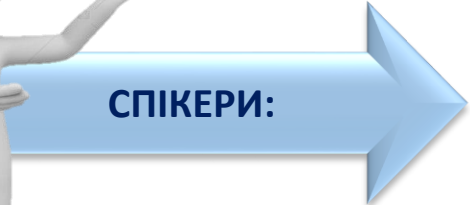
## КВІТЕНЬ

## 2024

ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	НД
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					



25.04.2024



**Надія МОЛЧАНОВА** – заступник начальника управління – начальник відділу організації професійного навчання управління професійного розвитку та добору персоналу Департаменту персоналу

**Олена ПИЛИПЕНКО** – експерт PAR/HR Програми підтримки управління державними фінансами України (EU4PFM)



# «Корпоративна культура їсть стратегію на сніданок, обід і вечерю»

*Пітер Друкер*



## ПРИТЧА

Спочатку XIV століття в Центральній Європі проводилися роботи з будівництва чудового собору. Керівник робіт був ченцем. Йому доручили стежити за роботою всіх чорноробів і ремісників. І ось монах вирішив подивитися, як працюють муляри. Він вибрав трьох каменярів, як представників різних позицій, представлених в їх професії.

Підійшовши до першого мулярові, він сказав:

- Брат мій, розкажи мені про твою роботу.

Каменяр відірвався від роботи і відповів тремтячим голосом, повним злості й обурення:

- Як бачиш, я сиджу перед кам'яною плитою метр у висоту, півметра в довжину і ширину. І з кожним ударом різця з цього каменя я відчуваю, як йде частинка мого життя. Подивися, мої руки натруджені і покриті мозолями. Моє обличчя змарніло, а волосся посивіло. Ця робота ніколи не скінчиться, вона триває нескінченно, день у день. Це виснажує мене. Де задоволення? Я помру задовго до того, як собор буде побудований.

Чернець підійшов до другого мулярові.

- Брат мій, - сказав він, - розкажи мені про свою роботу.

- Брат, - відповів муляр тихим, спокійним голосом, - як ти бачиш, я сиджу перед кам'яною плитою метр у висоту і півметра в довжину і ширину. І з кожним ударом різця по каменю я відчуваю, що я створюю життя і майбутнє. Дивись, я зміг зробити так, щоб моя сім'я жила в комфортабельному будинку, набагато кращому, ніж той, де я виріс. Мої діти ходять в школу. Без сумніву, вони досягнуть в житті більшого, ніж я. І все це стало можливим завдяки моїй роботі. Я віддаю собору своє вміння, і він теж обдаровує мене.

Чернець підійшов до третього мулярові.

- Брат, - сказав він, - розкажи мені про свою роботу.

- Брат, - відповів муляр голосом, повним радості, і широко посміхнувшись. - Бачиш, я сиджу перед кам'яною плитою метр у висоту і півметра завширшки і довжину. І з кожним дотиком різця до каменя я відчуваю, що я висікати свою долю. Подивися, ти бачиш, які прекрасні риси проступають з каменя. Сидячи тут, я не тільки втілюю своє вміння і своє ремесло, я роблю свій внесок у те, що ціную і у що вірю. Всесвіт, відображена в соборі, віддасть кожному з нас. Тут, біля цього каменя, я перебуваю в мирі з собою, і я знаю, що, хоча я не побачу цього собору завершеним, він буде стояти ще тисячі років, уособлюючи те, що істинно в нас, і служачи цілі, заради якої Всемогутній послав на цю землю і мене.

## САМОДІАГНОСТИКА

1. У що ми віримо? Що я для нас правдою, істиною?
2. На що ми спираємось у своєму житті, роботі – на які принципи?
3. Стакан наполовину повний чи наполовину пустий - що ближче нам?
4. Чого ми потребуємо зараз, що нам треба зараз?
5. Що спонукає нас діяти, що є внутрішнім драйвером?
6. Який наш спосіб дії, як діємо?
7. Чого ми прагнемо?





## Зміст:

1. Основні визначення організаційної культури та роль корпоративної культури в організаціях
2. Елементи корпоративної культури
3. Методи розвитку та підтримки організаційної культури
4. Інструменти впровадження змін організаційної культури
5. Керівник – архітектор корпоративної культури підрозділу та організації
6. Поєднання змін у поведінці співробітників та культурі організації
7. Правила корпоративної культури Державної податкової служби України
8. Моделі та типи організаційної культури.
9. Приклади практичних інструментів для діагностики та управління організаційною культурою. Модель аналізу організаційної культури Д.Денісона.
10. Прикладі досвіду розвитку організаційної культурою ірландської державної служби
11. Компетенції, навички та поведінка необхідні для формування спільної організаційної культури в установі державного управління

**Корпоративна культура** синонім - **організаційна культура** (від лат. corporatio - об'єднання, співтовариство, що має у своєму складі коріння слів corpus - єдине ціле, сукупність; ratio - розрахунок, розум, мислення) – сукупність моделей поведінки працівників в організації.

**Корпоративна культура формується та складається з:**

- ❖ цінностей та норм поведінки;
- ❖ моделей поведінки керівництва;
- ❖ заохочень та покарань
- ❖ систем управління та внутрішніх комунікацій;
- ❖ критеріїв і правил розподілу повноважень та відповідальності;
- ❖ правил вирішення конфліктних ситуацій;
- ❖ ділової практики та стандартів діяльності;
- ❖ трудової та ділової етики;
- ❖ правил неформальних взаємовідносин;
- ❖ символіки;
- ❖ звичок та традицій

Корпоративна культура враховує інтереси працівників та розділяється ними, в інших випадках виникає незадоволення, конфлікти, плинність кадрів та непривабливість бренду роботодавця.



# Культуру організації найпростіше описати як "те, як тут все робиться"

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

являє собою систему загальних припущень, цінностей та переконань, що визначають, як люди поведуться в даних організаціях. Організаційна культура включає в себе очікування, досвід, філософію і цінності організації, які утримують її разом, і виражається в її уявленнях про себе, внутрішній роботі, взаємодії із зовнішнім світом і майбутніх очікуваннях. Вона заснована на загальних поглядах, переконаннях, звичаях, а також писаних і неписаних правилах, які були розроблені протягом певного періоду часу. Ці спільні цінності сильно впливають на людей в організації та диктують принципи поведінки, дій, взаємодії та правил виконання своєї роботи.

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

відображає цінності, переконання та установки, які пронизують організацію. **Корпоративну культуру часто називають "характером організації"**, що представляє колективну поведінку людей, що використовують загальне корпоративне бачення, цілі, спільні цінності, відношення, звички, робочу мову, системи і символи. Корпоративна культура переплітається з процесами, технологіями, навчанням і значущими подіями. Це загальна сукупність цінностей, звичаїв, традицій та сенсів, що роблять компанію унікальною. Організаційна культура впливає на продуктивність і ефективність організації.

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ВКЛЮЧАЄ В СЕБЕ:

- Як організація веде свою діяльність, ставиться до своїх співробітників, клієнтів і більш широкої спільноти
- Ступінь свободи в прийнятті рішень, розробці нових ідей і самовираженні
- Як інформація передається в організації, ієрархія
- Наскільки співробітники віддані цілям організації







# Корпоративна культура — «те, як прийнято робити справи»

Дружні взаємовідносини в колективі —  
це ще не культура, а лише одна з її складових.



Важлива задача топ-менеджменту — культивувати  
такий набір «того, як прийнято робити справи», який  
буде сприяти досягненню мети компанії.

# Структурні елементи корпоративної культури

Культура організації - не тільки формально прийнятий дрес-код, ввічливість у спілкуванні та стиль оформлення робочого простору, це набагато ширше поняття:

## ✓ **Команда.**

Без людей, які поділяють цінності компанії, не буде корпоративної культури в організації.

## ✓ **Місія та цінності компанії.**

Місія це нематеріальна користь, яку організація хоче принести суспільству. Цінності - це правила та принципи, яких дотримуються всі співробітники, коли спілкуються між собою, з клієнтами та партнерами.

## ✓ **Правила поведінки на роботі.**

Регулюють обмеження та традиції для всіх членів колективу, наприклад, строгий графік роботи, 40-хвилинну обідню перерву та штрафи за запізнення.

## ✓ **Корпоративна символіка.**

Слоган, гімн, логотип, фірмовий стиль.

Елементи корпоративної культури, як місія, цінності, логотип спрямовані у зовнішнє середовище. Наприклад, компанії публікують їх у відкритому доступі на своєму сайті.

✓ **Заходи, традиції, система мотивації, норми спілкування між співробітниками** – це внутрішні елементи структури корпоративної культури, які спрямовані на працівників організації.



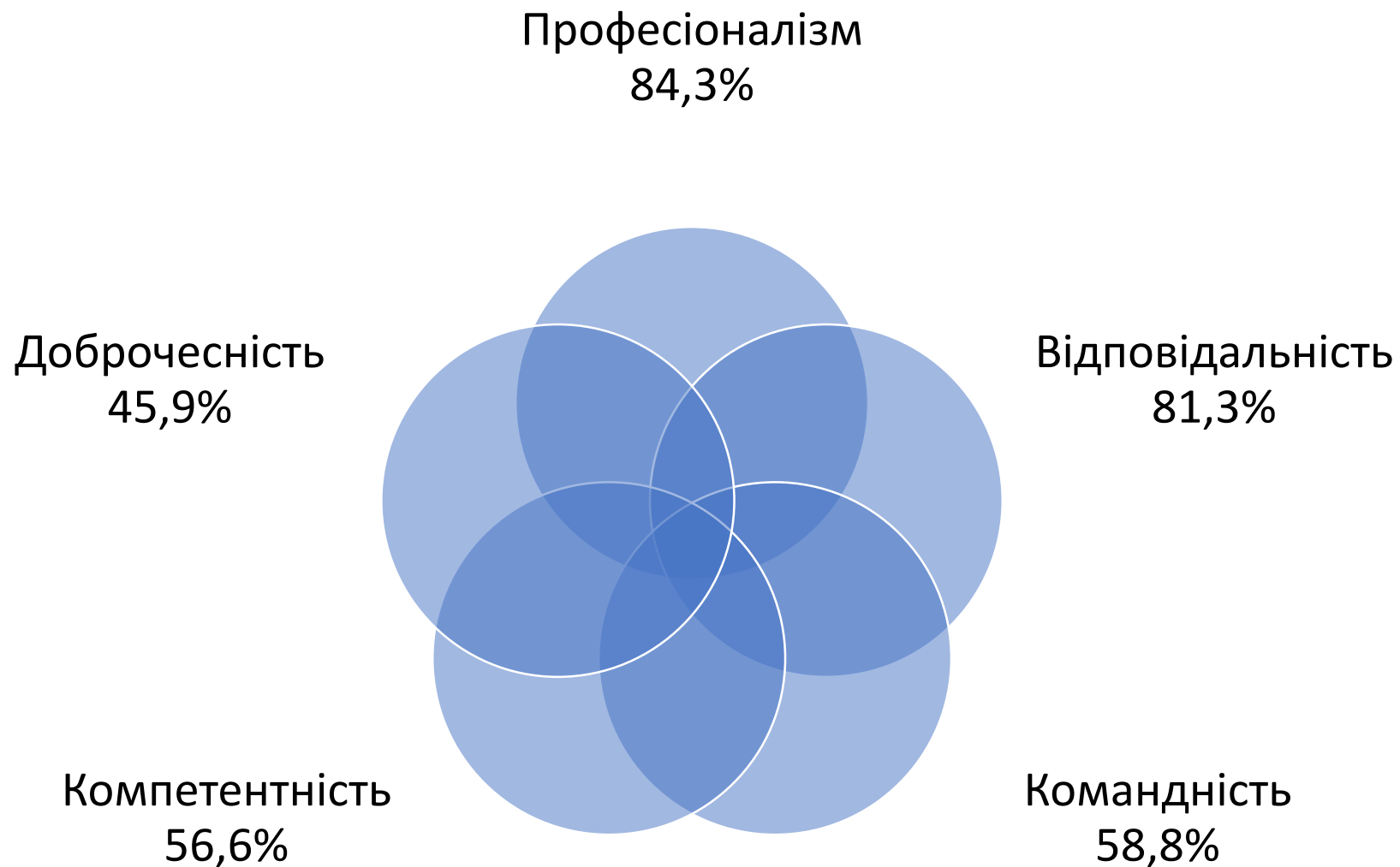


## МІСІЯ ДПС

Місія: Ми є повністю  
транспарентною, сучасною та  
технологічною податковою службою,  
яка надає якісні та зручні послуги  
платникам, ефективно адмініструє  
податки, збори та платежі і виявляє  
нетерпимість до корупції



# КОРПОРАТИВНІ ЦІННОСТІ



Організації, яким вдалося розвинути сильну організаційну культуру, зміцнили своє добре становище в суспільстві та державі.

## Ролі, які може відігравати організаційна культура:

- Об'єднує співробітників, забезпечуючи почуття ідентичності з організацією.
- Служить неформальним механізмом контролю.
- Полегшує відкрите спілкування.
- Дозволяє організаціям диференціювати себе одна від одної.
- Породжує обов'язки, які витісняють вузькі особисті інтереси.
- Встановлює організаційні норми, правила і стандарти. Таким чином, культура дозволяє співробітникам краще функціонувати в організації, навчаючи їх тому, як себе поводити.
- Призводить до загального розуміння мети організації.
- Стає особливо важливою в організації, яка має пласку ієрархію та в якій прийняття рішень направлені на реалізацію цілей організації. У цьому контексті культура забезпечує керівництву досягнення цілей і завдань.
- Зміцнює взаємну довіру і співпрацю.
- Призводить до меншої кількості протиріч і більш ефективного процесу прийняття рішень.
- Породжує сильне почуття ідентичності.
- Допомогає співробітникам осмислювати свою поведінку, надаючи обґрунтування для їхньої поведінки.



# Характеристики організаційної культури

Організаційна культура, складається з декількох характеристик, і працівники організацій виносять судження про цінності, які їх організація надає цим характеристикам, потім коригують свою поведінку відповідно до сприйманого набору цінностей.

## Найбільш поширені характеристики:

- **Інновації (орієнтація на ризик).** Компанії з культурою, яка надає великого значення інноваціям, заохочують своїх співробітників йти на ризик і впроваджувати інновації при виконанні роботи. Компанії з культурою, яка надає низьке значення інноваціям, очікують, що співробітники будуть виконувати роботу, як були навчені її виконувати та не шукати способів поліпшити продуктивність.
- **Увага до деталей (орієнтація на точність).** Ця характеристика організаційної культури диктує ступінь, в якій співробітники повинні бути точними у роботі. Культура, яка надає великого значення увазі до деталей.
- **Акцент на результат (орієнтація на досягнення).** Організації, які фокусуються на результатах, але не на тому, як вони їх досягають. Наприклад, організація інструктує співробітників з продажу, робить все можливе для отримання замовлень на продаж.
- **Акцент на людях (орієнтація на справедливість).** Організації, які надають великого значення цій характеристиці організаційної культури ставляться до своїх співробітників з повагою і гідністю.
- **Командна робота (орієнтація на співпрацю).** Організації, які організують трудову діяльність навколо команд, а не окремих осіб. Люди, що працюють в таких організаціях, як правило, мають позитивні відносини зі своїми колегами і менеджерами.
- **Агресивність (орієнтація на конкуренцію).** Ця характеристика організаційної культури диктує, чи повинні працівники бути наполегливими та напористими або ні в спілкуванні з конкурентами на ринку. Компанії з агресивною культурою високо цінують конкурентоспроможність і перевершують конкурентів будь-якою ціною.
- **Стабільність (орієнтація на правила).** Організація, культура якої надає великого значення стабільності, орієнтована на правила, передбачувана і бюрократична за своєю природою. Ці типи організацій, як правило, забезпечують послідовний і передбачуваний рівень виробництва і найкраще працюють в незмінних ринкових умовах.



# Методи розвитку та підтримки організаційної культури



# ІНСТРУМЕНТИ впровадження змін та розвитку організаційної культури

- **Зміна поведінки керівника;**
- **Зміна стилю управління керівників структурних підрозділів;**
- **Зміна фокуса у програмах навчання та розвитку;**
- **Впровадження змін критерію стимулювання, заохочення та зауважень;**
- **Зміна акцентів у кадровій політиці та стратегії**
- **Введення нових заходів та традиції,**
- **Зміна у системи винагородження та нефінансової мотивації,**
- **Впровадження інших норм спілкування між співробітниками**
- **Впровадження нових заходів внутрішньої комунікації в організації**
- **Впровадження системі зворотного зв'язку між керівником та співробітником**
- **Зміна корпоративної символіки та ритуалів.**

При проведенні змін у культурі організації виникає низка труднощів. У особливості ці проблеми породжуються опором змінам культури. Зазначено, що проведення радикальних та швидких змін у змісті організаційної культури відбувається з великими труднощами і болючіше, ніж проведення повільних змін.





# Поєднання змін у поведінці співробітників та культурі організації

Слід зазначити, що зміни у поведінці можуть призвести до змін у культурі, і навпаки. Існує три можливі поєднання змін у поведінці та культурі в організації.

**1. У разі першого поєднання відбуваються зміни у культурі без змін у поведінці.** У цьому випадку працівники можуть змінити одне або кілька вірувань або цінностей, але при цьому вони не здатні змінити свою відповідну поведінку. Наприклад, одні вірять, що курити шкідливо, але не можуть кинути палити.

У всіх цих та їм подібних випадках головною проблемою є те, що люди в організації не мають необхідних для зміни поведінки в даних умовах здібностями та підготовкою. Як показує практика, вирішити цю проблему можна швидше шляхом навчання (вчитися на своїх помилках) в організації (на роботі)

**2. Друге поєднання - це зміни поведінки без змін у культурі.**

В цьому у випадку один або більше членів організації, а може бути, навіть група чи групи працівників можуть бути переконані в тому, що організаційні зміни мають статися, хоча при цьому окремі працівники можуть цього не хотіти. Залежно від статусу та впливовості перших зміни в організації можуть відбуватися в задуманому ними напрямі. Противники змін формально будуть змушені слідувати вибраному курсу на зміни й навіть приймуть нові символи, але внутрішня незгода заважатиме переведення нового в базові уявлення організаційної культури.

**3. Третє поєднання - зміни відбуваються і в галузі поведінки, і в області культури.** Це ситуація постійних змін тому, що люди по-справжньому і щиро вірять і цінують те, як вони по-новому роблять свою роботу.



## Керівник – архітектор корпоративної культури підрозділу та організації

### Отже, керівники впливають на формування сприятливої організаційної культури так:

- ❖ **надаючи особистий приклад очікуваної** (добросесної та послідовної) поведінки й чітко визначаючи стандарти праці, яких дотримуються самі;
- ❖ **посилюючи усвідомлення командних цінностей і цілей**, очікуваних результатів, спільного бачення;
- ❖ **заохочуючи постійну відверту комунікацію** (між усіма членами команди, різними структурними підрозділами тощо);
- ❖ **залучаючи людей** до обговорення різноманітних питань (до ухвалення рішень) та пошуку шляхів розв'язання проблем, а також оцінювання потреб у корегуванні діяльності заради досягнення мети;
- ❖ **розуміючи потреби людей**, їхні цінності, інтереси та виявляючи до них щире турботу; довіряючи й створюючи простір для інших, щоб вони могли діяти самостійно, підтримувати в них розвиток лідерських рис;
- ❖ **допомагаючи людям** проходити крізь складні процеси трансформацій, долати складнощі й острахи під час упровадження змін та адаптуватися до нових умов;
- ❖ **визнаючи та відзначаючи результати роботи працівників**, святкуючи проміжні «маленькі перемоги» тощо



**Правила корпоративної культури Державної податкової служби України** (далі – Правила) розроблено з метою формування в органах ДПС корпоративної культури.



Під корпоративною культурою слід розуміти певну систему норм, правил, цінностей, етичних стандартів, що поділяються усіма працівниками органів ДПС, визначають духовну і матеріальну життєдіяльність та впливають на якість роботи працівників, їх ставлення до покладених обов'язків, характер особистісних та виробничих відносин, а також привабливість ДПС як роботодавця.

### **Правила покликані сприяти:**

- реалізації місії ДПС;
- стабільності в органах ДПС, оскільки допоможуть розвивати співробітників почуття ідентичності, відповідальності, соціального захисту;
- мотивації працівників на високі показники діяльності;
- адаптації новопризначених державних службовців;
- розвитку інтелектуального потенціалу ДПС, росту самосвідомості кожного працівника/працівниці, формування культури законності та доброчесності.





## ПРАВИЛО 1

*Ми усвідомлюємо місію Державної податкової служби України та робимо все від нас залежне для її якісної реалізації*

Ми є повністю прозорою, сучасною та технологічною податковою службою, яка надає якісні та зручні послуги платникам, ефективно адмініструє податки, збори та платежі і виявляє нетерпимість до корупції.

## ПРАВИЛО 2

*Ми вважаємо основними цінностями нашої команди :*

- ✓ Професіоналізм;
- ✓ Патріотизм;
- ✓ Командність та співпраця;
- ✓ Законність;
- ✓ Добросовісність.





### **ПРАВИЛО 3**

*Ми – команда  
лідерів і партнерів*

Лідерство розглядаємо як компетентність, що не залежить від займаної посади і розпочинається з роботи над собою, самоаналізу. Лідерство для нас означає усвідомлення цінностей, їхньої важливості та спільності, передбачає прагнення досконалості, гнучкість, адаптивність, відповідальність.

Партнерство для нас – це, насамперед, чітка, відкрита та всебічна внутрішня і зовнішня комунікація на основі довіри.

### **ПРАВИЛО 4**

*Створюємо безбар'єрне,  
безпечне, комфортне робоче  
середовище*

У нас дотримуються принципів інклюзії та недискримінації.

Ми формуємо фізичну, цифрову, інформаційну, організаційно-культурну безбар'єрність на робочому місці.

Кожен із нас дбає про власну безпеку й безпеку колег, чітко дотримується правил та інструкцій з охорони праці.

У нас вітається індивідуальний стиль робочого місця, якщо він не суперечить іміджу ДПС.





## **ПРАВИЛО 5**

### *Допомагаємо швидше адаптуватися в колективі*

Ми виявляємо лояльність до новачків, сприяємо розвитку взаємовідносин у колективі, демонструємо максимальну підтримку, проводимо командні заходи, залучаємо новопризначених, за їх згодою, до неформальних заходів.

У нас запроваджується інструмент наставництва. Наставники допомагають новопризначеним державним службовцям адаптуватися до процесу роботи в органі ДПС, долучитись до корпоративної культури, а також сприяють професійному розвитку новачків.



## **ПРАВИЛО 6**

### *Завтра маємо бути кращими, ніж сьогодні*

Ми постійно оновлюємо наші професійні знання, зокрема опановуємо інструменти цифровізації, кібербезпеки, адаптації законодавства України до права Європейського Союзу та євроатлантичної інтеграції, вчимося ефективно комунікувати, поліпшуємо рівень володіння державною та іноземною (як правило, англійською) мовами, зберігаючи чистоту української мови в офіційних документах та діловому мовленні.

Нові знання, вміння і навички застосовуємо для підвищення ефективності діяльності органів ДПС, якості надання послуг платникам податків. Постійно вдосконалюємо процедури, інструменти, сервіси, що використовуються органами ДПС у процесі реалізації покладених завдань і функцій.





## ПРАВИЛО 7

### *Дотримуємося стилю в усьому*

Стиль поведінки кожного з нас і всієї команди в цілому спрямований на зміцнення авторитету державної служби та позитивну репутацію ДПС.

Ми з повагою ставимося до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, юридичних осіб, неухильно дотримуємося загальноприйнятих етичних норм, правил етичної поведінки в органах ДПС, виконуємо правила внутрішнього службового розпорядку.

Стиль управління в ДПС визначається як демократичний, заснований на принципах колегіальності та співробітництва, що допомагає команді розвиватися і просуватися в професійному плані.

Ми дотримуємося також офіційно-ділового стилю в одязі. Щоп'ятниці можемо обрати «вільний» стиль вбрання, однак такий, що відповідає загальноприйнятим уявленням про пристойність.



## ПРАВИЛО 8

### *Без образ і звинувачень*

Ми розуміємо, що для якісної роботи та досягнення успіху важливе значення має сприятливий організаційний та психологічний клімат.

Для цього вчимося й прагнемо: бути відкритими до різних поглядів, до інших точок зору; визнавати право інших мати власне бачення і розуміння, що базується на іншому життєвому досвіді, експертному знанні тощо; визнавати за кожним право на власну думку; уміти не лише слухати, а й чути; визнавати інших рівними, спілкуватися однаково коректно з усіма незалежно від службового чи соціального статусу, не засуджувати; бути уважними до потреб інших; не робити припущень; у спілкуванні розмежовувати факти, емоції та судження; уникати категоричності.





## ПРАВИЛО 9

*Цікавимися історією ДПС, вивчаємо кращі практики, створюємо нові традиції*

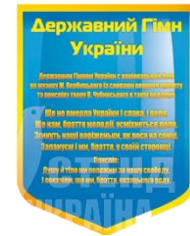
Ми шануємо державні символи України, поважаємо народні звичаї і національні традиції.

Щороку, 2 липня, святкуємо День податківця України та нагороджуємо кращих працівників органів ДПС за результатами роботи. У дні державних свят, таких як: День незалежності України, День Конституції України, Всесвітній день вишиванки, День державної служби тощо, вітається вбрання у національному стилі (вишиванки) або з українською автентикою.

Ми розвиваємо і вдосконалюємо музей історії та розвитку ДПС, організуємо екскурсії для новопризначених працівників з метою їх ознайомлення з історією, традиціями та досягненнями ДПС. Проводимо зустрічі з пенсіонерами та ветеранами служби; вшановуємо та вітаємо їх з нагоди професійного/державних свят.

Вивчаємо кращі практики реалізації податкової політики; здійснюємо обмін досвідом з міжнародними колегами, проводимо тематичні фокус-групи, тренінги, зустрічі.

Для зміцнення корпоративного духу проводимо неформальні заходи (спортивні змагання, різноманітні конкурси, інтелектуальні ігри тощо) та підтримуємо соціальні ініціативи, що об'єднують команду ДПС.





Поняття організаційної культури почали вивчати у другій половині ХХ століття. Тоді почали з'являтися різні класифікації.

---

Моделі та типи організаційної культури

Модель, яку широко використовують у світі за для аналізу організаційної культури в органах публічної влади

# Моделі та типи організаційної культури

Поняття організаційної культури почали вивчати у другій половині XX століття. Тоді почали з'являтися різні класифікації.

**Модель 4-х типів організаційної культури Куїнна і Кемерона** відома як "система конкуруючих цінностей", оскільки вона порівнює кілька конкуруючих пріоритетів, що може мати організація. Визначає чотири типи культур: ієрархія; клан; адхократія; ринок

**Модель організаційної культури по Ділу і Кеннеді** яка стверджує, що жоден тип культури не є кращим за інший, тому що типи виникають в результаті обставин. Визначає характеристику чотирьох різних типів організацій, заснованих на тому, як швидко вони отримують зворотний зв'язок і винагороду після дії, а також на рівні ризиків, на які вони готові піти. Чотири типи культури: культура напруженої роботи та напруженої гри; культура крутих хлопців; культура процесу; культура ставок на компанію

**Трикутник організаційної культури Едгара Шейна** описує, як компоненти культури проявляються в рамках даної організації і наскільки важливі ці різні фактори. Визначає різні рівні факторів, що впливають на культуру всередині організації. Три ключові рівні: артефакти; цінності; переконання

**Чотири типи культури за Чарльзом Хенді** описує типи культури: культура влади; культура ролей; культура завдань; культура особистості

**Модель організаційної культури Денісона** яка показує зв'язок, що існує між організаційною культурою та ефективністю. Ця модель заснована на чотирьох характеристиках: залученості, послідовності, адаптивності та місії.

Вперше модель почала використовуватися 20 років тому. З того часу за цією методикою свою корпоративну культуру оцінили близько п'яти тисяч організацій.

Концепція Денісона широко використовують у світі для аналізу організаційної культури в органах публічної влади.

\*Детальніше моделі та типи організаційної культури зазначені в методичних рекомендаціях «Концептуальні основи організаційної (корпоративної) культури відповідно до кращих практик управління персоналом» підготовлених експертами EU4PFM, у розділі 1.2. Моделі та типи організаційної культури (ст. 9)

# Модель організаційної культури Денісона



**Даніель Денісон (Daniel R. Denison)** - колишній науковий співробітник Університету Мічигана (США), який займається дослідженнями організаційної культури корпорацій, а нині професор міжнародного Університету розвитку менеджменту в Лозанні (Швейцарія) - у 1984 році опублікував статтю, в якій описав досвід дослідження зв'язків між корпоративною культурою та ефективністю.

Для дослідження було обрано **34 компанії**, що представляють **25 галузей економіки США**, акції яких, крім того, були розміщені на фондовій біржі Нью-Йорка (NYSE) та Американській фондовій біржі (AMEX). Для проведення дослідження було використано відповіді питання більш ніж **43 тисяч респондентів**, вивчено фінансові показники компаній, такі як повернення інвестицій (ROI), коефіцієнт рентабельності продажів (ROS).

У 1990 році вийшла книга Д. Денісона "**Corporate culture and organizational effectiveness**", де вперше з'явилася модель Денісона в сучасному вигляді.

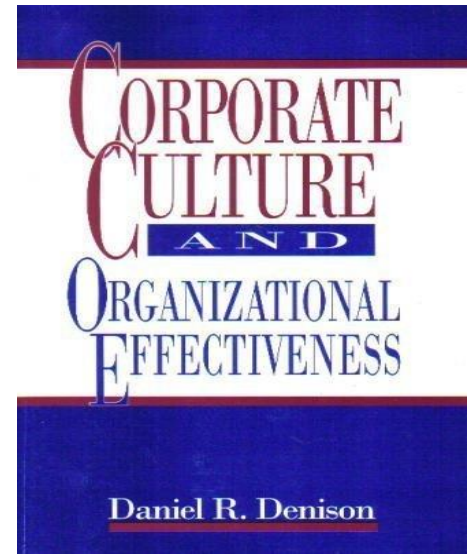
## Цілі використання моделі Денісона

Модель Денісона аналізує дві характеристики розвитку організації та відповідає на питання:

- чи спрямована активність організації зовні або на внутрішню аудиторію (зовнішній-внутрішній фокус)
- чи здатна організація швидко реагувати на зміни довкілля (стабільність-гнучкість).

**Використовуючи дослідження культури компанії, що базуються на моделі Денісона, керівники організації можуть:**

- Оцінити сильні та слабкі сторони розвитку комунікації всередині організації
- Отримати уявлення про напрямки в всередині організації, які вимагають подальшого покращення



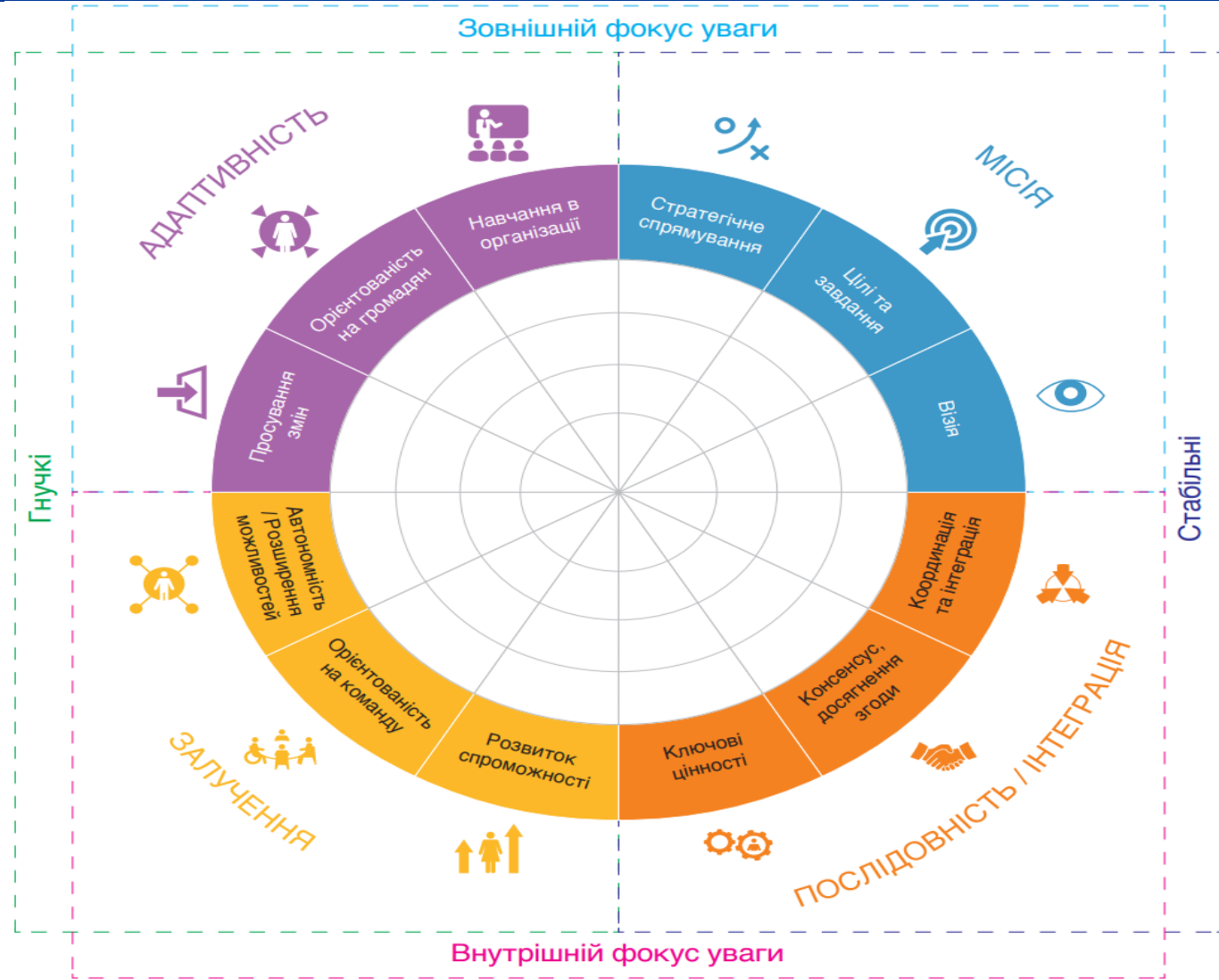
# Складові частини моделі аналізу організаційної культури Денісона

Модель являє собою **коло**, розділене на чотири сектори та чотири виміри.

Оцінка одночасно двох секторів дає уявлення про вимір (зовнішній/внутрішній фокус, стабільність/гнучкість).

У центрі кола моделі Денісона розташовуються **вірування та очікування** — почуття, які співробітник відчуває до колег по роботі, організації, конкурентів, клієнтів.

Почуття, відповідно до яких будується поведінка людини. Ці вірування та очікування визначають і культуру організації. **Модель Денісона дозволяє зрозуміти приховані вірування та очікування співробітників, які можуть зрештою вплинути на ефективність організації.**



# Складові частини моделі Денісона

Модель дає уявлення про чотири виміри:

зовнішній фокус  
внутрішній фокус  
стабільність  
гнучкість

Модель Денісона має на увазі два можливі варіанти активності організації - вона може бути або **гнучкою (flexible)**, або **стабільною (stable)**. За показники **гнучкості** відповідають сектори **адаптивності та залученості**. Високорозвинені адаптивність та залученість забезпечують організації швидко у відповідь змінюються умови довкілля, вони застосовують інноваційні методи у роботі з метою максимального задоволення потреб клієнта. Організація може вважатися стабільною, якщо у неї добре розвинена **місія та узгодженість**. Такі організації намагаються передбачати ситуації, вони знають, куди йдуть, вони мають систему методів, з допомогою яких досягають своєї мети.

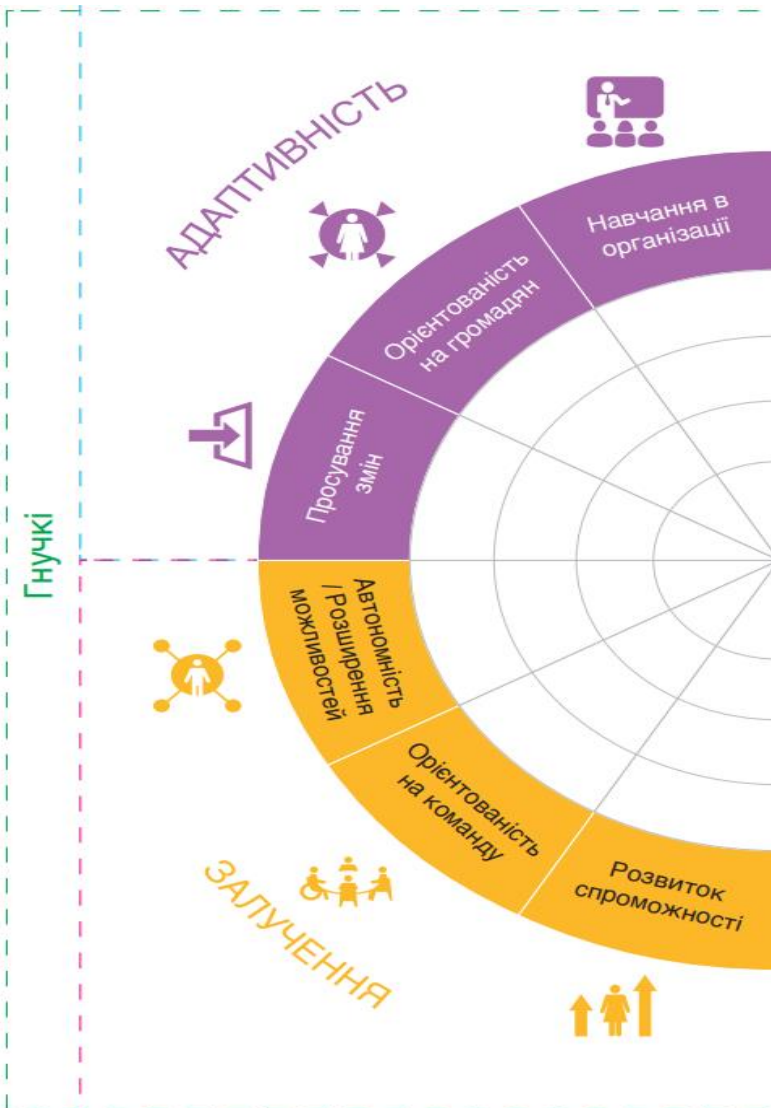
ЗАЛУЧЕННЯ гнучке	Автономність / Розширення можливостей
	Орієнтованість на команду
	Розвиток спроможності
ПОСЛІДОВНІСТЬ / ІНТЕГРАЦІЯ стабільна	Ключові цінності
	Консенсус, досягнення згоди
	Координація та інтеграція
ВНУТРІШНІЙ ФОКУС УВАГИ	

АДАПТИВНІСТЬ гнучка	Просування змін
	Орієнтованість на громадян
	Навчання в організації
МІСІЯ стабільна	Стратегічне спрямування
	Цілі та завдання
	Візія
ЗОВНІШНІЙ ФОКУС УВАГИ	

За **зовнішній фокус розвитку** організації відповідають показники **адаптивності та місії**. Якщо вони розвинені на достатньому рівні, то можна судити про організацію як про своєчасно здатну zareagувати на зміни, що відбуваються у середовище, та про готову змінити щось у своїй структурі, щоб відповідати новим вимогам суспільства та середовища. Фокус на **внутрішній розвиток** позначають показники **послідовності та залученості**. Добре розвинені ці критерії говорять про прагнення організації налагодити внутрішні зв'язки між співробітниками.

# Чотири складові моделі Денісона

Сектори моделі - це чотири складові організаційної культури.



Поєднання двох сусідніх секторів є виміром показників ефективності. Рівень розвиненості секторів дозволяє дати відповіді чотири головні питання керівника організації:

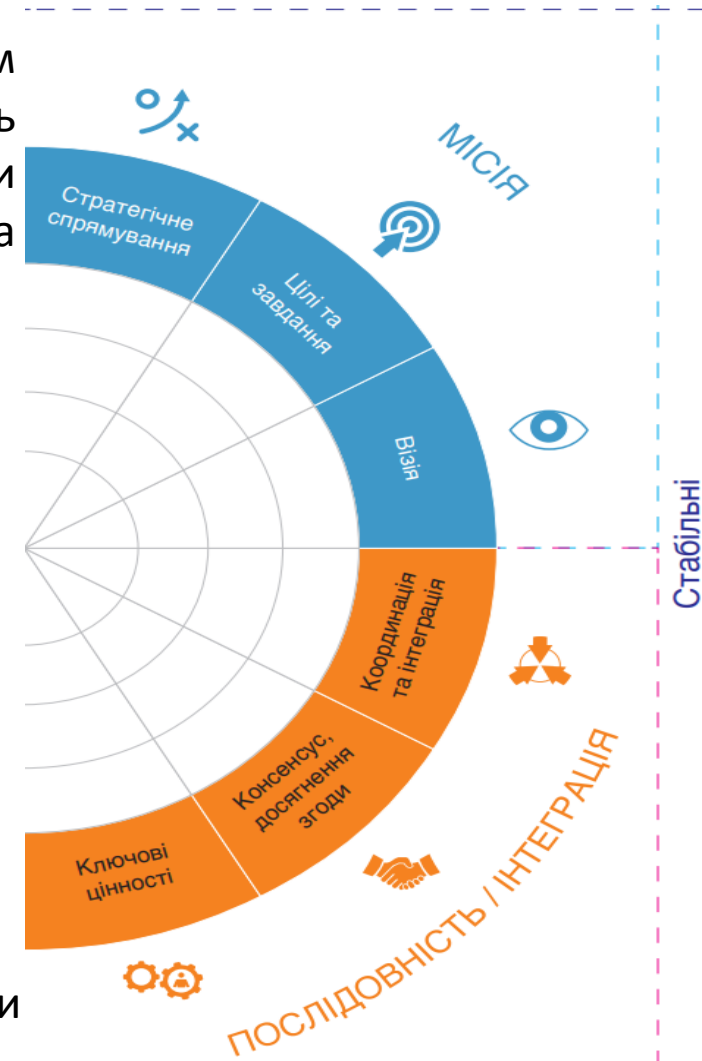
**Місія: чи ми знаємо, куди йдемо?**

**Адаптивність: чи розуміємо ми потреби зовнішнього середовища?**

**Залучення: наші люди зацікавлені у своїй роботі та у досягненні цілей організації?**

**Послідовність: чи має наша компанія цілі та порядок дій, які необхідно виконувати?**

Кожен із чотирьох секторів ділиться на три показники, які його визначають



## АДАПТИВНІСТЬ

У межах цього напрямку аналізують, чи відповідає організація на наявні виклики та потреби. Адаптивність / гнучкість передбачає увагу до зовнішнього й внутрішнього середовища, спроможність розпізнавати, тлумачити, розуміти та відповідати на виклики й потреби зацікавлених сторін. Це здатність діяти в складному динамічному середовищі, сповненому швидких непередбачуваних змін і невизначеності, зокрема швидко реагувати на них, використовуючи наявні ресурси та досягаючи значущих результатів.

### Показники, що визначають адаптивність:

#### ➤ Створення змін

здатність до змін - показник визначає здатність співробітників до розпізнавання змін та їхнього прагнення до передових способів виконання своєї роботи; Спосіб, у який все робиться, дуже гнучкий та легко змінюється. Організація добре реагує на конкурентів та інші зміни в оточуючому середовищі. Постійно впроваджуються нові і вдосконалені способи виконання роботи. Спроби створити зміни рідко зустрічають опір. Співробітники з різних частин організації часто співпрацюють, щоб створити зміни.

#### ➤ Орієнтація на клієнта

увага до клієнтів - критерій відповідає за здатність організації ідентифікувати потреби клієнта, готовність співробітників відповідати на їх потреби, що постійно змінюються; також показник визначає клієнтоорієнтованість організації. Коментарі та рекомендації клієнтів призводять до змін. Внесок клієнтів безпосередньо впливає на прийняття рішення. Співробітники мають глибоке розуміння бажань і потреб клієнтів. Інтереси клієнта рідко ігноруються в прийнятих рішеннях. Працівники заохочують прямі контакти з клієнтами.

#### ➤ Навчальність організації

критерій показує, чи є навчання важливою частиною робочого процесу, чи створюються умови для виправданого ризику та розвитку інновацій, а також чи відбувається обмін знаннями всередині організації. В організації розглядають невдачі як можливість для навчання та вдосконалення. Інновації та прийняття ризиків заохочуються та винагороджуються. Мало що залишається непоміченим. Навчання є важливою метою в повсякденній роботі.

## МІСІЯ

Місія визначає значний напрямок розвитку організації. У межах цього напрямку аналізують, чи знаємо «ми», куди рухається організація. Для успіху важливою є цілеспрямованість, а також визначення довгострокового напрямку діяльності. «Місія» дає розуміння призначення й особливості організації, значення її діяльності та очікуваного впливу. Чітке розуміння місії дає змогу працівникам корегувати свою діяльність, враховуючи бажане майбутнє, заради якого, власне, функціонує організація; це сприяє відданості як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

### Показники, що визначають місію, це:

#### ➤ Стратегічні цілі та напрямок

показник визначає розуміння співробітників компанії стратегій, на яких будується робота їхньої організації та чи вважають вони їх дієвими. Є довгострокова мета і стратегічні цілі. Стратегія веде організацію до змін. Існує чітка місія, яка надає сенс і напрямок роботі співробітників. Є чітка стратегія на майбутнє. Стратегічний напрямок організації зрозумілий працівникам.

#### ➤ Завдання

за допомогою цього показника можливо зрозуміти, чи є щоденні завдання, які допомагають співробітникам усвідомлювати їхній внесок у спільну стратегію організації. Керівники ставлять амбітні, але реалістичні цілі. Співробітники постійно відстежують прогрес у досягненні поставлених цілей. Працівники розуміють, що потрібно зробити, щоб досягти успіху в довгостроковій перспективі.

#### ➤ Бачення

за допомогою цього показника можна оцінити, чи вважають співробітники правильним бажаний розвиток організації, чи вони розуміють її бачення, чи мотивує воно їх на активну роботу. Бачення організації створює мотивацію для співробітників. Ми здатні задовольнити короткострокові потреби, не ставлячи під загрозу довгострокове бачення.

## ЗАЛУЧЕНІСТЬ

Сектор залучення позначає рівень відповідальності співробітників всієї компанії за загальну справу, орієнтація компанії на людський потенціал. У межах цього напрямку аналізують, чи відчувають люди залученість, чи беруть активну участь. В організаціях, які мають високий рівень залучення, приділяють велику увагу та вживають усіх заходів для того, щоб залучити персонал до різноманітної діяльності, розвинути відчуття причетності та відповідальності.

### Показники, що визначають залученість:

#### ➤ **Надання повноважень / розширення можливостей**

показник вимірює ступінь залучення співробітників у те, чим вони займаються, чи вважають вони себе до цього причетними, добре поінформованими про всі деталі. Більшість співробітників залучені у свою роботу. Рішення зазвичай приймаються на тому рівні, де є найкраща інформація. Інформація широко поширена, отже, кожен може отримати необхідну йому інформацію, коли це необхідно. Кожен вірить, що він або вона може мати позитивний вплив.

#### ➤ **Орієнтація на роботу в команді**

критерій визначає, чи заохочується командна робота в організації чи практикується вона, чи цінують співробітники кооперацію та, чи вважають вони один одного однаково відповідальними за досягнення спільних цілей; Активно заохочується співпраця між різними підрозділами організації. Співробітники працюють так, ніби вони є частиною команди. Командна робота використовується для виконання роботи, а не для ієрархії. Робота організована таким чином, щоб кожен співробітник може бачити зв'язок між своєю роботою і цілями організації.

#### ➤ **Розвиток потенціалу або можливості розвитку**

показник дає зрозуміти, чи вважають співробітники, що організація вкладається у розвиток компетенцій співробітників, чи визначають вони організацію як достатньою експертизою для подальшого розвитку. Повноваження делегуються з метою, щоб співробітники могли діяти самостійно. Потенціал співробітників постійно вдосконалюється. Існують постійні інвестиції в підвищення кваліфікації співробітників. Можливості працівників розглядаються як важливе джерело для організації.

## ПОСЛІДОВНІСТЬ/ ІНТЕГРАЦІЯ

У межах цього напрямку аналізують, чи цінності, системи та процеси спрацьовують, чи дають змогу мобілізувати ресурси й досягати очікуваних результатів. Тут слід визнати, що у сталій успішній організації люди діють відповідно до вкорінених цінностей та мають розвинені навички для того, щоб досягнути згоди навіть у незнайомих або непередбачуваних ситуаціях. Інтеграція дає працівникам змогу краще реагувати у передбачуваний спосіб на непередбачувані зміни (відповідно до принципів, що ґрунтуються на цінностях).

### Показники, що визначають послідовність:

#### ➤ **Ключові цінності**

цей показник ідентифікує, чи поділяють співробітники цінності організації, чи ідентифікують вони себе з організацією, чи формуються навколо них певні очікування у зв'язку з роботою в цій організації. У керівників справи не розходяться зі словами. Існує чіткий та послідовний набір цінностей, який визначає те, як ми ведемо працюємо. Ігнорування основних цінностей приводить до неприємностей. Існує етичний кодекс, який спрямовує нашу поведінку та говорить нам, що правильно, а що ні.

#### ➤ **Згода/здатність до консенсусу**

даний критерій визначає здатність організації йти на поступки та шукати компроміс, можливість вирішувати питання у конструктивній манері при виявленні розбіжностей. Коли виникають розбіжності, ми наполегливо працюємо над досягненням "безпрограшних" рішень. Досягти консенсусу легко, навіть зі складних питань. Рідко виникають проблеми з досягненням згоди з ключових питань Існує чітка згода про правильний і неправильний спосіб дій.

#### ➤ **Координація та інтеграція**

показник демонструє, чи працівники різних відділів організації поділяють однакові цінності та норми. Підхід до вирішення завдань дуже послідовний та передбачуваний. Працівники з різних частин організації поділяють спільний погляд. Легко координувати проекти в різних частинах організації. Робота з кимось з іншої частини організації не схожа на роботу з кимось з іншої організації.



# Концепція Денісона широко використовують у світі для аналізу організаційної культури в органах публічної влади

## БЛОК ПИТАНЬ Б. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

**«ЗАЛУЧЕННЯ»**

**«МІСІЯ»**

**«ПОСЛІДОВНІСТЬ / ІНТЕГРАЦІЯ»**

**«АДАПТИВНІСТЬ / ГНУЧКІСТЬ»**

1. Більш	1. Орган публічної діяльності.	1. Керівники	<b>Просування змін</b>	Обрані бали			
2. Ріше інфо	2. Є чітке розуміння своєї роботи	2. У поведінці		1	2	3	4
3. Інфо отримати	3. Стратегія роботи	3. Орган публічної влади чітко визначає потреби населення й організації.					
4. Кожен свій	4. Стратегія діяльності	4. Орган публічної влади ефективно реагує на нове законодавство, можливості та вимоги, очікування та потреби населення й організації.					
5. Планування	5. Керівники публічної влади часто співпрацюють для впровадження змін.	5. В органі нагромаджують нові та покращені методи роботи.					
			Середнє значення:				
1. Співпраця	1. В органі публічної влади сприймають спільні цілі	1. У разі виникнення проблем	<b>Орієнтованість на громадян</b>	Обрані бали			
2. Співпраця	2. Керівники публічної влади при цьому використовують індикатори	2. Найважливіші потреби		1	2	3	4
3. В органі публічної влади	3. Керівники публічної влади при цьому використовують індикатори	3. Консенсус					
4. Комунікація	4. Керівники публічної влади при цьому використовують індикатори	4. Є чітке розуміння проблем					
5. Кожен свій	5. Працівники публічної влади заохочують встановлення прямих контактів між своїми працівниками та громадянами.	5. Керівники публічної влади заохочують встановлення прямих контактів між своїми працівниками та громадянами.					
			Середнє значення:				
1. Повідомляють	1. Працівники публічної влади заохочують встановлення прямих контактів між своїми працівниками та громадянами.	1. Підхід різний	<b>Навчання в організації</b>	Обрані бали			
2. Спроби	2. Керівництво публічної влади заохочує встановлення прямих контактів між своїми працівниками та громадянами.	2. Співробітничість		1	2	3	4
3. У наслідок	3. Довгостроковий прогноз результатів	3. Проекти / дії					
4. Потенціал	4. Прогнозування результатів	4. Робота з проблемами					
5. Організація	5. Короткостроковий виклик до досягнення довгострокових результатів.	5. Цілі та завдання					
			Середнє значення:				

**Модель Денісона** опирається на визнання того, що, **по-перше**, спільні для членів організації погляди, переконання й цінності посилюють внутрішню координацію та сприяють усвідомленню ідентифікації її членів. **По-друге**, спільне сприйняття цілей, спрямування та стратегії може скоординувати й прискорити діяльність членів організації задля досягнення спільної мети. **По-третє**, залучення та участь сприятимуть розвитку почуття відповідальності та належності, а отже, відданості організації, до неї, дотримання відповідних правил. **І по-четверте**, норми та переконання, які посилюють здатність організації сприймати, розуміти й використовувати зовнішні сигнали для організаційних і поведінкових змін, сприятимуть її виживанню, зміцненню та розвитку.

- **Розроблено Анкету для вивчення організаційної культури в органі публічної влади** Цю анкету побудовано на основі концепції та моделі Денісона, яку широко використовують у світі.
- Анкета складається із чотирьох кластерів — «залучення», «послідовність / інтеграція», «адаптивність / гнучкість» та «місія» — кожен із яких містить по три показники, які описують ключові складники сучасної організаційної культури (загалом 12 показників). За кожним показником наведено по п'ять тверджень (характеристик), відповіді на які дають змогу оцінити стан організаційної культури.
- Результати опитування надають інформацію для визначення зон розвитку за кожним кластером і плану дій з удосконалення організаційної культури органу публічної влади.
- Анкету щодо аналізу організаційної культури по Денісу представлена у Посібнику НАДС

# Прикладі досвіду розвитку організаційної культурою ірландської державної служби

---

# Ключові принципи успіху розвитку організаційної культури установ державної служби на прикладі досвіду ірландської державної служби

- **Принцип 1. КОМАНДНА РОБОТА ТА АКТИВНА СПІВПРАЦЯ** | є важливою частиною залучення співробітників з бажаними культурними рисами, з якими стикалися ірландські організації державної служби. Кросс - організаційні групи, робочі групи, орієнтовані на конкретні проблеми, особливо ефективні в областях потенційних змін і поліпшень.
- **Принцип 2. ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ** | можуть використовуватися для створення клімату підтримки культурних змін. Наприклад, відкритий процес найму. Те, як люди набираються в державний сектор, також вносить зміни в культуру. Відкриті конкурси, в ході яких висловлюються різні думки, норми та точки зору в порівнянні з процесом просування осіб по службі шляхом вислуги років на державній службі.
- **Принцип 3. ПІДХІД "ЗНИЗУ ВГОРУ"** | може допомогти розвинути почуття спільної мети між різними рівнями в організації. Загальний принцип полягає в тому, що зацікавлені сторони на найнижчому відповідному рівні мають право приймати рішення.
- **Принцип 4. ЗМІНА КУЛЬТУРИ ПОВИННА ЗДІЙСНЮВАТИСЯ ЗВЕРХУ** | це ключовий фактор. Зі ставленням керівництва, яке визнає, що статус-кво ніколи не є "священним", і все відкрито для питань і поліпшень. Досвід державного сектору Ірландії показав, що він є ключем до реального розуміння спільних цінностей, спільних цілей та ефективної роботи.
- **Принцип 5. НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НОВИМ БАЖАНИМ КУЛЬТУРНИМ ОСОБЛИВОСТЯМ** | може бути важливою підтримкою управління культурою та розвитку необхідних компетенцій.
- **Принцип 6. ЗАКОНОДАВСТВО ТА КОДЕКСИ ТАКОЖ ФОРМУЮТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ** | на державній службі. Наприклад, у державному секторі Ірландії Кодекс стандартів і поведінки цивільної служби є важливою частиною умов служби всіх державних службовців. Він зміцнює правила в багатьох областях діяльності організацій державної служби. Кодекс етики встановлює основні принципи, стандарти та цінності, які відстоює державна служба.

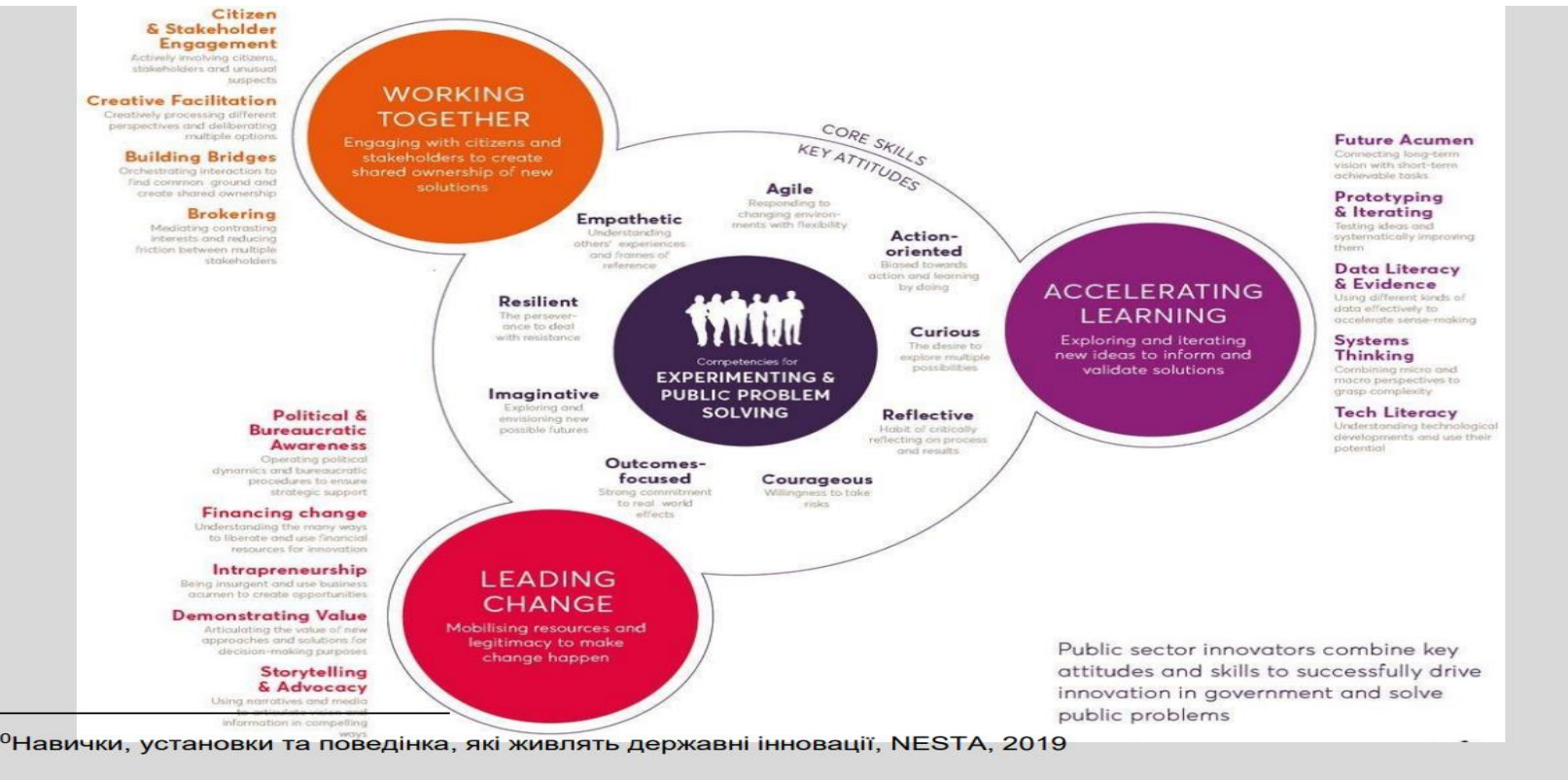
Досвід державного сектору Ірландії в управлінні організаційною культурою можна узагальнити в одному реченні: →

**створення загального сприятливого клімату для зміни культури є найбільш ефективним аспектом змін.**



# Компетенції, навички, установки та поведінка необхідні для формування спільної корпоративної культури в установі державного управління

У 2017 році інноваційне агентство **NESTA** розробило **систему компетенцій** для вирішення суспільних проблем. Ця структура визначає основні навички та підходи, які об'єднують команди новаторів у **державному секторі**, щоб експериментувати, тестувати та запуску процесів, що стимулюють інновації, а також для створення середовища, щоб повторювати можливі рішення та дізнатися, що працює, а що ні. Він дає уявлення про те, що потрібно для створення і запуску процесів, що стимулюють інновації, а також для створення середовища, що дозволяє впроваджувати інновації в **державному політичному контексті**.



0 Навички, установки та поведінка, які живлять державні інновації, NESTA, 2019

## Навички, установки та поведінка, які підтримують розвиток корпоративної культури та інновації

«Щоб ефективно використовувати будь-який метод, необхідно зрозуміти, як створити відповідні умови для його ефективності, і як управляти інноваційними проектами в рамках політики уряду. Система компетенцій NESTA побудована навколо експериментального вирішення проблем, щоб підкреслити, що команди державних службовців повинні робити для вирішення складних завдань, з якими стикаються уряди в усьому світі».

## Основні навички поділяються на три категорії:

→ **Спільна робота** | Залучення громадян та зацікавлених сторін для створення спільної власності на нові рішення

→ **Прискорення навчання** | Вивчення, тестування та розробки нових ідей для інформування та перевірки рішень

→ **Провідні зміни** | Створення простору для інновацій та стимулювання процесів змін для мобілізації людей, натхнення на дії та забезпечення стратегічних результатів. Мобілізація ресурсів та створення легітимності для здійснення змін

**NESTA - Британська інноваційна агенція соціального блага.** Агентство об'єднує низку експертів та науковців для вирішення найважливіших проблем, що стоять перед країною, від податків та економічного зростання до охорони здоров'я та освіти.

«Ми розробляємо, тестуємо та масштабуємо нові рішення найбільших проблем суспільства, змінюючи мільйони життів на краще.»

# Потреба в трансформації КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ в установах державного управління

Зростаючі вимоги до трансформації нових організаційних форм співпраці та орієнтації на громадян призводять не тільки до структурних, а й **до культурно-ціннісних змін** в установах державного управління. Тому процеси зміни моделей державного управління, їх ефективність та результативність невіддільні від зміни **організаційної культури**, і передумовою для ефективної реалізації нових ідей державного управління є безперервне формування організаційної **культури співпраці**

Потреба в новій моделі державного управління визначається дисфункціями **традиційного державного управління** та управління у зв'язку з **трансформаціями глобальних соціальних систем і майбутніми викликами**, що стоять перед організаціями державного сектора.

У традиційній моделі державного управління, де нинішня організаційна культура носить бюрократично-ієрархічний характер, переважають компетенції управління. Цей підхід заснований на концентрації влади, критеріях професіоналізму та знань. Переважний підхід полягає в тому, що керівник повинен бути експертом - це найкраще підходить для організацій державного сектора та реалізації державної політики.

Нова модель державного управління, що використовує підходи приватного сектора, заохочує керівників до трансформації ролей з новим набором компетенцій:

- підприємницьке лідерство,
- адаптивність,
- креативність,
- інновації

Та новою організаційною **культурою клієнтоорієнтованого і ціннісно-орієнтованого підходу**





## Повна інформація представлена:

- в методичних рекомендаціях «Концептуальні основи організаційної культури відповідно до кращих практик управління персоналом» підготовлених міжнародними експертами EU4PFM та
- посібнику з організаційної культури на публічній службі, якій розроблено Національним агентством України з питань державної служби за підтримки Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS), Офіс Ради Європи в Україні (Програма «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні»), Координатор проєктів ОБСЄ в Україні, Проєкт EU4PAR.



Державна  
податкова  
служба України

EU<sup>4</sup>PFM  
EU Public Finance Management  
Support Programme for Ukraine

Дякуємо за увагу!



# Додаткові матеріали

---



Державна  
податкова  
служба України

**EU<sup>4</sup>PFM**  
EU Public Finance Management  
Support Programme for Ukraine

# Корпоративна культура проявляються наступних елементах в організації:

## ВЗАЄМОДІЯ

- Стилістика взаємодії співробітників у підрозділах
- Стиль лідерства (комунікація зверху-вниз)
- Зворотній зв'язок від підлеглих до керівництва
- Наявність та особливості горизонтальних зв'язків між підрозділами
- Взаємовідносини співробітників з різних активів

## ПРАКТИКИ КЕРУВАННЯ

- Формати проведення нарад
- Підходи до прийняття управлінських рішень
- Методи організації праці
- Підходи до контролю
- Підходи до заохочення і покарання

## ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- Відбір і добір; звільнення
- Кадровий резерв
- Навчання і розвиток
- Оцінка і просування
- Мотивація матеріальна та нематеріальна

## РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА АТРИБУТИКА

- Організація офісного та виробничого простору
- Інтер'єри, дизайн будівель і споруд, а також прилеглих територій
- Атрибутика
- Дрес-код

## КОРПОРАТИВНІ РИТУАЛИ

- Корпоративні свята (загально-корпоративні, функціональні, свята конкретних активів)
- Корпоративна історія (що стихійно передається від співробітника до співробітника, розповіді про історію конкретних активів і холдингу в цілому)
- Традиції неформального життя і спілкування співробітників (дні народження, спільний спорт, культурні заходи, неформальні зустрічі та ін.)

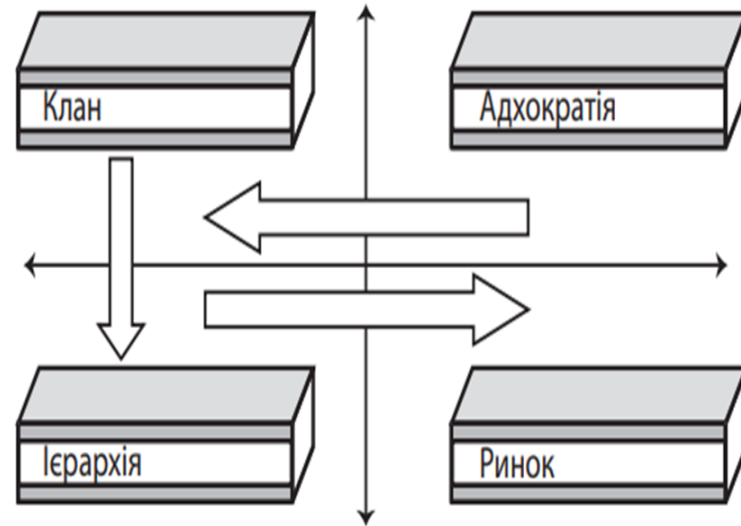


Державна  
податкова  
служба України

**EU4PFM**  
EU Public Finance Management  
Support Programme for Ukraine

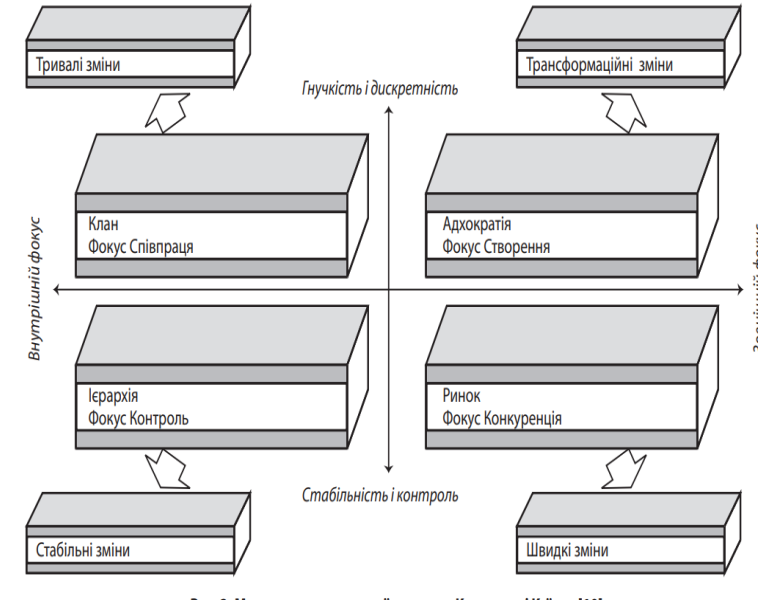
# Модель організаційної культури Куїнна і Кемерона

**Модель 4-х типів організаційної культури Куїнна і Кемерона** відома як "система конкуруючих цінностей", оскільки вона порівнює кілька конкуруючих пріоритетів, що може мати організація. Визначає чотири типи культур: ієрархія; клан; адхократія; ринок. Їхня класифікація заснована на «конкуруючих цінностях»: гнучкість проти стабільності та зовнішня орієнтація проти внутрішньої. Камерон і Куїн виділили чотири типи корпоративної культури.



**Адхократія - це відсутність організаційної ієрархії. Це концепція, що суперечить бюрократії.**

Концепція адхократії була запропонована Беннісом і Слейтером та Генрі Мінцбергом в 1964 році і стосується функціонування організацій, де відсутні ієрархії. Швидше, рішення приймаються колективно. Тобто, використовуючи можливості робочої групи, яка спонтанно пропонує та вирішує рішення проблеми. Організації, які застосовують адхократію, потребують гнучкої та адаптивної методології роботи, протилежної аспекту бюрократії, коли рішення приймаються однією командною одиницею, і вони йдуть до організації, яка повинна бути виконана.



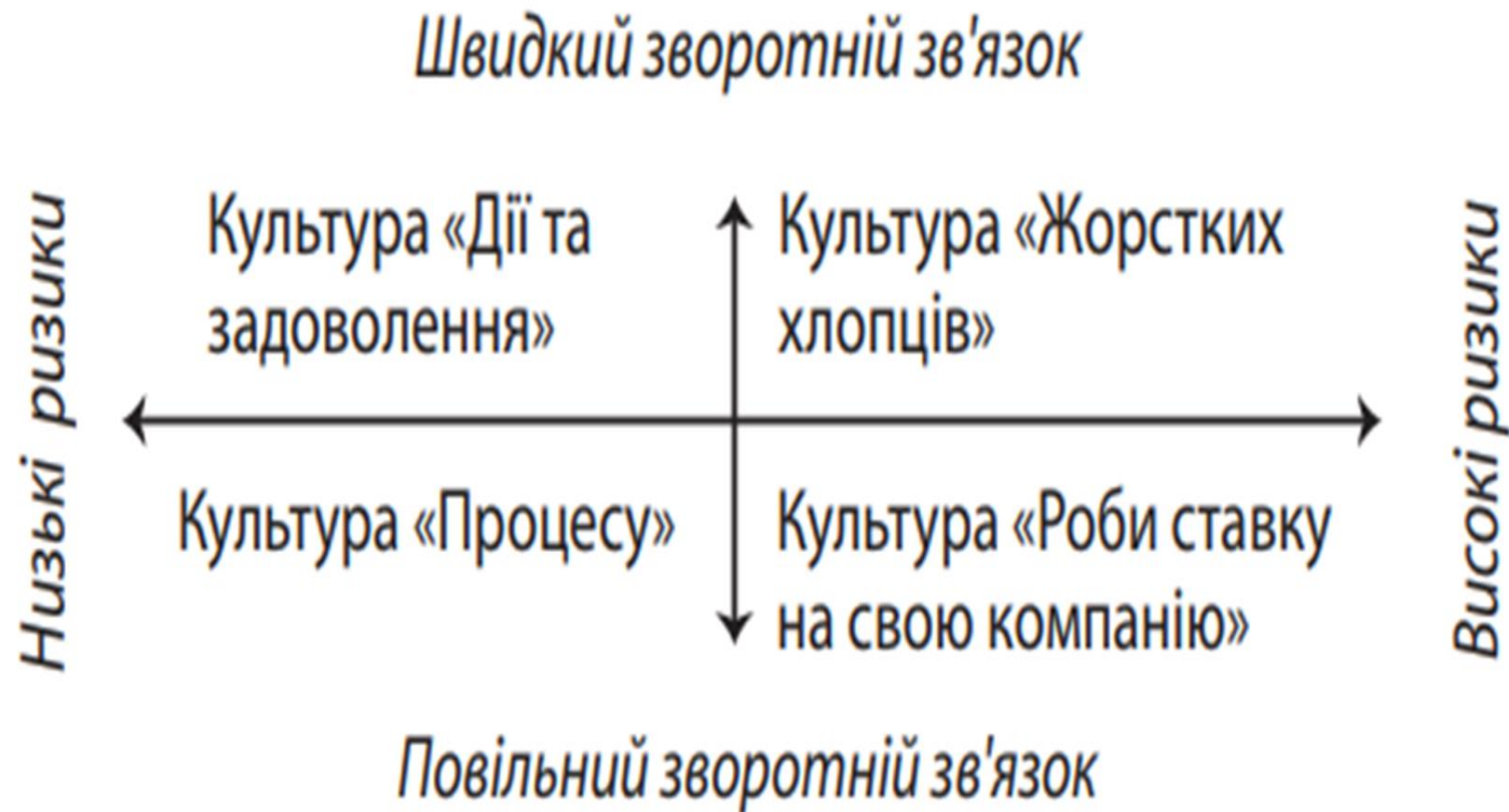
Державна  
податкова  
служба України

EU4PFM  
EU Public Finance Management  
Support Programme for Ukraine

# Модель організаційної культури по Ділу і Кеннеді

## Модель організаційної культури по Ділу і Кеннеді

яка стверджує, що жоден тип культури не є кращим за інший, тому що типи виникають в результаті обставин. Визначає характеристику чотирьох різних типів організацій, заснованих на тому, як швидко вони отримують зворотний зв'язок і винагороду після дії, а також на рівні ризиків, на які вони готові піти. Чотири типи культури: культура напруженої роботи та напруженої гри; культура крутих хлопців-мачо ( жорстких хлопців); культура процесу; культура ставок на компанію



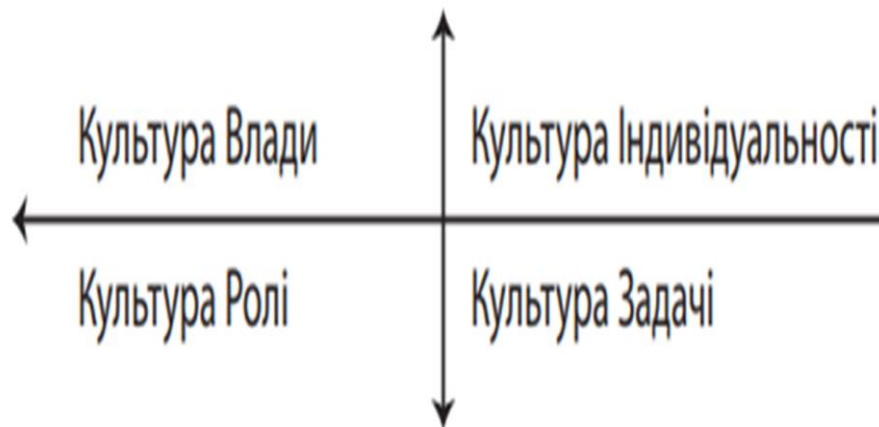
\*Детальніше моделі та типи організаційної культури зазначені в методичних рекомендаціях «Концептуальні основи організаційної (корпоративної) культури відповідно до кращих практик управління персоналом» підготовлених експертами EU4PFM, у розділі 1.2. Моделі та типи організаційної культури (ст. 9)

# Модель організаційної культури за Чарльзом Хенді

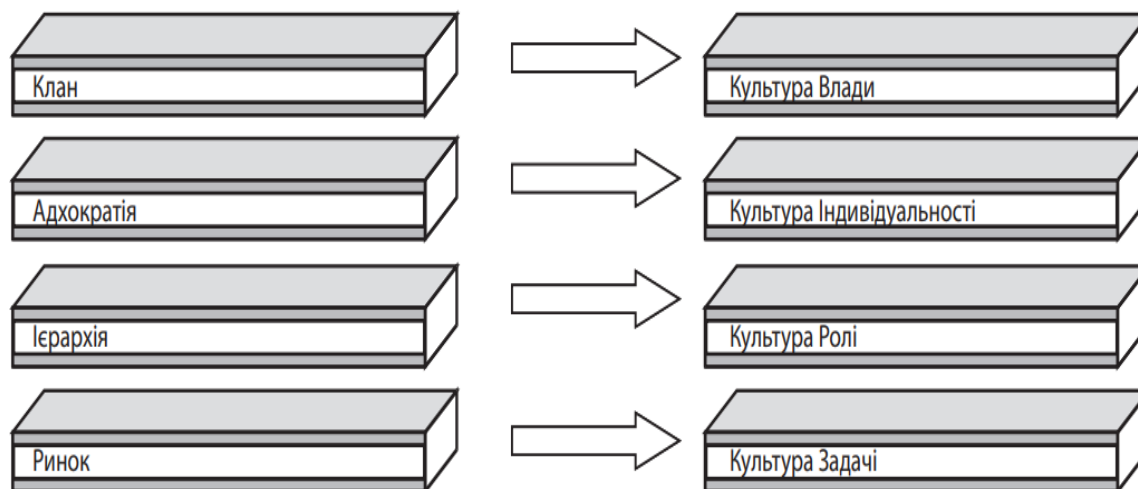
## Чотири типи культури за Чарльзом Хенді

описує типи культури: культура влади; культура ролей; культура завдань; культура особистості

На думку Ч. Хенді існують кілька видів сил, що діють в організаціях, - це сила влади, сила ролей, сила завдань та сила особистості. Залежно від того, які сили мають переважний вплив в організації, формується і розвивається певна ідеологія відносин між складовими частинами та членами організації та відповідна цим відносинам організаційна культура. На думку Ч. Хенді, в одній організації у процесі її еволюції можна простежити всі типи культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролей, на стадії розвитку може формуватися культура завдання чи культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який із чотирьох типів культур.



Співвідношення культур К. Камерона і Р. Куїнна та Ч. Хенді



# Модель організаційної культури по Едгару Шейну

## Трикутник організаційної культури Едгара Шейна

описує, як компоненти культури проявляються в рамках даної організації та наскільки важливі ці різні фактори. Визначає різні рівні факторів, що впливають на культуру всередині організації. Три ключові рівні: артефакти; цінності; переконання.

Едгар Шейн запропонував модель організаційної культури, де приховані переконання формують цінності, а цінності формують практики та поведінку, які потім становлять видиму частину культури.



### Видима частина, символічний рівень

- Видимі організаційні структури і процеси (важко розшифрувати)
- Мова, гасла, планування і оформлення приміщень ...
- Технологія і архітектура

### Організаційна ідеологія

- Стратегії, цілі, філософія (засвоєне обґрунтування)
- Формуються керівництвом в програмних документах

### Таємний сенс

- Базові уявлення про добро і зло, світ, природу, реальності, просторі і часі, взаємовідносинах
- Приховані (в підсвідомості)

\*Детальніше моделі та типи організаційної культури зазначені в методичних рекомендаціях «Концептуальні основи організаційної (корпоративної) культури відповідно до кращих практик управління персоналом» підготовлених експертами EU4PFM, у розділі 1.2. Моделі та типи організаційної культури (ст. 9)



# Модель організаційної культури по Денісону. Діагностика та вдосконалення організаційної культури по моделі Денісона

Деніель Денісон визначив стійкий зв'язок між чотирма культурними рисами організацій та ефективністю організацій. Ці чотири якості - **залученість, послідовність, адаптивність та місія** - є основою моделі, що лежить в основі дослідження організаційної культури Денісона

- **ЗАЛУЧЕНІСТЬ** - це одна з головних умов, яку організації мають виконувати, і яка веде до успіху у разі їх виконання. Денісон говорив про два типи підходу до залученості: з одного боку, залученість означає розвиток потенціалу і відповідальність кожної людини за безперебійну роботу організації; з іншого боку, залученість змушує людей ідентифікувати себе з організацією і розвиває у них почуття приналежності, що в значній мірі впливає на мотивацію членів
- Крім залученості, розвиток системи спільних цінностей, визначень і символів дуже важливий для будь-якої організації. Денісон зібрав ці аспекти під егідою **ПОСЛІДОВНОСТІ** і підкреслив важливість сильної культури для досягнення ефективності. Система переконань, цінностей і символів, прийнята всіма членами організації, має позитивний вплив на їх здатність досягати консенсусу. Перші дві культурні риси моделі Денісона пов'язані з внутрішнім середовищем організацій, автор вважав, що ефективні організації, мабуть, поєднують в собі два принципи: залученість і послідовність. Залученість використовувалася для генерування ідей і рішень, які потім були перенесені в більш конкретний набір принципів, прийнятих усіма членами організації. Вимірювання цих двох концепцій повинно дозволити отримати загальне уявлення про ступінь їх внутрішньої інтеграції
- **АДАПТИВНІСТЬ** необхідна будь-якій організації для досягнення ефективності. Якщо адаптивність не враховується, ми маємо справу з суворою бюрократичною системою, заснованою на цінностях і переконаннях, орієнтованих на стабільність
- Останнім компонентом моделі Денісона є **МІСІЯ**, яка надає організації сенс і мету, що, на відмінну від фінансового благополуччя, дає розуміння важливості роботи в організації. Іншими словами, вона визначає соціальну роль організації. Однак роль місії полягає також у визначенні цінностей, на які спирається бюрократична система і які спрямовують дії окремих осіб на досягнення мети організації через досягнення її цілей. Адаптивність і місія - це аспекти, які підкреслюють здатність організацій адаптуватися до свого зовнішнього середовища



# Управління організаційною культурою – система управління змінами

В практиці управління організаційною культурою розроблено кілька моделей, що пропонують системний підхід і практичні кроки щодо зміни культури та управління (вдосконалення) організаційної культури.

## Моделі:

- **8-ступінчаста модель змін Коттера:** 1. створити ідею змін; 2. сформувати потужну коаліцію; 3. створити бачення змін, що втілює загальну мету; 4. повідомити бачення всій організації; 5. визначити та усунути перешкоди; 6. створювати короткострокові цілі та перемоги; 7. впроваджуйте покращення та зміни протягом тривалого часу; 8. закріпіть зміни в корпоративній культурі.
- **Модель змін організаційної культури Каммінгса і Уорлі.** Пропонує 6 керівних принципів для змін організаційної культури: 1. сформулюйте чітке стратегічне бачення (етапи 1, 2 і 3 моделі Коттера); 2. підтримка з боку вищого керівництва (етап 4 моделі Коттера); 3. змініть модель культури на найвищому рівні; 4. зміни в організації для підтримки нової організаційної культури; 5. відберіть і соціалізуйте новачків та виключіть невідповідних (етап 7 і 8 моделі Коттера); 6. Розвивайте етичну та правову чутливість.
- **Модель п'яти етапів Уортонської школи Пенсільванського університету:** 1. оцініть поточні цінності організаційної культури; 2. поєднайте культуру, стратегію і структуру; 3. залучить персонал та зацікавлені сторони; 4. постійно комунікуйте і демонструйте зміни; 5. управляйте емоційною реакцією - вашою і ваших співробітників

\* Детальніше моделі змін та управління організаційної культури зазначені в методичних рекомендаціях «Концептуальні основи організаційної (корпоративної) культури відповідно до кращих практик управління персоналом» підготовлених експертами EU4PFM, у розділі 1.4. Зміни культури / Управління організаційною культурою (ст. 16)





## Модель управління змінами



### Визначати

- розподілити ролі в процесі управління змінами;
- розуміти, що змінюється і чому;
- визначити зацікавлені сторони;
- окреслити часові межі проекту;
- установити критерії успіху.

### Планувати

- вивчати вплив і потенційних зацікавлених сторін;
- укладати план змін та взаємодії із зацікавленими сторонами;
- визначати ризики й укладати плани з їхнього зниження;
- розробляти плани навчання та комунікацій.

### Впроваджувати

- залучати / заохочувати проактивних співробітників і лідерів;
- розвивати комунікації та тренінгові плани;
- контролювати й управляти опором до змін;
- реалізувати плани зі зниження ризиків.

### Підтримувати

- стежити за сприйняттям змін;
- закріпити поведінку, що спрямована на зміни;
- вимірювати вплив змін;
- за потреби корегувати зміни на основі показників.

\* Детальніше моделі змін організаційної культури зазначені в Посібнику з організаційної культури на публічній службі, якій розроблено Національним агентством України з питань державної служби за підтримки Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS), Офіс Ради Європи в Україні (Програма «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні»), Координатор проектів ОБСЄ в Україні, Проєкт EU4PAR. (ст. 157)

# Кроки розвитку організаційної культури

Дев'ять кроків управління та розвитку організаційної культури повинні включати наступні елементи:

- **Крок 1 - Оцініть свою поточну культуру та продуктивність.** Визначте 1-3 критичні пріоритети продуктивності та 3-5 сильних сторін поведінки працівників і більше 1-3 слабких сторін поведінки працівників
- **Крок 2 - Уточніть своє початкове бачення.** Визначте «цільову модель» з урахуванням одного або двох пріоритетів які плануєте впровадити на першому етапі
- **Крок 3 - Уточніть цінності та очікувану поведінку працівників.** Визначте яким чином буде проводитися підтримка очікуваної поведінки працівників, для розвитку 1-3 слабких сторін поведінки працівників, які виявлені на першому кроці
- **Крок 4 - Уточніть стратегічні пріоритети.** Визначте і чітко розділіть 3-5 стратегічних пріоритети на яких необхідно зосередитись. Співробітники повинні розуміти загальну картину
- **Крок 5 - Залучіть свою команду до визначення інтелектуальних цілей.** Цілі повинні бути визначені таким чином, щоб підтримувати очікувану поведінку співробітника та бути каскадовані на всі рівні, щоб люди розуміли, як працювати над своїми цілями і заходами, що впливають на більш широку організацію
- **Крок 6 - Уточніть і відстежте ключові заходи.** Визначте невелику кількість загальних заходів, які підтримують одну або дві цілі організації.
- **Крок 7 - Підтримуйте систему управління пріоритетами і цілями.** Впровадьте систему відстеження або моніторингу стану пріоритетів і цілей. Основна увага необхідно зосередити на результатах та підтримці зміни поведінки співробітників через навчання, коучинг, усунення бар'єрів, проектну роботу тощо.
- **Крок 8 - Управляйте комунікаційними інструментами.** Необхідно прозоре і послідовне спілкування щодо підвищення результативності розвитку організаційної культури, щоб всі співробітники відчували себе частиною процесу. Використовуйте сесії з метою прояснення планів змін, відповідей на питання, усунення негативу та пліток, зниження супротиву.
- **Крок 9 - Створюйте мотивацію протягом усього процесу.** Зворотній зв'язок і визнання мають вирішальне значення для процесу. Діліться і відзначайте прогрес прозорим чином як стандартної частини регулярної комунікаційної діяльності.

\*Детальніше моделі змін та управління організаційної культури зазначені в методичних рекомендаціях «Концептуальні основи організаційної (корпоративної) культури відповідно до кращих практик управління персоналом» підготовлених експертами EU4PFM, у розділі 1.4. Зміни культури / Управління організаційною культурою (ст. 16)



# Характеристики організаційної культури

Організаційна культура, складається з декількох характеристик, і працівники організацій виносять судження про цінності, які їх організація надає цим характеристикам, потім коригують свою поведінку відповідно до сприйманого набору цінностей.

## Найбільш поширені характеристики:

- **Інновації (орієнтація на ризик).** Компанії з культурою, яка надає великого значення інноваціям, заохочують своїх співробітників йти на ризик і впроваджувати інновації при виконанні роботи. Компанії з культурою, яка надає низьке значення інноваціям, очікують, що співробітники будуть виконувати роботу, як були навчені її виконувати та не шукати способів поліпшити продуктивність.
- **Увага до деталей (орієнтація на точність).** Ця характеристика організаційної культури диктує ступінь, в якій співробітники повинні бути точними у роботі. Культура, яка надає великого значення увазі до деталей.
- **Акцент на результат (орієнтація на досягнення).** Організації, які фокусуються на результатах, але не на тому, як вони їх досягають. Наприклад, організація інструктує співробітників з продажу, робить все можливе для отримання замовлень на продаж.
- **Акцент на людях (орієнтація на справедливість).** Організації, які надають великого значення цій характеристиці організаційної культури ставляться до своїх співробітників з повагою і гідністю.
- **Командна робота (орієнтація на співпрацю).** Організації, які організують трудову діяльність навколо команд, а не окремих осіб. Люди, що працюють в таких організаціях, як правило, мають позитивні відносини зі своїми колегами і менеджерами.
- **Агресивність (орієнтація на конкуренцію).** Ця характеристика організаційної культури диктує, чи повинні працівники бути наполегливими та напористими або ні в спілкуванні з конкурентами на ринку. Компанії з агресивною культурою високо цінують конкурентоспроможність і перевершують конкурентів будь-якою ціною.
- **Стабільність (орієнтація на правила).** Організація, культура якої надає великого значення стабільності, орієнтована на правила, передбачувана і бюрократична за своєю природою. Ці типи організацій, як правило, забезпечують послідовний і передбачуваний рівень виробництва і найкраще працюють в незмінних ринкових умовах.



# Як зберегти культуру в організації?

Щоб зберегти організаційну культуру, важливо впровадити в організації певні практики, які дають співробітникам набір поведінкових прикладів. **Принципи**, які допомагають підтримувати організаційну культуру, полягають у наступному:

- **ВІДБІР КАНДИДАТІВ.** Стандартизовані процедури повинні використовуватися для найму кандидатів на відповідні посади. Навчений персонал проводить співбесіди з кандидатами і відсіювати тих, хто не відповідає культурі організації. Визначати кандидатів, які мають цінності та відповідають організаційній культурі організації, відбір значною мірою допомагає підтримувати культуру
- **ВИЩЕ КЕРІВНИЦТВО.** Дії вищого керівництва мають значний вплив на культуру організації. Вище керівництво встановлює норми поведінки, які підтримуються в організації. Ці норми включають рольові моделі поведінки, наприклад, чи бажаний ризик, скільки свободи керівники повинні надавати підлеглим, який відповідний дрес-код і які дії необхідно виконувати для просування по службі
- **СОЦІАЛІЗАЦІЯ (Адаптація та Менторство).** Організація, після правильного відбору кандидатів, на етапі адаптації повинна ознайомити співробітників з культурою організації щоб вони не порушували прийняті вірування та звичаї організації. Для організації дуже важливо допомогти новим співробітникам адаптуватися до її культури. Цей процес адаптації називається соціалізацією - процесом, в ході якого люди дізнаються і пристосовуються до знань, навичок, відносин, очікувань і поведінки, необхідних для ефективної праці



# Як побудувати організацію майбутнього?

Три принципи, які допомагають формувати культуру організації майбутнього

## ➤ Принцип 1. Визначення «ХТО МИ». Ідентичність організації

Вживайте заходи, щоб досягти мети організації. Зробіть мету реальною і допоможіть співробітникам ідентифікувати себе з метою організації і відчувати свій зв'язок з нею. Чітко сформулюйте, що являє собою організація, чому вона існує, використовуйте мету для підключення співробітників та інших зацікавлених сторін. Мета також повинна виражатися в поведінці лідера та керівника.

Створюйте цінності. Зосередьтеся на створенні цінності, щоб пояснити зусилля організації та повідомити, що дійсно важливо для кожного співробітника.

Сформууйте основу організаційної культури. Визначте, як ми працюємо, включаючи цінності, поведінку, ритуали, символи тощо. Визначте, як ми поведимося один з одним і з нашими зацікавленими сторонами, щоб сформувати сильне культурне середовище. Залучайте лідерів у послідовну рольову модель

## ➤ Принцип 2. Визначте, "ЯК МИ ПРАЦЮЄМО"

Зробіть пріоритетом швидке прийняття рішень. Вирівняйте організаційну структуру. Створіть невеликі, гнучкі команди, які працюють по мережах взаємного співробітництва. Визначте чіткий зв'язок, хто над чим і з ким працює. Розвивайте здібності навколо людей і діяльності. Відокремте завдання керівництва від оперативних завдань, збалансуйте централізацію і децентралізацію, зменшить складність і забезпечте гнучкість. Заохочуйте лідерів діяти в якості тренерів і помічників.

Створіть привабливе місце роботи для талантів. Створіть позитивний досвід роботи співробітників. Керуйте талантами так само, як і фінансовими ресурсами, і отримаєте конкурентну перевагу на ринку праці.

## ➤ Принцип 3. Визначте, "ЯК МИ РОЗВИВАЄМОСЯ"

Будьте готові до постійної адаптації. Швидко адаптуйтеся і розвивайтеся послідовно. Створюйте технологічні та інформаційні платформи, які підтримують зростання та інновації, прискорюють навчання та розвиток талантів. Створюйте відкриті партнерські та професійні мережі з іншими організаціями та зовнішнім середовищем. Експериментуйте, впроваджуйте інновації, створюйте середовище організації, що навчається, заохочуйте особистісне зростання і вдосконалення.

