

Національний університет
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

Факультет соціальних наук та технологій
Кафедра соціології

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА НАУКМА: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗ-
ВИТКУ (СОЦІОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ)

Дипломна робота
з соціології

Студентки Запорожець Дарини Сергіївни

Науковий керівник:
Доктор філософських наук, професор Королько Валентин Григорович

Київ - 2009

ПЛАН:

<i>ВСТУП</i>	3
<i>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА АНАЛІЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЇЇ ДОСЛІДЖЕННЯ</i>	7
<i>1.1 ЗМІСТ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ</i>	
<i>1.2. СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, КЛАСИФІКАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ</i>	
<i>1.3. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ</i>	
<i>РОЗДІЛ 2. СОЦІОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НАУКМА</i>	31
<i>2.1.МЕТОДОЛОГІЯ ПРОЦЕДУРИ ДОСЛІДЖЕННЯ</i>	
<i>2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОБ'ЄКТУ ДОСЛІДЖЕННЯ (КОНТЕНТ АНАЛІЗ)</i>	
<i>2.3. КОРПОРАТИВНО-КУЛЬТУРНИЙ ОБРАЗ НАУКМА ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ГЛИБИННИХ ІНТЕРВ'Ю</i>	
<i>2.4. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА НАУКМА ОЧИМА СТУДЕНТІВ</i>	
<i>ВИСНОВКИ</i>	53
<i>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</i>	57

ВСТУП

Корпоративна культура як явище, що інтегрує всі особливості організації – і системні, і поведінкові – і те, що посилює гуманістичну спрямованість в управлінні, спирається на потенціал, який закладений в людях, призвело до значного руху в управлінській практиці.

На сьогоднішній день вивчення та використання поняття корпоративної культури та його складових стає все більш актуальним. Вже доведено, що існування та якість корпоративної культури безпосередньо впливає на роботу організації, її продуктивність, репутацію тощо.

Кадровий потенціал організації стає тією конкурентною перевагою, яка забезпечує зниження залежності організації від чинників зовнішнього середовища. Специфіку соціологічного підходу до вивчення кадрового потенціалу визначає дослідження типів поведінки працівника і системи взаємодій, детермінованих соціальними чинниками. По суті, соціологічний підхід пов'язаний з поясненням тієї або іншої якості трудової поведінки і дослідження шляхів і соціальних механізмів досягнення його оптимальності. Це необхідно для виявлення механізмів і шляхів становлення і реалізації неймовірно великих можливостей, закладених в людях, оскільки жорстка економічна конкуренція стимулює ефективніше використання наявних людських ресурсів і повне використання їх можливостей. Корпоративна культура є чинником, що сприяє росту потенціалу працівників і довготривалому процвітанню, стійкості організаційних структур, злагодженої і творчої роботи персоналу з повною віддачею. Саме корпоративна культура може надавати неформальній легітимності певним методам управління та підтримувати мотивацію та працеспроможність персоналу.

Дана робота націлена в тому числі і на пояснення поняття корпоративної культури, її функцій та складових, норм і цінностей, які спрямовано формують певні соціальні процеси в організації.

В сучасній ПР-практиці корпоративну культуру відносять також до елементів внутрішнього ПР, важливість якого для організації важко переоцінити у формуванні позитивної репутації та мікроклімату організації.

У формуванні культурного потенціалу суспільства у цілому велику роль відіграють навчальні заклади, зокрема вищі, – організації, однією з найважливіших функцій яких є транслявання культурного капіталу молодому поколінню.

За словами Л. Пана, викладача кафедри маркетингу та управління бізнесом НаУКМА, сучасний ВНЗ повинен розглядатися як відкрита, складна та динамічна система, яка змінює у часі та просторі свої параметри, підлягає впливам з боку зовнішнього середовища і справляє вплив на це середовище за принципом зворотного зв'язку. Одна з властивостей, що має бути притаманна сучасному ВНЗ як відкритій системі за принципами стратегічного управління – це цілісність (професійний рівень викладацького складу, його мотивація, організаційна культура, рівень освоєння новітніх навчальних технологій, розуміння місії і стратегії закладу тощо), тобто врахування впливу зміни однієї складової на інші [1, с. 24].

Національний університет «Києво-Могилянська академія» є саме такою освітньою організацією, що має комбінований лінійно-функціональний тип організаційної структури, в якій також існує своя корпоративна культура. Специфіка діяльності накладає особливі риси на розвиток, розповсюдження, пропагування та поширення корпоративних цінностей та норм. Структура НаУКМА, як організації, є ускладненою тим, що вона складається з багатьох громадськостей – до адміністративного та викладацького складу додаються абітурієнти та студенти. Саме ця громадськість Університету щороку оновлюється, що ускладнює процес ретрансляції елементів корпоративної культури. Постійно динамічно змінюється ситуація на освітньому ринку та у політичній ситуації країни, що вимагає постійного вчасного реагування, керування інноваціями та змінами не тільки у навчальному процесі, а й культурі.

Наразі НаУКМА знаходиться у процесі змін та трансформації, згідно прийнятих зведених пропозиції до стратегічного плану розвитку НаУКМА на 2004-2015 роки, що були затверджені 13-ою сесією Академічної конференції НаУКМА 7 квітня 2005 р. У даних пропозиціях однією з пріоритетних цілей НаУКМА є формування корпоративної культури, що включає в себе формування єдиного сприйняття КМА викладачами, студентами та адміністрацією.

Крім того, стратегічної ціллю Університету є розширення та створення потужного науково-дослідницького конгломерату, до якого будуть входити також науково-дослідні установи та нові елементи. Саме це найбільше і вимагає зараз звернути увагу на стан корпоративної культури НаУКМА та на необхідність її укріплення, внесення змін тощо. Інакше виникає питання чи буде можливість розповсюдження автентичної культури Могілянки на увесь освітній комплекс, чи це буде зовсім нова спільна культура, і, якщо так, то на базі яких цінностей та норм вона буде будуватися. І чи не втратить тоді Академія прихильності своєї громадськості та своєї унікальності?

Все це вимагає глибокого і детального дослідження стану корпоративної культури НаУКМА.

За майже двадцять років новітнього існування НаУКМА, її корпоративна культура ніколи не досліджувалася.

Зважаючи на всі вище перелічені причини та виклики тема даної роботи є інноваційною та актуальною.

Об'єктом даного дослідження є корпоративна культура.

Предметом – стан та розвиток корпоративної культури Києво-Могілянської академії.

Отже, метою даної роботи є теоретичний та соціологічний аналіз корпоративної культури НаУКМА, стану її структурних елементів, витоків формування та перспектив розвитку.

Завданнями роботи є:

- Теоретичний аналіз явища корпоративної культури.

- Аналіз витоків та засад формування корпоративної культури НаУКМА.
- Аналіз сучасного стану структурних елементів корпоративної культури НаУКМА.
- Створення рекомендацій щодо покращення стану корпоративної культури НаУКМА та її відповідності стратегії розвитку академії.

Дослідження проводилося протягом 2009-2010 навчального року на базі НаУКМА.

Методи дослідження: Порівняльний та системний аналіз, структурно-функціональний аналіз, загальнонаукові методи – індукція, дедукція, узагальнення, синтез, контент-аналіз публікацій про НаУКМА за 2009 рік, корпоративних документів, глибинне інтерв'ю з керівництвом університету, репрезентативне роздаткове опитування студентів НаУКМА у вигляді анкетування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА АНАЛІЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЇЇ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1 Зміст поняття корпоративної культури.

Застосування терміну культури стосовно організацій не так давно ввійшло в обіг таких наук як соціологія та менеджмент. Насправді ж розгляд організації як культурного феномену не є чимось новим для соціології. Витоки цього сягають праць М. Вебера, Т. Парсонса, К. Левіна, Ф. Селзніка і особливо Ч. Барнарда і Г. Саймона. Але детальне вивчення феномену «організаційної» або ж «корпоративної» культури почалося в 70-х роках 20-ого століття, коли в теорії управління почали використовувати системний підхід, в тому числі організації почали вивчатися як соціальні системи, що активно взаємодіють зі своїм оточенням [1, с. 4-6].

Щоб зрозуміти, що таке корпоративна культура, варто ознайомитись з поняттям культури в соціології у цілому.

Отже, в багатьох випадках *культура* визначається як якісний стан соціальних явищ (духовних та матеріальних, які з'являються у суспільстві і не зустрічаються в природному світі [4, с. 292-293].

Культура - це система характерних образів, думок, уявлень, знань, цінностей, дій і прикладів поведінки, організації життя, що несе на собі відображення конкретного суспільства, соціальних груп, окремого індивіда. Культура ґрунтується на знаково-символьній та ціннісно-нормативній системі. Культура регулює соціальні взаємодії, допомагає соціалізації. Вона підтримує та орієнтує індивідів на певні довгострокові цілі, на певний стиль поведінки через вплив образів думок та прикладів поведінки. Різні варіанти культури обумовлюють очікування індивіда, оцінку соціальної інформації, мотиви та реакції людей в соціальному та повсякденному житті. Будь-яка культура має певну «соціальну селекцію», тобто вона здатна виявляти певний опір чужим елементам в формах соціального «імунітету». Система культурних взаємодій може будуватися добровільно, вимушено, або нав'язуватися примусово [5, с. 79-81].

Саме цінності найчастіше вважаються будівельним матеріалом культури. Г. Хофстед, наприклад, розглядав культуру як «систему цінностей», наголошуючи, що ця система становить «колективне відтворення свідомості, що відрізняє членів однієї групи від іншої» [13]. Але разом з тим він визнавав, що його визначення не є вичерпним, оскільки охоплює лише ті явища, які можна вимірювати.

Концепт культури набуває ще більших семантичних ускладнень, як тільки поєднують його з іншим не менш поширеним концептом – концептом організації. Доказом цього можуть слугувати зокрема спроби низки американських дослідників дати визначення поняття корпоративної культури та пояснити її зміст.

Наприклад, намагаючись розглянути концепт корпоративної культури як «*набір домінуючих цінностей*», що має організація, Т.Діл і А.Кеннеді зазначають, що ці «ключові цінності» детермінують все, «розпочинаючи з продуктів, які виробляє організація, і закінчуючи тим, як вона ставиться до своїх працівників» [14]. Т. Петерс і Р. Уотерман, натомість, пропонують надзвичайно звужений підхід, розглядаючи корпоративну культуру як набір цінностей, які сприяють «уніфікації функцій організації», що забезпечують фінансову стабільність [15. р.106]. Деякі дослідники, аналізуючи різноманітні корпоративні культури, роблять висновок, що ефективність корпорації залежить не лише від організаційної структури. Вони навіть вивели формулу успіху організації, яка дістала назву «Рамка 7-S», що містить сім змінних величин, назва яких англійською мовою починається літерою “S” (системи, стратегії, зв’язки, стиль, співробітники, навички, спільні цінності). Серед них стрижневою змінною вони вважають «спільні цінності» (Shared values) [15, р.10].

В цілому *концепції корпоративної культури*, з відомою часткою умовності, можна розділити на *дві великі групи*:

- ті, що розглядають корпоративну культуру як атрибут організації (передбачається можливість впливати на її формування). Цей підхід можна умовно назвати «**раціонально-прагматичним**»;

- ті, що трактують корпоративну культуру як позначення самої суті організації (це не властивість, якою володіє організація, а те, чим вона по суті є). Цей підхід найчастіше асоціюється з **«феноменологічною моделлю організації»**. Такі концепції, як правило, заперечують можливість цілеспрямованої прямої дії на формування корпоративної культури.

Представники першого напрямку (Е. Шейн, І. Ансофф, Т. Пітері, Р. Уоттермен) розглядають корпоративну культуру як одну із змінних, що виступає регулятором поведінки працівника в організації, разом з іншими (наприклад, такими, як формальна або неформальна структура, організаційний клімат, технологія). Формування культури пов'язане переважно з процесами, що відбуваються усередині організації, хоча на них можуть впливати і зміни стану середовища.

Не дивлячись на різноманітність версій, представлених в рамках першого підходу, загальною його відмінною рисою є те, що корпоративна культура розглядається:

- по-перше, як чинник, який може бути використаний керівництвом для максимізації ефективності організації, зміцнення її цілісності, поліпшення механізмів соціалізації працівників, підвищення їх продуктивності і мотивації;

- по-друге, формування корпоративної культури розглядається як підсумок внутрішніх процесів, що протікають в організації, причому в тій або іншій мірі, керованих. В основі цього підходу лежать базові положення, розроблені *Е. Шейном*. На його думку, корпоративна культура є не набором особистісних уявлень, що дозволяє індивідам інтерпретувати ситуацію і спонукає їх відповідно діяти. Поведінка може бути лише проявом культури, але не складає її змісту. В центрі уваги виявляється при цьому процес формування організаційних цінностей. Виходячи з цього, Шейн дає наступне визначення культури організації: *«корпоративна культура є інтегрований набір базових уявлень, які дана група винайшла, випадково розкрила, запозичила або досягла яким-небудь іншим шляхом в результаті спроб, вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які достатньо ефективно послужили ор-*

ганізації, щоб бути визнаними, дієвими і гідними закріплення і передачі новим поколінням членів організації» [3, с.31-32].

За Шейном, корпоративна культура може проявлятися на декількох рівнях. Перший, найдоступніший для дослідника, складають видимі культурні артефакти, до яких можна віднести такі її прояви, як формально-ієрархічна структура організації, система лідерства, технологія, стійкі способи відносин з середовищем, поведінка членів організації. Всі ці прояви корпоративної культури більшою чи меншою мірою доступні для спостереження і опису. Набагато важче дати відповідь на питання, чому в даній організації вони прийняли саме таку форму. Відповідь на це питання лежить на другому рівні аналізу - рівні організаційних цінностей.

На відміну від культурних артефактів, цінності не дані дослідникові безпосередньо: їх виявлення вимагає достатньо серйозної дослідницької роботи. Як метод їх виявлення і опису Шейн пропонує проведення глибинних інтерв'ю з представниками організаційного ядра, контент-аналіз внутрішньоорганізаційної документації і так далі. Проте, на цьому рівні ми отримуємо тільки ті цінності, які більшою чи меншою мірою усвідомлюються самими членами організації або ж заохочуються її керівництвом. Але культура визначається не декларованими цінностями, а, як правило, неусвідомленими «базовими уявленнями», які складають третій рівень організаційної культури. Ці базові уявлення визначають те, як члени групи сприймають те, що оточує, що вони думають, роблять і відчувають. Особливістю цих базових уявлень є їх «апріорність», ультимативність. Ключову роль тут грає організаційне ядро. Керівники організації, підтримуючи ті або інші цінності, що ще не приймаються як «самі собою зрозумілі» протягом більш менш тривалого часу, можуть трансформуватися в ті, що володіють найбільшою мотивуючою силою [3, с. 37-48].

Підхід, запропонований Шейном, - це *раціоналістичний* погляд на характер і функції корпоративної культури. Хоча природні механізми формування корпоративної культури не заперечуються, тут корпоративна культура оцінюється з позицій вирішуваних завдань, коректується і направляється організацій-

ним ядром або лідером організації. Вона розглядається як засіб підвищення ефективності (ціледосягнення, реалізація проекту, функціонування) організації або як чинник, стримуючий її забезпечення, тобто як один з атрибутів організації, схильний до цілком раціонального впливу. Шейн і інші прихильники цього підходу констатують, що здатність створювати культуру і управляти нею - основна якість лідера організації.

Інший, багато в чому *альтернативний погляд* на природу і функції корпоративної культури, створений в рамках *феноменологічного підходу* в теорії організацій. Прихильники останнього трактують корпоративну культуру як суть організації, а не її атрибут; вони не розглядають корпоративну культуру як чинник, що прямо програмує поведінку індивіда в організації, але швидше як чинник, що забезпечує умову узгодженого сприйняття реальності і узгодженої групової поведінки людей. Для цього підходу характерний розгляд поведінкових актів як первинних по відношенню до їх осмислення. Інтерпретація останніх і є одна з найважливіших функцій корпоративної культури. В питанні про джерела формування корпоративної культури представники даного підходу поєднують екзогенну (макрокультурне походження) і ендогенну логіку її формування.

Тому пряме управління корпоративною культурою неможливе. Трансформація організаційної культури - тривалий процес, вплив на який завжди носить опосередкований характер і вимагає від керівництва організації достатньо глибокої рефлексії з приводу особливостей своєї організації, її історії.

Як *основний метод вивчення* корпоративної культури пропонується так званий *«етнографічний»* підхід, близький до методу включеного спостереження. Дослідник, по суті справи, живе усередині, вивчає організацію і, спостерігаючи за повсякденною поведінкою її членів і їх поведінкою в нестандартних ситуаціях, намагається визначити цінності, що стоять за ними. Допускається, що такий підхід дійсно дає можливість отримати нетривіальні дані, але їх аналіз вимагає багато часу і сильної теоретичної бази. Крім того, спостереженню повинне бути піддане достатньо велике число організацій. Тому такого роду дос-

лідження практично не проводяться. Це привело до того, що виниклі в ході теоретичних досліджень гіпотези, що стосуються, наприклад, впливу організаційної культури на її ефективність, поки не знайшли свого підтвердження. Орієнтація на такі ключові поняття, як «сприйняття і інтерпретація» реальності, «історія життя», «суб'єктивний світ індивіда» наближають цей підхід до феноменологічної перспективи в соціології.

Я б хотіла навести визначення корпоративної культури, яким в даний час найчастіше користуються практики PRy. В сучасному світі практики використовують обидва теоретичних підходи. Тобто корпоративна культура визначається як невід'ємний атрибут організації, щось таке, що створюється саме собою, але на що можна впливати певними методами та інструментами.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки і традицій, що склалися в організації за час її діяльності і сприймаються та підтримуються більшістю співробітників.

Однак, слід зазначити, що спроби ідентифікації різних типів організаційних ділових культур здебільшого здійснювалися з урахуванням обмеженої кількості чинників. Разом з тим, зосереджуючи увагу здебільшого на основних чинниках, що детермінують організаційні процеси, зокрема на загальних характеристиках внутрішньої і зовнішньої (щодо організації) культури, дослідники робили лише поодинокі спроби з'ясувати концептуальний зв'язок між організаційною культурою та практикою зв'язків із громадськістю (PR), що справляє істотний вплив на формування того чи іншого типу корпоративної культури. Серед них можна виокремити спробу американського дослідника Дж.Грюніга систематизувати чинники, що впливають на вибір організаційної моделі PR (див. рис. 1.1.). [1].

Схема засвідчує, що Грюніг зосереджує увагу на концептуальних зв'язках між культурою, PR та організаційними процесами, що впливають на зв'язки з громадськістю. Організація знаходиться в соціальному середовищі й взаємодіє з певними елементами оточення, цілі та інтереси яких часто не співпадають з

цілями та інтересами власне організації. Якщо користуватися термінами системного аналізу, можна сказати, що оточення на вході (inputs) постачає організацію, скажімо, сировиною, робочою силою тощо, і в той же час на виході (outputs) висуває певні вимоги до створюваних нею продуктів, що є важливими не тільки для оточення, але й для функціонування власне організації.

Така симбіотична взаємозалежність між середовищем і організацією має складний характер, на який не завжди звертається увага. І справді, скажімо, такі елементи оточення, як політичні партії, групи особливого інтересу тощо, часто ініціюють політичні та регуляторні дії, що можуть впливати на організаційні процеси та обмежувати автономність організацій. Що ж до PR-практиків, то вони, умовно кажучи, стоячи однією ногою в організації, а іншою - в соціальному оточенні, тобто як фахівці, що наводять містки, постійно взаємодіють з групами громадськості як всередині організації, так і поза її межами. Звідси, вони виконують важливу роль в управлінні процесами взаємодії організації з її оточенням.

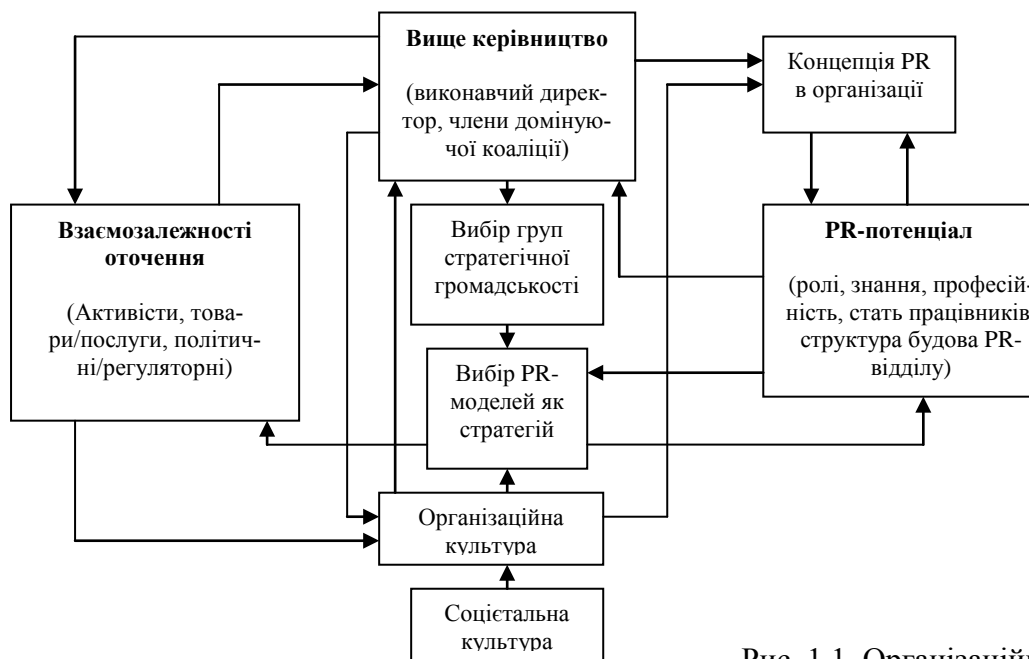


Рис. 1.1. Організаційна модель ПР

Загалом, культура на рівні організації створює певну спільну мову, універсальні способи спілкування, закріплює форми організаційних структур і системи управління, робить їх більш чутливими до культурних традицій, мента-

льності та загальній ситуації в ринковій економіці. Корпоративна культура організації виступає як прояв субкультури, тобто як автономний прошарок культури суспільства.

Корпоративна культура є, в певному сенсі, «модифікацією» культури певного типу суспільства, що зберігає характерні для нього цінності, менталітет і приклади поведінки (традиції, обряди тощо). Але корпоративна культура як різновид субкультури має свої нормативні та функціональні особливості.

Деякі практичні визначення привносять ще певні елементи, такі як сприйняття себе та свого місця в середовищі тощо.

Отже, *корпоративна культура* – це нематеріальний бік діяльності організації, що стосується кожного, проте, часто не береться до уваги. Часто існування корпоративної культури помічається тільки тоді, коли організація намагається змінити стратегію, або реорганізувати свою структуру, тобто привнести будь-які зміни. І якщо ці зміни ідуть у розріз з певними усталеними цінностями, нормами тощо, тоді організація стикається з величезною силою культури.

Корпоративна культура – це система матеріальних та духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, які властиві даній організації, виражають її індивідуальність і сприйняття себе та інших в соціальному та речовому середовищі, система проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і оточуючого середовища.

З визначення ми бачимо, що поняття корпоративної культури відображає поняття культури в цілому, накладеної на певну організацію.

Корпоративна культура – це цілісне явище, але багатогранне. Існують певні норми, яких співробітники дійсно дотримуються, а також певні ідеальні норми. Практично в кожній організації, що приділяє увагу внутрішньому клімату, є корпоративна культура, що справді існує, та така, до якої прагне колектив організації. У підрозділах організації може існувати своя субкультура.

Культура організації формується і розвивається під впливом сукупності чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Особливості культури орга-

нізації значною мірою залежать від особливостей культури суспільства, яка, у свою чергу, у значній мірі базується на його національній культурі.

Чим ефективніше працює організація, чим більше вона сприяє зростанню матеріальних та духовних благ співробітників та усього суспільства (це також є важливим елементом), чим більший внесок у цю роботу саме корпоративної культури, тим більшою мірою зближаються ці аспекти.

В успішно працюючих організаціях існує власна культура, яка приводить їх до досягнення позитивних результатів. Корпоративна культура дозволяє відізнати одну організацію від іншої, створює атмосферу ідентифікованості для членів організації, генерує прихильність цілям організації; укріплює соціальну стабільність; служить контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини і поведінку працівників.

Отже, корпоративна культура, що виступає одним з основних чинників, що визначають процес функціонування організації і поведінку її членів, може розглядатися, з одного боку, як продукт функціонування організації, а з іншої - як основа її формування. Корпоративна культура виконує в організації ті ж функції, що і культура в суспільстві в цілому, тобто пов'язана із сприйняттям і структуризацією соціальної реальності та регуляцією поведінки.

Під час вивчення організаційної культури треба розглядати не стільки зовнішній її прояв - організаційну поведінку, скільки приховані, базові значення, що лежать в її основі, уявлення, цінності, особливості сприйняття індивідами навколишнього світу. Для вирішення цих завдань поки не розроблені достатньо адекватні засоби дослідження;

1.2. Структура корпоративної культури, класифікація елементів.

Щоб перейти безпосередньо до аналізу корпоративної культури певної організації, у нашому випадку Києво-Могилянської академії, треба мати уявлення про те, що ми будемо аналізувати, тобто про структуру корпоративної культури.

Як і визначення корпоративної культури, поділ її на елементи у різних дослідників інакший. Спочатку розглянемо *підхід Е. Шейна*, який є класиком у сфері досліджень корпоративної культури.

У основі організаційної культури, на думку Е.Шейна (рис. 1.2.), лежать деякі базові уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людську природу, людську активність, людські взаємини. Ці приховані припущення, що приймаються на віру, направляють поведінку людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують корпоративну культуру. Вони знаходяться у сфері підсвідомого і, відповідно, недостатньо усвідомлюються навіть їх носіями - членами організації. Вони розкриваються лише в процесі спеціального аналізу і, в основному, мають лише гіпотетичний характер.

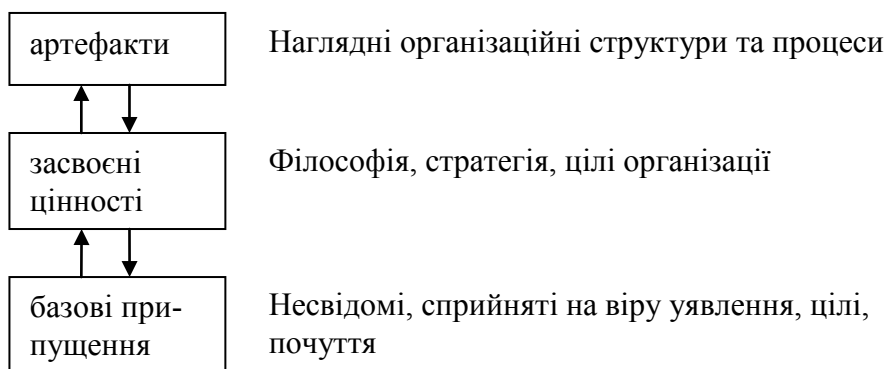


Рис. 1.2.

Вивчення корпоративної культури починається з поверхні.

Зовнішні факти - видимі, але ті, які часто не інтерпретуються: технології; архітектура; спостережувані зразки поведінки.

Ціннісні орієнтації і вірування - вимагають глибшого пізнання і знайомства, зачіпають глибші цінності: такі, що перевіряються у фізичному оточенні; такі, що перевіряються тільки через соціальний консенсус.

Базові і приховані припущення - приймаються підсвідомо і бездоказово: відносини з природою; ставлення до людини; ставлення до роботи; розуміння реальності, часу і простору [6, с 422-424].

Модель є достатньо універсальною, оскільки вона може включати будь-які варіанти галузевої приналежності організації, етапу життєвого циклу її роз-

витку, форми власності і так далі. Проте, ця модель носить теоретичний характер, категорії елементів, що використовуються, тяжіють до області вивчення антропологів, тому її застосування в управлінській практиці не завжди виправдано.

Можна запропонувати і простішу модель культури корпорації, яка представлена двома організаційними рівнями.

На верхньому рівні представлені такі видимі чинники, як одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка. *Верхній рівень* представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме уявлення. *На глибшому рівні* розташовуються цінності і норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників в компанії. Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними зразками (слоганами, церемоніями, стилем ділового одягу і ін.), вони як би витікають з них і позначають їх внутрішню філософію. Ці цінності підтримуються і виробляються співробітниками організації, кожен працівник компанії повинен розділяти їх, або хоч би показувати свою лояльність по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей.

Залежно від того, які з вказаних рівнів вивчаються, існує поділ рівнів корпоративних культур на *суб'єктивні і об'єктивні*. Перший включає елементи символіки: герої організації, міфи, історії про організацію і її лідерів, обряди і ритуали, табу, сприйняття мови спілкування і гасел. Вона служить основою формування управлінської культури і ухвалення рішень, тобто стилів керівництва і вирішення проблем.

Об'єктивний рівень корпоративної культури зазвичай співвідноситься з фізичним оточенням і сприйняттям організації: будівля і його дизайн, місце розташування, устаткування і меблі, кольори і об'єм простору, їдальня, стоянка для автомобілів і ін.

Варто зробити акцент на підході *Дж. Мартіна та К. Сейла*, які розглядають корпоративну культуру, як багатогранний елемент, що складається з *субкультур та контркультур*. Організація може мати одну домінуючу культуру, решта ж будуть субкультурами. Субкультура отримує розвиток в великих орга-

нізаціях і відображає загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники, або досвід їх вирішення. Вони розвиваються географічно або по окремих підрозділах, вертикально або горизонтально. Коли одне виробниче відділення якогось конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень організації, то існує вертикальна субкультура. Коли специфічний відділ функціональних фахівців (такий, як бухгалтерський або торговий) має набір загальноприйнятих понять, то формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, проте переважно субкультура визначається департаментською (віддільною) структурною схемою або географічним розділенням.

Панівна (домінуюча) корпоративна культура охоплює ті ключові цінності, яких дотримується більшість членів організації, а серед субкультур можна виділити принаймні три різні типи: підсилюючу, ортогональну та контркультуру.

Підсилююча субкультура належить керівній частині організації та підсилює основні цінності домінантної культури.

Ортогональна субкультура належить тим членам організації, які, підтримуючи основні цінності домінантної культури, мають при цьому і свою особливу культуру, яка є неконфліктною.

Контркультура має цінності, що протирічать деяким або всім цінностям домінантної культури. Контркультури виникають у централізованих організаціях, що передбачають певний поділ на структурні підрозділи. Цей поділ обумовлює те, що у кожному з підрозділів є свої окремі лідери та складається своя субкультура. Контркультури не завжди є функціонально негативним. Вони виконують і деякі позитивні функції, як стверджують дослідники. В тому числі сприяють розвитку інновацій [13, С. 120].

Такий підхід має велике значення для ПР-підрозділів. Чому? Контркультури можуть викликати конфлікти в організації, що є безпосередньо проблемою фахівців ПР як проблема внутрішньої громадськості.

Існують і інші підходи до виділення різних атрибутів, що характеризують і ідентифікують корпоративну культуру. **Ф. Харріс і Р. Моран** пропонують розглядати конкретну корпоративну культуру *на основі десяти характеристик*. У кожній категорії виділяються дві взаємопов'язані, але відмінні особливості культури. Ці особливості можуть служити базою для дослідження різних аспектів культури незалежно від того, національна це або корпоративна культура, робоча культура або культура команди. Розглянемо ці характеристики

1. Ідентифікація і мета.

Культура дає людям відчуття ідентичності відносно групи і, до деякої міри, визначає їх місце в житті: сенс «Я», усвідомлення себе і свого місця в організації (приховування працівником своїх внутрішніх настроїв або їх зовнішній прояв; прояв незалежності і творчості через співпрацю або через індивідуалізм). Межі, які відзначають і визначають групу можуть бути конкретними або абстрактними. Культура також сприяє надання сенсу об'єднання людей в групу за допомогою місії і цілей.

2. Комунікації і мова.

Група відрізняється своїми власними системами, як вербального, так і невербального зв'язку: усна, письмова, невербальна комунікація. Процеси взаємодії розвиваються за допомогою використання спеціального набору слів, особливої термінології і кодів, діалектів, сленгу, жаргону, аббревіатур, жестикуляції, які варіюються залежно від галузевої, функціональної та територіальної приналежності організації і тому подібне.

3. Одяг і зовнішній вигляд.

Культура проявляє себе через предмети одягу, художнє оздоблення, краси і т. д. Довжина волосся і зачіска, макіяж або його відсутність, наявність коштовностей, спецодяг або уніформа можуть характеризувати як групу, племя, так і підрозділ компанії (пірати, люди похилого віку, підлітки, терористи, військові, медпрацівники, залізничники і т. д.).

4. Взаємовідносини та відмінності індивідів.

Культури встановлюють людські і організаційні відносини за віком, статтю, статусом і ступенем спорідненості, багатства, влади і мудрості, рангу, протоколу, релігії і громадянства, роду, нагород і визнання.

5. Цінності і норми.

Культура впливає на те, як люди сприймають свої потреби і як вони ранжують їх за пріоритетами. На рівні потреб виживання оцінюються такі базові потреби, як житло, їжа, одяг; на рівні потреб безпеки - громадський порядок, права власності; на рівні потреби самоствердження і самоактуалізації - потреба у визнанні, значущості, якості життя і самовдосконаленні. Цінності культури і норми поведінки виражені в суспільстві відкрито або приховано. Ці прийнятні стандарти поведінки можуть бути представлені у формі робочої етики, в принципах етикету, кодексах поведінки, нормативах і законах. Процес засвоєння норм і цінностей починається в сім'ї і продовжується в організаційному житті, де стандарти поведінки службовця заявлені формально або неформально.

6. Переконавання і відносини.

Культура дозволяє забезпечувати керівництво людьми, формуючи систему поглядів на такі фундаментальні питання життя, як: особливості людської суті; сенс життя людини; ставлення людей до природи; часовий фокус життя (на минуле, сьогодення або майбутнє); ставлення однієї людини до іншої.

У корпоративних культурах домінуюча ділова філософія відбивається в документах, процедурах і публікаціях. Організаційні переконання і відносини визначають системи визнання і винагороди через обряди і ритуали, а також включаються в міфи, традиції, легенди. Переконавання можуть проявляти себе в організації у відношенні до молоді, ветеранів, жінок, керівництва і так далі.

9. Ментальні звички і навчання.

Способи обдумування, вивчення, організації і обробки інформації у всіх людей унікальні і часто різні. Деякі культури використовують цілісне мислення, інші віддають перевагу право- або лівопівкульному розвитку. У деяких компаніях високо цінується логіка, в інших - інтуїція. Форми освіти і навчання також можуть бути дуже різними.

10. Особливості і методи роботи.

Культури відрізняються способом сприйняття і ставлення до роботи: типи схвалюваної роботи, методи і спрямованість роботи, робочі патерни і процедури, управління і лідерство, трудова етика і мотивування, відповідальність, розділення і заміщення посад; оцінка, контроль і винагорода.

Також елементами корпоративної культури є:

Декларовані цінності – *лозунги, місії, девізи, символи, гімни, тощо*. Основні цінності і переконання знаходять віддзеркалення не тільки в програмних документах, законах, кодексах честі, книгах про внутрішньоорганізаційні стандарти ведення діяльності, але і в девізах, гаслах. Будучи одним з елементів корпоративної культури, вони в вичерпній лаконічній формі підкреслюють найбільш сильні, значущі сторони тієї або іншої організації:

Певні сталі, можливо «історичні» форми, які наглядно відображають декларуємі цінності - *міфи, легенди, герої*. Важливими складовими розвиненої корпоративної культури є міфи і легенди. Вони існують, як правило, у вигляді яскравих, метафоричних історій, анекдотів, які постійно циркулюють в організації і передаються одними поколіннями керівників і співробітників іншим. Звичай вони пов'язані із створенням організації, життям її "батьків-засновників", яскравими сторінками в її історії. Значне місце в міфології організації займають герої. Як правило, "батьки-засновники" компанії, подальші видатні лідери-керівники відображаються в пам'яті службовців в образах-легендах. Героями можуть стати успішні менеджери, службовці, які принесли найбільший успіх, "герої ситуації" - це працівники, що добилися вражаючих результатів, в той або інший період своєї діяльності. У міфології організації можуть існувати легенди про "героїв-експериментаторів", "героїв-новаторів", "героїв, що весь час віддають роботі". Міфи, легенди, історії про героїв покликані в наочній, образній, живій формі довести до службовців загальнокорпоративні цінності. Виконуючи сильний емоційний вплив на службовців, вони дають необхідні орієнтири для вчинків, етичні зразки поведінки, типи і норми досягнень. Легендарні герої, що знаходять відгук в серцях співробітників, служать

прикладом для наслідування. Міфи і легенди покликані продемонструвати, що старанність, праця, ініціатива, винахідливість можуть вивести рядового колективу, що працює, в лідери; що в критичних, екстремальних ситуаціях "герой" не губиться, проявляє сміливість, рішучість, цілеспрямованість, а головне - зберігає лояльність організації і її цінностям; що керівник - теж людина і "ніщо людське йому не чуже". Легенди про історію компанії і її героїв дозволяють зберігати і укріплювати культурні цінності, робити їх частиною особистої мотивації співробітників, перетворюючи на зацікавлених союзників, зраджених на загальній справі.

Наочна демонстрація цінностей - *ритуали, традиції, заходи*. Видимими проявами корпоративної культури є ритуали. Ритуали служать засобом для наочної демонстрації ціннісних орієнтацій організації, вони покликані нагадувати співробітникам про стандарти поведінки, норми взаємин в колективі, які від них очікуються компанією.

У ряді матеріалів, присвячених цій тематиці, інтерес викликають публікації американського консультанта з менеджменту Надя Крилова, що працює в Росії з 1981 року. Ним виділені наступні групи ритуалів:

"Ритуали заохочення" - покликані показати схвалення компанією певного досягнення або певного стилю поведінки, що вписується в рамки корпоративних культурних цінностей. Це можуть бути вечірки з приводу успішної реалізації проекту, традиційні обіди на честь того, хто виділився, або довго і продуктивно працює для компанії. Такий ритуал заохочує інтерес співробітника до своєї організації, підкреслює доступність вищого керівництва, забезпечує зворотний зв'язок, що дозволяє керівництву отримати інформацію про своїх підопічних.

"Ритуали осуду" - сигналізують про несхвалення людини, що веде себе не відповідно до норм даної корпоративної культури. Офіційними ритуалами осуду є звільнення, пониження в посаді, зниження заробітку. Менш формальним ритуалом такого плану може бути не запрошення на регулярний захід, де збирається весь колектив. Ритуали осуду допомагають зберігати цілісність ком-

панії. Коли люди усвідомлюють, що наслідки певної небажаної поведінки однакові для будь-якого члена команди і покарання застосовуються справедливо, вони починають відчувати пошану до організації як до єдиного цілого.

"Ритуали інтеграції" - ті дії керівництва, які збирають службовців компанії разом і допомагають їм усвідомлювати, що між ними є спільне. У контексті роботи - це конференції, семінари, ділові ігри, і так далі. Це різні світські заходи, вечірки, сумісні поїздки, заняття спортом.

Саме ритуали, традиції і заходи компанії, на мою думку, є найбільш ефективними засобами управління корпоративною культурою і настроями людей. Через систему заходів можна не тільки підтримувати культуру, але і вирішувати конфліктні ситуації, здійснювати запобіжні засоби (наприклад, перед ухваленням непопулярних рішень), настроювати людей на вирішення завдань, підтримувати корпоративний дух у важкі для організації часи.

На основі цих елементів корпоративної культури можна буде зробити певні висновки щодо якості корпоративної культури, побачити чи намагається організація нею управляти і як й це вдається.

Отже, корпоративна культура має свою структуру та групи елементів, які можна групувати за різними показниками. *Структура корпоративної культури* доволі складна та включає себе *безліч* аспектів життя організації.

1.3. Теоретико-методологічні підходи до аналізу корпоративної культури навчального закладу.

Перейдемо до аналізу теоретико-методологічних підходів до аналізу корпоративної культури освітнього закладу. Освітній заклад виступає, як організація, що має свої особливі специфічні риси та відмінності від інших організацій. Це і структура і сфера діяльності, специфіка громадськостей, тощо. Національний університет «Києво-Могилянська академія» є освітньою організацією, яка, звісно, має свою культуру. На мою думку, дана організація є яскравим прикладом створення своєї *особливої та нестандартної* внутрішньої культури. Більше того, університет претендує на значну відмінність своєї корпоративної культури від інших подібних освітніх організацій.

Сучасна дослідниця **Н. Л. Яблонскене**, яка займається вивченням безпосередньо корпоративної культури вищих навчальних закладів, пропонує досліджувати її за трьома рівнями: *перший рівень* – загальні цінності та переконання, які формують всі інші рівні, що поділяються всіма співробітниками. А також основні цілі та завдання університету, його місія та стратегія; *другий рівень* – норми, що регулюють роботу організації та поведінку її членів; *третій* – видимі фактори, наслідки попередніх рівнів, з допомогою яких корпоративна культура транслюється та передається [7, С. 3].

Розглянемо більш детально перший рівень корпоративної культури, наступні розглянемо нижче, аналізуючи результати дослідження:

1. Ідеали та ціннісні орієнтації організації
2. Бачення бізнесу.
3. Місія підприємства.
4. Кредо підприємства.
5. Зухвала мета підприємства.
6. Базові принципи.
7. Загальні цілі підприємства.
8. Організаційні цінності підприємства.
9. Організаційні норми підприємства.

Вся сукупність орієнтирів діяльності організації поділяється на три основних типи:

ідеали - орієнтири, що ми не розраховуємо досягти в досяжному майбутньому, але припускаємо наближення до них;

цілі - найбільш загальні орієнтири діяльності фірми в плановому періоді, досягнення яких передбачається в повному об'ємі або у своїй більшій частині;

задачі - конкретні, що кількісно вимірюються орієнтири, опис серії робочих функцій, що визначають форму та час виконання завдання.

З даної проблеми існують найрізноманітніші підходи, у тому числі, які категорії відносяться до ідеалів. Здебільшого до ідеалів у порядку їх формування відносять:

- ціннісні орієнтири;
- бачення організації;
- місія організації;
- кредо організації;
- зухвала мета організації;
- базові принципи;
- загальні цілі організації.

У будь-якій справі завжди є щось споконвічне (первинне). Такою первинною точкою відліку є *ціннісні орієнтири* організації, носіями яких є, у першу чергу підприємці та вище керівництво організації, а також весь персонал. Частіше всього виділяють цінності: духовні, морально-етичні, культурні, соціальні, політичні, економічні, професійні й ін.

На основі ціннісних орієнтацій визначається *бачення організації*. Людям притаманний ідеалізм. Без ідеалів більшості людей стає незатишно. В професійній діяльності людей вакуум невизначеності заповнюється баченням ними майбутнього організації, дає їм віру та надію, породжує любов до організації.

Поняття “бачення” є найбільш загальною та перспективною категорією ідеалу економічної організації. Тобто бачення - це ідеальна картина майбутньо-

го, це стан, що може бути досягнутий при найсприятливіших умовах. Бачення визначає рівень досягнень у процесі стратегічного управління та планування.

Поняття “управління баченням” останнім часом усе ширше використовується, оскільки на практиці воно показало себе як сильний інструмент керівництва. При формулюванні бачення варто керуватися наступними критеріями:

бачення повинно надихати;

бачення повинно бути простим;

бачення повинне бути щирим;

бачення повинно бути хоч у незначній мірі реалістичним і заслуговувати довіри;

люди повинні також знайти своє місце в баченні;

бачення дає орієнтири;

бачення повинно відігравати більш важливу роль у сучасному процесі змін.

Бачення повинно допомагати у виробленні критеріїв досягнення цілей, спроектованих у майбутнє та співставних з теперішнім станом справ. Однак, найважливіша *мета бачення*, мабуть, полягає в тому, щоб *забезпечити зміст у праці і, отже, створити мотивацію та мобільність ентузіазму* більшості людей в організації. Бачення в основному являє собою уявну подорож від відомого до невідомого, створення майбутнього шляхом монтажу фактів, мрій, небезпек і можливостей. Бачення можна назвати зв'язком між бізнесом і корпоративною культурою, що створює загальну шкалу для оцінки результатів діяльності персоналу. Визначення бачення як мрії має ту перевагу, що досить просто відрізнити від таких понять, як концепція та стратегія.

Довгострокове бачення перспектив розвитку організації та рівня її домагань служить базою для формулювання *місії організації*. Місія є набагато більш конкретним орієнтиром, ніж бачення. На відміну від бачення в місії є своя фінішна межа - період часу, після закінчення якого вона повинна бути виконана. Місія повинна бути сформульована так, щоб її виконання поєднувалося з напруженою силою в організації, із визначеним ризиком діяльності. Термін виконання

місії повинен бути доступним для огляду та досить невеликим (найчастіше це п'ять років) для того, щоб нинішнє покоління працівників могло побачити результати своєї праці. Так само, як і бачення, місія дає загальний напрямок діяльності організації.

Існує широке та вузьке розуміння місії. При широкому розумінні місія розглядається як констатація філософії та призначення. При вузькому розумінні місії вона розглядається як сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація. Тобто, місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування організації, у якому виявляється відмінність даної організації від її подібних.

На практиці в більшості випадків використовується вузьке трактування місії, що є виправданням у зв'язку з тим, що філософія організації торкається інших ідеальних категорій.

Місія організації в більшій або меншій мірі повинна відбивати інтереси шести суб'єктів:

- власників організації;
- співробітників організації;
- покупців продукту організації;
- ділових партнерів організації;
- місцеве співтовариство;
- суспільство в цілому.

Добре сформульована місія проясняє те, чим є організація та якою вона прагне бути, а також показує відмінність організації від інших її подібних. Для цього в супровідній до місії розшифровці повинні бути відображені наступні характеристики організації:

цільові орієнтири організації, що відбивають те, на вирішення яких задач спрямована діяльність організації, і те, до чого прагне організація у своїй діяльності в довгостроковій перспективі;

сфера діяльності організації, відображаючи те, який продукт організація пропонує покупцям, і те, на якому ринку організація здійснює реалізацію свого продукту;

філософія організації, яка знаходить прояв у тих цінностях і віруваннях, що прийняті в організації;

можливості та способи здійснення діяльності організації, що відбивають те, у чому сила організації, у чому її відмітні можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології організація виконає свою роботу, які для цього є “ноу-хау” та передова техніка;

імідж організації, тобто її зовнішній вигляд.

Таким чином, місія в концентрованій формі виражає сенс існування підприємства, його призначення, необхідність і корисність для навколишнього середовища, співробітників, суспільства в цілому. На сьогоднішній день не вироблені універсальні правила формування місії підприємства. Тому в практиці бізнесу існує безліч найрізноманітніших підходів до визначення місії та до її змісту, тобто формування місії носить творчий характер і в значній мірі залежить від світоглядів, ціннісних орієнтацій, інтересів, системності та цілісності мислення вищих керівників.

Важливим моментом є те, що місія не повинна залежати від поточного стану організації, форм і методів її роботи, тому що в цілому вона виражає спрямованість у майбутнє, показуючи, на що будуть спрямовуватися зусилля та які цінності будуть при цьому пріоритетними. П

Не менш важливим моментом, ніж місія, є формування *кредо підприємства*, під яким розуміється головна “ідеальна” загальна мета. Кредо покликане висвітлити “вищі” прагнення організації. Воно може розширювати або конкретизувати якісь положення місії, відбивати особливості взаємовідносин із зовнішнім середовищем, демонструвати соціальну спрямованість, виражати вищу ціннісну орієнтацію бізнесу тощо.

Підвищенню “корпоративного духу”, активності організації в її діяльності та в прагненні до змін сприяє “зухвала мета”. Формулювання зухвалих цілей в

більшості випадків містять конкретний еталон, часто дають кількісний або ранговий орієнтир й іноді навіть встановлюють термін досягнення накресленої мети. В деяких випадках формулювання зухвалої мети поєднується з формулюванням місії, тоді останній надається динаміка: окрім стану компанії в даний час вказується, куди вона прямує .

Важливою складовою частиною організаційної культури підприємства є його *базові принципи*, які впливають з місії та кредо підприємства, розкривають (уточнюють) його обличчя через визначення підходів до взаємодії з зовнішнім середовищем, ролі персоналу, інноваційного розвитку, ефективності праці і т. д.

Сформульовані місія кредо та зухвала мета є основою для визначення *загальних цілей* діяльності підприємства.

Загальні цілі визначають довгострокові прагнення підприємства у відношенні взаємодії з зовнішнім середовищем, її становище на ринку, розвитку організації, пріоритетних орієнтирів, ролі та використання трудових ресурсів й ін., наприклад:

завоювання лідируючих позицій у своєму регіоні (своїй галузі);

входження в лідируючу трійку організацій, що займаються консалтинговою діяльністю в області організації й управління виробництвом;

одержання достатнього прибутку та постійний ріст завдяки взаємній вигоді для бізнесу та покупців;

безупинний прогрес і завоювання довіри засновників, покупців, постачальників і посередників;

підвищення добробуту всіх працівників підприємства.

У практичній діяльності підприємства саме на підставі місії та загальних цілей розробляються конкретні цілі в різних сферах діяльності та стратегія (стратегії) з їх досягнення.

Провідну роль в організаційній культурі відіграють *організаційні цінності* – тобто предмети, явища та процеси спрямовані на задоволення потреб чле-

нів організації, що визнаються більшістю її членів. Серед великої кількості цінностей Ю.І. Палеха виділяє наступні:

- кінцева мета;
- стабільний партнер;
- економічна ефективність;
- кадрова політика;
- соціальні заходи;
- організація праці та дисципліна;
- новаторство, ініціативність, творчі здібності;
- характер соціалізації, контактність;
- особиста відданість, покірність;
- знання історії організації.

Кожна організація має свої модифікації цінностей. Вони можуть виявитися в розміщенні різноманітних акцентів, які можуть одержувати на даному підприємстві характер найважливіших приписів. *Здатність підприємства створювати власні організаційні цінності, що об'єднують зусилля усіх його працюючих структур, є одним із найглибших джерел успіху.* Формування організаційних цінностей або параметрів діяльності підприємства має за мету створити в навколишньому середовищі та в очах співробітників “імідж підприємства”.

РОЗДІЛ 2. СОЦІОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НАУКМА.

2.1.Методологія процедури дослідження.

Проаналізувавши складові елементи корпоративної культури та методи її вивчення, на даному етапі впливає необхідність розробки власного методу дослідження корпоративної культури НаУКМА, який би включав у себе аналіз усіх елементів та рівнів культури та максимально досліджував усі аспекти даного явища.

Тому дослідження проводилося за допомогою і кількісних і якісних методів соціологічного аналізу, що дає нам розуміння та знання на різного рівня глибини та репрезентативності і дозволяє скласти загальний портрет ситуації. Аналіз складався з трьох етапів:

Перший етап:

Перший етап буде складатися з двох частин. По-перше – це якісний контент-аналіз внутрішньо корпоративних документів: корпоративних угод студентів та працівників, корпоративного кодексу (якщо такий існує), документів, що затверджують внутрішній розпорядок, що затверджують місію, бачення та завдання організації тощо.

Метою цього етапу є визначення саме затверджених у даних документах цінностей та норм поведінки та порівняння даних елементів з визначеними у наступному етапі та, також, знаходження існуючих розбіжностей чи проблем.

Етап другий:

1. Проведення напівструктурованих глибинних інтерв'ю з керівництвом Академії.

Мета даного аналізу – бачення корпоративної культури університету людьми, які здійснюють функцію керівництва. Тобто, в певному сенсі, назвемо це експертним інтерв'ю. Як ми знаємо, формування домінантної корпоративної культури залежить від управління та бачення «зверху». На даному етапі ми визначаємо які саме особливості корпоративної культури мають пріоритетне значення для керівництва, які заходи вживаються для введення і трансляції цих

особливостей у культуру університету. Визначаємо основні цінності, стандарти, норми корпоративної культури саме у баченні керівництва.

На відміну від інших етапів аналізу, на даному етапі будуть також виноситися такі сфери як кадрова політика, введення новачків у корпоративну культуру, особливості структури управління, тому що саме керівні кадри можуть професійно та компетентно розкрити ситуацію у даних сферах.

Загалом напівструктуроване інтерв'ю складається з наступних блоків:

Блок 1. Загальні питання:

Блок 2. Система цінностей, стандарти поведінки (місія, стратегія, цінності, етичні норми, обізнаність членів спільноти даним елементам):

Блок 3. Девізи, гасла, символи, фірмовий стиль (наявність, зміст, інформованість про наявність та про зміст).

Блок 4. Міфи, легенди, герої історії університету

Блок 5. Ритуали, традиції, заходи

Блок 6. Стиль управління, ієрархія, структура

Блок 7. Кадрова політика

Блок 8. Особливості внутрішньоорганізаційної комунікації

Блок 9. Введення в корпоративну культуру нових співробітників

Блок 10. Атестація, оплата праці, методи стимулювання, соціальні гарантії

Блок 11. Кар'єра, ротація кадрів, система навчання і підвищення кваліфікації

Крім отримання відповідей на дані питання, у ході інтерв'ю також була можливість визначити інформованість керівних кадрів про корпоративну культуру та її зміст, та виявити відмінності у баченні корпоративної культури та її елементів. Це нам дає змогу у подальшому аналізі звернути увагу саме на ці розбіжності, визначити їх глибину та причини.

Третій етап:

Опитування студентів Києво-Могилянської академії.

Даний етап, можливо найважливіший, дає нам змогу побачити рівень трансляції елементів корпоративної культури на студентів НаУКМА, виявити невідповідності у баченні існуючої корпоративної культури студентами тому баченню, яке зазначить керівництво та корпоративні документи, виявити домінують культуру серед студентів, субкультури, та, можливо, контркультури.

Опитування проводиться методом роздаткового анкетування. Анкета складена після проведення двох попередніх етапів дослідження та складається з наступних блоків:

Блок на оцінку корпоративних цінностей НаУКМА.

Блок на знання та ставлення до елементів корпоративної культури НаУКМА.

Демографічний блок.

Перед опитуванням проведено претест.

Аналіз проводиться на рівні факультетів, тому що одним з наших завдань є визначення існування субкультур на рівні факультетів.

Генеральною сукупністю на даному етапі дослідження є студенти бакалаврату та магістеріуму НАУКМА.

Розмір Вибірки

$$SS = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{C^2}$$

де:

Z = Z фактор (наприклад 1,96 для 95% довірчого інтервалу) **p** = відсоток респондентів, що цікавлять, або відповідей, в десятковій формі (0,5 за замовчуванням)

z = довірчий інтервал, в десятковій формі (наприклад, 0,1 = ±10%)

Розмір вибірки з довірчою ймовірністю 95 % та довірчим інтервалом 9%, генеральною сукупністю 3382 людини становить 115 респондентів.

Генеральна сукупність:

Факультет	Сума	%
-----------	------	---

	3382	100
Факультет гуманітарних наук	842	25
Факультет економічних наук	729	22
Факультет інформатики	348	10
Факультет правничих наук	327	10
Факультет природничих наук	478	14
Факультет соціальних наук і соціальних технологій	658	19

Вибірка:

	Сума	%
Факультет	115	100
Факультет гуманітарних наук	29	25
Факультет економічних наук	25	22
Факультет інформатики	12	10
Факультет правничих наук	12	10
Факультет природничих наук	16	14
Факультет соціальних наук і соціальних технологій	22	19

Далі випадковим чином обираємо вказану кількість спудеїв з кожного факультету.

Маючи ці три етапи дослідження, будемо мати змогу говорити про бачення корпоративної культури НаУКМА, про її реальний стан, про стан її структурних елементів та, можливо, про причини цього стану.

2.2. Характеристика об'єкту дослідження (контент аналіз).

Освітня організація Національний університет «Києво-Могилянська академія» надає освітні послуги з 1991 року, відроджена на основі існуючого з 1615 року по 1817 одноіменного навчального закладу. Як державний заклад освіти НаУКМА провадить свою діяльність відповідно до Конституції України, законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших нормативно-правових актів України, Статуту НаУКМА, затвердженого постановою Кабінету Міністрів № 1325 від 22 серпня 2000 року.

Управління діяльністю НаУКМА здійснюється:

Наглядовою радою;

Академічною конференцією;

Президентом НаУКМА;
Вченою радою;
Керівниками структурних підрозділів.

•Структура НаУКМА визначається президентом НаУКМА відповідно до нормативно-правових актів та головних завдань НаУКМА. Структурними підрозділами вищого навчального закладу є інститути, філії, факультети, кафедри, магістеріум, аспірантура, докторантура, колегіуми, наукові інститути, центри, лабораторії, курси, підрозділи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, бібліотеки, навчально-методичні кабінети, обчислювальні центри, навчально-виробничі та творчі майстерні, навчально-дослідні господарства, виробничі структури, видавництва, заклади культурно-побутового призначення та інші підрозділи.

Основними структурними підрозділами НаУКМА є факультети гуманітарних і суспільних наук, політичних наук та журналістики, природничих наук, еколого-медичних наук, філологічних наук, економічних наук, управління бізнесом, правничих наук, інформатики, соціальних наук і технологій.

На етапі контент-аналізу документів та преси отримали наступну інформацію:

Серед документів, що засвідчують корпоративні цінності та норми є задекларовані призначення, місія та завдання, стратегічні цілі, студентська корпоративна угода та Статут НаУКМА.

Відсутні корпоративна угода для викладачів та корпоративний кодекс.

Отже,

1. Києво-Могилянська академія має свою *місію*, що звучить так: *«сприяти самореалізації студентів, викладачів, працівників НаУКМА та творенню високоосвіченої, національно свідомої особистості, здатної незалежно мислити і діяти згідно з принципами добра й справедливості»*. Як ми бачимо, основний акцент робиться на формуванні особистості, тобто людина, яка здатна сама приймати рішення, відстоювати свою думку тощо. Ключовим словом, як для

ВНЗ, є «високоосвіченої». Тобто це вказівка на високий рівень знань викладачів та випускників. І спрямування на національні цінності.

НаУКМА декларує свої внутрішньокорпоративні цінності:

«Довіра

Ми ставимось одне до одного з довірою і повагою.

Ми маємо довіру до здібностей і намірів одне одного. Ми віримо, що люди краще працюють базуючись на довірі.

Люди

Ми докладаємо особливих зусиль до пошуку, зацікавлення, залучення до роботи й утримання найкращих людей на кожній посаді.

Ми заохочуємо постійне навчання і персональний розвиток особистості.

Ми створюємо оточення, в якому ефективно працюють для розвитку Академії й України люди різних культур і різного походження, повсякчас піднімаючи рівень освіти й науки.

Ми надаємо можливості росту і відзначаємо людей за єдиним критерієм –
результатами.

Лідерство й високі стандарти

Ми заохочуємо персональне лідерство, відповідальність і почуття обов'язку.

Ми вимагаємо від себе дотримання високих стандартів і етичної поведінки.

Ми дотримуємося Статуту НаУКМА і є двомовним університетом з використанням української та англійської мов.

Ми з повагою ставимось до духовних і культурних традицій Академії, зберігаємо та розвиваємо їх.»

Ми бачимо, що цінності відповідають місії, як і повинно бути. В цінностях зазначенні основні норми внутрішньої поведінки, такі як довіра та повага. В цінностях також навіть задекларований певний підхід до відбору та розвитку кадрів. І визначаються пріоритетні, так звані «ідеальні», якості члена організа-

ції. Цікавим є те, що поруч з цінностями наводиться твердження, яке має підтекст, що людям, які не поділяють дані цінності не місце в університеті:

«Цінності НаУКМА – поведінка і риси, що їх НаУКМА сподівається від усіх, хто хоче долучитися до університету; вони визначають мінімальні вимоги для вступу до Академії та обумовлюють взаємне ставлення тих, хто працюють і навчаються в Могілянці».

Це декларує високі вимоги до кадрів та надання великої ваги внутрішньо-корпоративній культурі, що підтверджує нашу гіпотезу про важливість культури для НаУКМА.

Мета НаУКМА є продовженням та розкриттям місії і ще раз повторює зазначені вище акценти:

«Надавати сучасну освіту шляхом вільного творчого навчання та здійснення наукової діяльності відповідно до суспільних потреб, зумовлених розвитком української держави, науки, економіки та культури, а також глобальними процесами розвитку людської цивілізації».

Своє призначення НаУКМА реалізує через:

« - впровадження збалансованих між собою і побудованих на базі найпередовішого світового досвіду бакалаврських, магістерських, кандидатських і докторських програм;

- поєднання освітньої діяльності з науково-дослідною роботою;

- орієнтацію на фундаментальні навчальні курси світового стандарту, що дають широку освіту, виховують культуру мислення і дадуть змогу випускникові НаУКМА реагувати на динамічні зміни на ринку праці;

- орієнтацію на оригінальні авторські програми вибіркового навчальних курсів;

- впровадження передового світового досвіду й інтеграцію українського досвіду в світову освітню систему;

- розвиток системи відбору обдарованої молоді для навчання;

- творення інтенсивного духовного середовища, що сприяє вихованню незалежних, критично мислячих, національно свідомих особистостей;

- розгортання мережі філій і колегіумів по Україні».

В даних тезах можна виокремити посилання на унікальність Могилянки, її спрямованість на науково-дослідну роботу і знову акцентування на тому, що відбір абітурієнтів є жорстким.

Що стосується стратегії університету, то начерк стратегічного плану розвитку НаУКМА на 2004-2015 роки був винесений на обговорення 12-ої сесії Академічної конференції НаУКМА у квітні 2004 року.

«Пріоритетними стратегічними завданнями Академічна конференція визначила:

- підвищення якості навчального процесу шляхом упровадження новітніх освітніх технологій і відповідного кадрового забезпечення;

- перетворення НаУКМА в потужний науково-навчальний комплекс;

- забезпечення фінансової стабільності та фінансової незалежності НаУКМА;

- формування соціальних інфраструктур, які би забезпечували ефективне функціонування НаУКМА».

На це потрібно звернути увагу. Чому? В даній декларації оголошується прагнення реформації НаУКМА, реформування її структур, перетворення на комплекс та інші цілі, спрямовані на зміни. Тобто, можна обґрунтовано стверджувати, що корпоративна культура НаУКМА на даний час знаходиться у **процесі трансформації**, що обумовлює її особливості та, можливо, навіть деяку неузгодженість елементів, через те, що одні елементи трансформуються дуже швидко, а для трансформації інших потрібен час та деякі зусилля.

Як бачимо, місія, цінності та цілі чітко задекларовані, вони не протирічать одне одному та ставлять чіткі акценти на пріоритетах університету та розкривають його унікальність.

ПР-відділ НаУКМА веде моніторинг публікацій про Академію у пресі. На жаль, друковані видання не завжди присутні у бібліотеці, а дані про що саме згадується не систематизовані, а подаються у цілому. Натомість, публікації у Інтернет легкодоступні.

Проаналізувавши наявні публікації про НаУКМА у Інтернет за 2009 рік (січень-жовтень) можна визначити, що приблизно 95 відсотків з них – це прес-релізи про події та зустрічі, що відбуваються у НаУКМА.

За 10 місяців маємо *одну згадку* про елементи першого рівня корпоративної культури, такі як *традиції, герої та девіз*. В публікації у електронному тижневику «Нова» згадується *Григорій Сковорода, як герой легенд НаУКМА, традиції миття пам'ятника Сковороди та виносу черепахи Альми* на посвяті у студенти. Також цитується *девіз* Могілянки.

Після цього варто згадати, що одним з інструментів впливу на корпоративну культуру є *легенди (міфи)*. Міфи бувають як позитивні, так і негативні. І перевага одних є показником якості корпоративної культури. В НаУКМА існує безліч внутрішніх міфів, і більшість з них є, на мою думку, позитивними. Я не буду зачіпати зовнішні міфи про Могілянку, тобто ті, якими наповнене наше суспільство, тому що це не є аспектом внутрішньої культури, а скоріше аспектом репутації. Особливістю НаУКМА є те, що частина позитивних міфів не передається через неформальні канали, а озвучується Почесним Президентом Академії на лекціях, які спрямовані на те, щоб покращити адаптацію новачків. На мою думку, це є цікавим введенням, воно відразу дає свої результати. Взагалі, сам цей курс є прекрасним інструментом введення нових членів організації в її специфічну культуру.

Великий наголос робиться також на історію Академії, яка сповнена різними легендами та фактами. Студентам пропагується цінність історичного насліддя та культивується знання історії навчального закладу, де вони навчаються. Лише в одному книжному магазині Києва налічується п'ять книг, які розповідають про історію Києво-Могілянської академії. Ось цитата з однієї з них: «Протягом усієї історії український народ не мав іншої інституції, яка б справила більший вплив на розвиток його освіти, науки, культури, ніж Києво-Могілянська академія. Впродовж віків вона була виразником і носієм специфічних рис духовності українського народу, могутнім чинником формування його самосвідомості, джерелом ідей боротьби за батьківську віру і національну сво-

боду. Для українців вона завжди буде національною святиною, не меншою, ніж Падуя чи Болонья для італійців, Оксфорд для англійців, Сорбонна для французів, Карловий університет для чехів, Ягеллонський для поляків» [10, с. 3].

Провівши контент-аналіз праць, які розповідають історію НаУКМА (як офіційних літописів та альманахів так і студентських праць на цю тему) бачимо, що найчастіше зустрічається легенда про Галшку Гулевичівну. Доречі, якщо ви зберетеся на екскурсію по Києву, то екскурсовод, після того, як автобус зупиниться біля третього корпусу, розповість вам саме цю історію:

«15 жовтня 1615р. Галишка Гулевичівна, знатна киянка із шляхетського роду Волині, вписала до Київських магістрацьких книг дарчу, за якою свій дім з землею і "всіма до нього належностями" дарувала під фундування монастиря й школи для дітей "народу руського, православного...А щоб тая фундацій скуток свій брала,- писала Гулевичівна, - то зараз...в той двір...школу впровадила й впроваджаю". Таким чином 15 жовтня 1615р. розпочала свою діяльність школа, яка увійшла в історію як Київська братська школа, родоначальниця Києво-Могилянської академії.

Коли Галишка Гулевичівна дарувала свою землю на школу й монастир, то саме цим вона підтримала Київське братство, яке на той час формувалося в Києві, але не маючи пристанища, ще не заявило про себе. Тепер Київське братство мало свою землю, юридичну адресу. Братству під його опіку й передавалася заснована Галишкою школа».

Що стосується легенд, які є більш сучасними, то такою, яка найбільш активно транслюється є легенда про те, як В'ячеслав Степанович¹ виграв перше приміщення для Академії у шахи: *«коли цей навчальний заклад відкривався, його фундатор В'ячеслав Брюховецький виграв у шахи в адмірала - керівника військово-морського училища, територія якого прилягала до старого корпусу славетної Києво-Могилянської академії. Кажуть, що між гравцями існувала певна домовленість. І адмірал, який програв, тоді поступився однією з аудиторій для навчання студентів університету»,* - пише газета «Урядовий кур'єр», почина-

¹ Почесний президент Києво-Могилянської академії В'ячеслав Степанович Брюховецький.

ючи такою передмовою своє інтерв'ю з Брюховецьким. Доречі, дана легенда доволі часто згадується у пресі, що свідчить про те, що міфологія Могилянки відома не тільки серед внутрішньої громадськості.

Ще однією відзнакою є активне пропагування *своїх героїв*. Цей процес також можна побачити наочно, варто тільки пройтися і відмітити меморіальні дошки з знаменитими студентами Академії та відзнаки, які вивішені в третьому корпусі. Якщо заглибитись в вивчення героїв та прочитати історію НаУКМА і проаналізувати особистості героїв, то можна дійти висновку, що «типовим» героєм є високоосвічена людина, герой свого часу, благодійник, з високими моральними якостями та нестандартним мисленням. Якщо повернутися до місії НаУКМА, то можна побачити стійку відповідність героя місії, що вказує на якість корпоративної культури. Виділення неформальних героїв для університету нехарактерно.

Яскравим прикладом героя Академії є Григорій Сковорода, чий пам'ятник стоїть перед Академією і є предметом одного з найцікавіших обрядів, про який я згадаю нижче. І, також, Петро Могила, який створив прототип сучасної Академії

Що стосується *девізу університету*, то звучить він так: «*час плинний – Києво-Могилянська академія вічна*», що ще раз підкреслює важливість для університету його історії та традицій.

НаУКМА надає великої ваги церемоніям. Варто перелічити найважливішу частину з них – це церемонія посвячення в студенти, яка проводиться з певними традиційними елементами та великою урочистістю; це інавгурація президента університету, це випуски студентів, так звані «конвокації», дні факультетів, бал для новачків тощо.

Чого лише варта традиція з черепахою Альмою, яку подарували Академії перші випускники. За традицією, новачки, під час посвяти у студенти, мають доторкнутися до черепахи. Таким чином до них, мовби, переходить мудрість та досвід попередників. Доречі, вибір самої тварини теж знаковий. Черепаха у даному разі уособлює мудрість віків.

Ще одна церемонія згадується в щотижневику «Дзеркало тижня»: *«Не змінюючи старої традиції, пам'ятник Сквороді відмили від голубиноного помету та окотили водою. Студенти Києво-Могилянської академії вимили пам'ятник Григорію Сквороді. 31-річного улюбленця (пам'ятник поставили 1 березня 1977 року) очистили від голубиноного помету та окотили водою. Ця процедура відбувається щорічно, 14-15 жовтня, коли Могилянка святкує день заснування Академії. За традицією, кожен студент натирає до блиску маленьку частинку пам'ятника.*

До речі, це не єдиний день, коли шанують "Тефаль" (так жартівливо називають монумент філософові). 28 червня йому на голову натягують бонет - чорну шапку випускників».

І нарешті урочиста церемонія вручення дипломів випускникам – «конвокація». Конвоканти дають клятву випускника НаУКМА, перекидають китичку на бонеті, задумують найзаповітніше бажання, дивлячись в очі улюблениці могилянського співтовариства та символу Університету – черепасі Альмі, співають гімн студентів «Gaudeamus».

2.3. Корпоративно-культурний образ НаУКМА за результатами глибинних інтерв'ю.

На даному етапі потрібно було дізнатися від керівництва університету, які саме цінності вони вважають найважливішими для університету, які відбуваються заходи для підтримки, трансляції та управлінні культурою та глибше ознайомитися з різними внутрішніми процесами, що мають відношення до корпоративної культури.

Варто зазначити, що у відповідях респондентів існувала відмінність. Члени керівництва, що знаходяться на більш високому щаблі більш ідеалістично розглядають ситуацію, відштовхуючись скоріше від бачення, як має бути, а не як є. Тоді як керівники трохи нижчого щаблю схильні до більш критичного та фактичного аналізу ситуації.

Всі опитані вважають, що у НаУКМА існує своя відмінна корпоративна культура.

На думку респондентів, існує *домінантна* культура, та субкультури, що формуються у різних підрозділах університету. Часом вони не відповідають домінантній:

«Є культура, яка задовольняє керівництво, а є, що ні».

Джерелом формування домінантної культури є керівництво, але деякі процеси формування корпоративної культури є некерованими та несуть у собі як і позитивний, так і негативний вплив.

На думку опитаних, найбільш корпоративна культура *має вплив* саме на керівництво Університету, що керівництво є основним носієм та ретранслятором цієї культури.

У випадках порушення норм корпоративної культури немає чітко фіксованих правил, але керівництво намагається впливати на дані процеси. Хоча, коли виникають прецеденти з порушенням найважливіших постулатів Академії, таких як протест проти корумпованості, тоді система покарань фіксована і працює:

«Коли я бачу, що викладач відверто говорить російською мовою, я залишався з ним, щоб студенти не бачили, і говорив з ним, що коли Ви вийшли за межі Академії – немає питань, але всередині, будь-ласка, розмовляйте українською. І я сподіваюся, що багато деканів теж так роблять. Ми працюємо за цю ідею».

Під час глибинних інтерв'ю жоден з опитаних не зміг точно назвати *місію* НаУКМА, але називали свої варіанти, наприклад:

«Нашою місією є зберігати цінності, що ми набули за ці роки, цей дух, свободоловність, громадську активність».

«Нашою місією є формування національної демократичної свідомості».

«Надання можливість для розвитку та самореалізації кожного члена Академії».

Іншими *цінностями* на думку опитаних є надання якісних освітніх послуг, формування творчих особистостей, здатних до росту, відбір та зібрання лідерів.

Усі опитані керівники НаУКМА ознайомлені з стратегічними цілями НаУКМА, завдяки виїзним стратегічним сесіям кожні 5 років (за необхідністю 2 роки).

В Університеті не існує прописаного кодексу етичних норм і стандартів професійної поведінки. Але наразі це питання винесене на розгляд.

«Можливо це буде не кодекс, а хартія».

Документально закріплені лише місія, цінності, стратегія та корпоративні знаки (гімн, герб, девіз).

Моделі виконання роботи. Ці моделі потребують детального, спрямованого та глибокого вивчення, але я розгляну їх на тому рівні, на якому ці процеси відкриваються за результатами глибинних інтерв'ю. Тобто те, що є на поверхні. По-перше, яким чином *приймаються стратегічні, оперативні та тактичні рішення*. НаУКМА декларує *демократію*, тобто важливі стратегічні рішення приймаються колегіально. Респонденти підтвердили даний факт:

«Можливо все навіть надто пущено на самотік»; «Ми не можемо не бути демократичними».

Це підтверджує навіть створення комісії для формування стратегічних цілей університету та вибори президента, на яких могли голосувати навіть члени Студентського Колегіуму. Що стосується процедури прийняття рішень, то, як і в будь-якому освітньому закладі України, що підпорядковується Міністерству освіти, ця процедура є бюрократизованою та стандартизованою. На рівнях *субкультур*, наприклад, на факультету чи кафедри, рішення можуть прийматися автократично та інтуїтивно, без попереднього аналізу. Це залежить від особистості декана чи керівника кафедри. Це вказує на те, що деякі субкультури не підпорядковуються доміантній культурі організації, зокрема, тим нормам та правилам, що стосуються прийняття рішень і стають певною мірою контркультурами. Це може бути визвано процесами трансформації корпоративної культури, або ж недостатньо розвинутою кадровою політикою.

Наступний момент – це *делегування відповідальності та постановка завдань*. Опитані завважили, що часто цей процес буває проблематичним. І знову ж

на рівні субкультур. Часто між окремими підрозділами відсутня достатня координація, що провокує виникнення конфліктних ситуацій. Також є проблеми з постановками задач керівництвом для підлеглим.

Що стосується безпосередньо *виконання*, то, ступінь свободи виконавців в деяких ситуаціях є достатньо високим (наприклад, методика викладання курсу), а в деяких надмірно бюрократизованих актах взаємодії дуже низьким (наприклад, заповнення документів, звітність тощо). Наприклад, щоб отримати списки студентів для проведення дослідження потрібно 5 підписів та близько місяця. Тобто, на деякі процеси декларовані цінності, такі як інноваційний підхід до викладання, експериментальні методики, тощо, мають свій вплив. Але Університету потрібно ще багато зробити, щоб викоринити ту бюрократизованість, що є дуже характерною для всіх ВНЗ колишнього Радянського Союзу.

Моменти, що стосуються *контролю та оцінки діяльності*, такі як контроль над виконанням робіт, компенсація затрат та старань співробітників. Деякі роки відбувалися спроби оцінювання викладачів студентами, але це оцінювання не мало ніякого практичного впливу. Оцінка діяльності співробітників є доволі низькою, в більшій мірі через те, що це державний ВНЗ і він не має змогу самовільно винагороджувати співробітників, або накладати певні санкції, та, через низьку заробітну плату, відчуває певний дефіцит кадрів, що також унеможлиблює накладання певних санкцій. За розповідями респондентів, результати праці викладачів та інших співробітників не впливають на заробітну платню.

Розглянемо іншу частину цього рівня – *моделі ділової взаємодії*, які визначають *форми ділової комунікації в організації*.

На думку опитаних, в НаУКМА передача інформації здійснюється в більшості по неофіційним каналам. Особливо це стосується студентів, які отримують інформацію частіше під час неформальної комунікації. В деяких випадках це поширюється і на викладачів. наприклад, є такі випадки, що викладач дізнається про відміну свого курсу від студентів, а не через офіційне повідомлення завідуючого кафедри. Що стосується офіційних каналів, то це частіше всього

певні розпорядження, укази, тощо. Також існує внутрішньокорпоративна газета «Академічна панорама», але, за словами більшості респондентів, вона не розповсюджена та непопулярна, що є, в принципі, недопрацюванням, бо дана газета могла б стати прекрасним інструментом як і інформування, так і укорінення бажаної корпоративної культури. Раніше газета передавалася керівникам кафедр, зараз вона публікується лише в Інтернет.

У прес-центрі впевнені, що більшість працівників читають це інформаційне джерело, але за результатами інтерв'ю можна зробити висновок, що ознайомлені з цим джерелом лише одиниці. Можливо, є сенс попрацювати над збільшенням популярності даного джерела внутрішньої комунікації.

Інформування про цінності та норми поведінки нових працівників відбувається через комунікацію з завідувачем кафедри, який офіційно на це вповноважений.

Відбір працівників відбувається за співбесідою. За словами опитаних, посади в більшості отримують або працівники, що вже працюють в університеті, або такі, що задовольняють керівництво.

Що стосується *моделей міжособистісного спілкування*, то на рівні студентів в університеті існує багато груп з спільними вподобаннями (спорт, хобі тощо), на базі Академії створено багато об'єктів, які сприяють формуванню таких груп: безліч клубів, спортивних секцій і т.п., у різних напрямках, тобто кожен може знайти собі групу з спільними вподобаннями: ансамбль танцю “Лавина”, аристотелівське філософське товариство, гурток сходознавства, екоклуб “Зелена хвиля”, клуб ЮНЕСКО, клуб інтелектуальних ігор “Що? Де? Коли?”, клуб спортивного туризму “Стрім”, клуб християнської філософії, літературне об'єднання “Літтусівка”, молодіжний гуманітарний центр, музичне товариство “Sound Union”, народна хорова капела “Почайна”, “наука при каві”, “СМІТ” — Студентське мистецько-інформаційне товариство, спудейське братство, студентська колегія, студентський кіноклуб, студентське наукове біологічне товариство, студентське наукове товариство правників, студентський інтернет-центр (USIC), студентська спортивна спілка, студентська охорона, студія бального

танцю, “Dance”East-West Business (EWB), дебатний клуб, три театральні студії та фізкультурні секції на будь-який смак. І це тільки офіційно задекларовані групи за вподобаннями.

Студенти НаУКМА, проводять багато вільного часу разом. Як на перервах (доречі, в якомусь сенсі знаковими місцями є наші «плаці»², де на перервах збираються всі факультети і це вже стало доброю традицією), так і в післянавчальний час. Щоб у цьому переконатися варто просто продивитись оголошення та афіші, що висять на території Академії та інформують про певний спосіб проведення спільного дозвілля. А пропозиція існує, коли існує попит.

Але, що стосується керівництва та викладачів, то опитані стверджують, що спілкування за інтересами за межами Академії у них практично нерозвинене.

Культурні символи. Символи несуть в собі значення найважливіших цінностей організації. До числа символів можна віднести міфи, легенди, атрибутику, девізи, традиції та церемонії [7, С. 10-11].

Усі опитані ознайомлені з атрибутикою університету, з його *девізом* та можуть пригадати декілька міфів та *легенд* про Могилянку. Найчастіше знову ж згадується міф про виграну у шахи першу аудиторію НаУКМА.

В університеті немає спеціальної форми для викладачів та студентів та відсутній будь-який офіційний дрес-код.

Ще один елемент – це *церемонії*, до яких також входять свята. Керівництво Університету зобов’язане бути присутнім на найважливіших святах та церемоніях, але, за словами респондентів, «багато хто це робить з невеликою охотою». Усі церемонії підтримуються керівництвом. Якщо хтось зі студентів НаУКМА хоче організувати новий захід, він повинен звернутися до декана по роботі зі студентами, який, суб’єктивно оцінивши чи відповідає даний захід нормам Могилянки, дає свій дозвіл.

Загалом, глибинні інтерв’ю виявили наступні проблеми:

² Внутрішні двори університетських корпусів.

1. Процеси, що відбуваються з корпоративною культурою скоріше некеровані, або керовані інтуїтивно, ніж стратегічно продумані.

2. Бачення ситуації відрізняється на різних рівнях керівництва. При цьому вище керівництво схильне до ідеалізації ситуації.

3. Корпоративна культура НаУКМА основана на достатньо давніх джерелах. Великий акцент на історії та подіях відродження, але практично відсутні більш сучасні інформаційні приводи (міфи, герої).

4. Корпоративна культура найбільш сильна у керівництва університету, але істотно знижується вже на рівні факультетів. Мається на увазі доволі висока ідентифікація себе, як Могилянців та доволі низька, як членів якогось факультету.

5. Проблемними є моменти внутрішньої корпоративної комунікації. Існуючі джерела не є достатньо ефективними.

6. Норми та правила корпоративної культури не є документально зафіксованими, не існує санкцій покарань за їх порушення.

2.4. Корпоративна культура НаУКМА очима студентів

Наступним етапом було роздаткове анкетування студентів НаУКМА. Анкета (див. Додаток 2) була складена таки чином, щоб отримати підтвердження чи спростування гіпотез дослідження. Звичайно, дане дослідження не може повністю називатися репрезентативним, за недотримання правил побудування вибірки, оскільки ми мали обмежені ресурси. Але це дослідження повинно висвітлити певні тенденції у Академії та може стати початком для подальшого більш детального вивчення окремих елементів корпоративної культури.

У таблиці 1.2. видно наскільки виправдалися сподівання студентів під час вступу за час навчання. Студенти ФІНу та ФПвН мають стовідсотковий результат. Найменший результат у ФЕНу та ФСНСТ.

У таблиці 1.2.2. можна детальніше розглянути виправдання очікувань щодо кожного пункту. Маємо стовідсоткову виправданість очікувань щодо відсутності хабарництва. Найменше виправдалися очікування щодо підтримки у НаКМА україн-

нської мови та національної свідомості. Цю проблему ми ще розглянемо нижче. Нижча порівняно з іншими і виправданість, на думку студентів, очікувань щодо престижності диплому. Високий відсоток у «Могилянського духу». Що ж таке для студентів «Могилянський дух» розглянемо нижче.

У таблиці 1.2.3. маємо рангування причин вступу до НаУКМА. Відповідно до таблиці 1.1. найбільш важливим фактором є якість освіти. Для більшості факультетів найменш важливий фактор – це підтримка національної свідомості та української мови. Для ФПвНу та ФІНу – це престижність диплому. Для ФЕНу це ще й «Могилянський дух». Відсутність хабарництва у середньому на другому місці за важливістю.

У таблиці 1.3. бачимо, що деякі студенти таки згадали про випадки хабарництва. Особливо ця тенденція має місце на ФЕНі.

Щоб детальніше проаналізувати ситуацію в таблиці 1.4.1. і з'ясувати що є причиною відмови радити знайомим йти навчатись до НаУКМА, спробуємо подивитися чи впливає на це підтвердження очікувань.

Бачимо, що значущого впливу питання одне на одне не мають. Кореляційний аналіз не показав, що відповідь на якесь конкретне питання впливає на позитивну відповідь у даному питанні. Тому з'ясувати від чого залежить відповідь на даному етапі нам не вдалося.

У таблицях 1.5. – 1.8. перевіряємо наскільки студенти обізнані з зовнішньою атрибутикою корпоративної культури НаУКМА. Найбільш обізнані з переліченими елементами студенти ФГН, (більше половини студентів знають кожен елемент). За окремими елементами маємо таку ситуацію – всі студенти відповіли, що знають герб Могилянки (під час глибинних інтерв'ю та анкетуванні часто звучало, що причиною цьому є гравіювання гербу на залікових книжках та використанні його під час оформлення письмових робіт). Найменш обізнані студенти з місією та гімном.

У таблицях 1.9. та 1.10. видно, що героєм НаУКМА більшість студентів вважає Петра Могилу. Але варто зазначити, що 32, 6 відсотка респондентів, які обрали цей варіант (а це найбільше) не можуть відповісти на питання «чому?». Над цим варто замислитися, оскільки логічно, що назва Могилянки пов'язана з цим діячем, але

більша половина не знають чому. Найбільшу обізнаність маємо з особою Галшки Гулевишівни. 73,7 відсотків студентів знають, що вона віддала свої землі та кошти на уфундування прообразу НаУКМА. Бачимо також, що більшість студентів ФІНу та ФПВНу не змогли назвати причину обрання когось героєм НаУКМА. І знову студенти ФГН найбільш обізнані у даному питанні.

У таблиці 1.12. можна розглянути мовну ситуацію у НаУКМА. Низький розрив між російською та українським мовами. Найбільш україномовним є факультет Природничих Наук, найменш – Економічних Наук.

*Інше – поховання Сагайдачного на території Могілянки, привиди у Могілянці, що у Могілянці розмовляють тільки українською мовою, про Ікону Божої Матері.

За результатами у таблиці 1.14. робимо висновки, що найбільш популярними є легенди про В'ячеслава Степановича та відновлення Могілянки (особливо на ФЕНі та ФпрН). Найбільше різних історичних легенд було вказано на ФГНі. Студенти ФСНСТ тяжіють до згадування міфів про НаУКМА у сучасній громадськості (наприклад, що всі розмовляють українською мовою та ніколи не виходять з бібліотеки). Найменш обізнані з легендами студенти ФІНу та ФПрН. Ні разу не згадувалася легенда, яка б стосувалася певного факультету, а не всієї Академії у цілому. Не згадувалися також ніякі новітні міфи.

Таблиця 1.15 є дуже важливою для нашого дослідження оскільки показує, наскільки громадськість студентів вважає завдання НаУКМА, які є офіційно задекларованими, такими, що відповідають дійсності. Під час опитування студентам не вказувалося, що це є завданнями НаУКМА. Пропонувалося просто відповісти, чи дане твердження відповідає дійсності. За результатами по Академії в цілому лише одне твердження більшість студентів вважає правдивим – це твердження про заохочення до навчання та розвитку особистості. На другому та третьому місці, але не досягнувши половини – твердження про етичність стосунків та підтримання традицій НаУКМА. Найскептичніше студенти оцінили кадрову політику НаУКМА, її довіру до здібностей членів та твердження

про двомовність. Найбільшими оптимістами щодо Академії є студенти ФГН та ФІНу. Песимістами – ФСНСТ та ФЕН.

Таблиця 1.16 показує, що знову ж найважливішим для студентів є навчання та розвиток особистості – саме тому вони й пришли навчатися у НаУКМА. Для студентів ФПрН та ФПвН важливими є питання етики та довіри.

В анкету було також включено два відкритих питання, які мають для дослідження велике значення. В першому з них студентам пропонувалось визначити, що ж саме є «Могілянський дух», який відрізняє НаУКМА від інших університетів. Тут важливим є те, що питання відкрите і відповідь необмежена. Інше питання пропонувало студентам щось кардинально змінити в університеті.

У результаті відповіді на питання про дух можна поділити на такі категорії (у порядку спадання кількості респондентів, що зазначили даний пункт):

1. Взаємоповага (повага викладачів до студентів, студентів між собою, взаємна підтримка тощо) (19 респондентів).
2. Виховання національної свідомості та спілкування і популяризація української мови (19 респондентів).
3. Традиції та атмосфера (14 респондентів).
4. Виховання у студентів активної громадської позиції, свободолюбства, демократичне виховання (13 респондентів).
5. Моральність (моральні якості викладачів та студентів, пропагування моральності) (10 респондентів).
6. Якість освіти (10 респондентів).
7. Відсутність хабарництва (8 респондентів).
8. Викладацький склад (5 респондентів).

Що стосується питання про зміну, то відповіді діляться на наступні категорії:

1. Викладацький склад (до даної категорії входили також відповіді про кращий відбір викладачів, про введення до роботи викладачів, що мають більш

модерний погляд на навчання, відповіді про несправедливе оцінювання викладачами та їх моральність).

2. Адміністративні питання (зміна структури навчального процесу, розкладу, зміна технічного стану будівель та лабораторій тощо).

3. Якість освіти (в тому числі включення більш практичних занять, викладання англійською мовою, модернізація програм тощо).

5. Зміна системи оцінювання.

6. Збільшення співпраці з закордонними університетами.

7. Зміна ставлення до російської мови.

8. Вивчення та збереження традицій.

9. Інше.

Цікавим є те, що декілька студентів запропонувало проводити загальні зібрання, заходи чи тренінги для студентів, викладачів та персоналу, з метою укріплення традицій та взаємозв'язків. Пропозиція щодо зміни викладацького складу рівномірно розповсюдженні у всіх факультетах, крім ФСНСТ. Також вказувалося на невідповідність пропагування лівих течій (глобалізм, фемінізм, гомосексуалізм, тощо) націоналістичній позиції Могилянки).

ВИСНОВКИ:

Отже, в успішно працюючих організаціях існує власна культура, яка приводить їх до досягнення позитивних результатів. Корпоративна культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, створює атмосферу ідентифікованості для членів організації, генерує прихильність цілям організації; укріплює соціальну стабільність; служить контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини і поведінку працівників.

Корпоративна культура, що виступає одним з основних чинників, які визначають процес функціонування організації і поведінку її членів, може розглядатися, з одного боку, як продукт функціонування організації, а з іншої - як основа її формування. Корпоративна культура виконує в організації ті ж функції, що і культура в суспільстві в цілому, тобто пов'язана із сприйняттям і структуризацією соціальної реальності та регуляцією поведінки. Корпоративна культура виконує низку функцій у організації, які можна умовно розділити на зовнішні та внутрішні. Одною з найважливіших функцій є інтеграція членів організації навколо спільних цінностей, норм, цілей. Також корпоративна культура виконує іміджеформуючу функцію.

Корпоративна культура має свою структуру та групи елементів, які можна групувати за різними показниками. Структура корпоративної культури доволі складна та включає себе безліч аспектів життя організації. Дослідники групують елементи корпоративної культури організації за різними критеріями, такими як, наприклад, видимість цих елементів, функції, що вони виконують тощо. Як обрала підхід Н. Л. Яблонскене, яка займається дослідженням корпоративної культури саме ВНЗ. Дослідниця виділяє такі три рівні: перший рівень включає загальні цінності та переконання, які формують всі інші рівні, що поділяються всіма співробітниками, а також основні цілі та завдання університету, його місія та стратегія; другий рівень включає норми, що регулюють роботу організації та поведінку її членів; третій – видимі фактори, наслідки попередніх рівнів, з допомогою яких корпоративна культура транслюється та передається.

Звертаючи увагу на все вище сказане, можна сміливо сказати, що Національний університет «Києво-Могилянська академія» розуміє важливість існування якісної та розвиненої корпоративної культури та важливість функцій, що вона виконує. Університет працює над культивуванням власних традицій, церемоній, міфології та історії, над впровадженням цінностей та норм, які були б важливі для кожного члена організації, хоча і керування даним процесом відбувається скоріше стихійно, ніж стратегічно осмислено. При цьому дослідження показує, що корпоративна культура Академії формується саме на історичних моментах, та, що їй не вистачає створення нових інформаційних приводів для культивування та розвитку «Могилянського духу». Крім того обізнаність окремих факультетів з зовнішніми елементами корпоративної культури набагато більша, ніж інших.

Важко переоцінити роль корпоративної культури у формуванні відчуття оригінальності та ексклюзивності підходу НаУКМА.

Студенти вважають, що «дух НаУКМА», що відрізняє її серед інших - це взаємоповага між членами спільноти, виховання національної ідентичності та любові до рідної мови і виховання свободолюбивої особистості, яка все ж відчуває відповідальність перед собою та суспільством. Це бачення тісно переплітається з декларованою місією Могилянки.

На відміну від наших гіпотез, бачимо, що практично відсутня субкультура факультетів, окрім питань мови та критичності. Це є мінусом у підтримці сильної та розвиненої корпоративної культури Академії. Тому що, окрім культури, що йде зверху, повинні існувати певні субкультурні особливості, які б лише зміцнювали домінуючу культуру та додавали до неї свої елементи. Тому крім «ми»-ідентичності на рівні НаУКМА потрібно працювати над укріпленням «ми»-ідентичності факультетів, зважаючи на бажання перетворити Могилянку на великий науково-дослідний освітній центр.

У результаті дослідження впливає існування контр-культури, тобто, у нашому випадку, це недовіра студентів до постулатів Академії навіть на факультетах, де доволі високий рівень оптимізму щодо НаУКМА. Студенти не по-

годжуються з тим, що НаУКМА виконує переважну більшість своїх завдань. Тому потрібно працювати над покращенням цієї ситуації, або міняти завдання, щоб вони відповідали дійсності. Також контр-культурними точками є переважання використання російської мови на окремих факультетах та прагнення зміни ситуації з викладацьким складом.

Існує також конфліктний момент з невідповідністю позицій глобалізму, європоцентризму та лівого спрямування з пропагуванням національної ідеї. Це було виявлено, як під час глибинних інтерв'ю, так і при аналізі відповідей на відкриті питання студентів.

Також у процесі дослідження виявляємо проблеми у внутрішньокорпоративній комунікації – по суті в НаУКМА не існує ефективних джерел внутрішньої комунікації. Це тягне за собою проблеми з інформованістю як викладачів, так і студентів.

Крім того виявляємо невідповідність бачення ситуації з корпоративною культурою на різних рівнях керівництва Університету. Бачення керівників трохи нижчого рівня більш критичне та перекликається з баченням студентів.

На разі, після зміни Президента та зміни стратегічного напрямку Академії можна побачити переакцентування на якість учбового процесі, на розширення та збільшення потужності. Ці процеси вимагають посиленої уваги до трансляції існуючих елементів корпоративної культури та створення нових, бо існує ризик втрати напрацьованого, у процесі змін та збільшення. Крім того, якщо культура не підсилюється «знизу», тобто у кожному структурному підрозділі, то збільшення розмірів та ускладнення структури з великою вірогідністю викликатиме втрату само ідентичності, певної автентичності Могилянки.

Отже, зважаючи на результати дослідження варто сказати, що даний переломний момент є саме тим часом, коли потрібно, проаналізувавши ситуацію, стратегічно продумати, що ми хочемо отримати у майбутньому. Якщо ми хочемо зберегти ті цінності, які маємо зараз (це і сучасний «дух» і історичні цінності), то варто задуматись над укріпленням знань цих цінностей, над шляхами їх популяризації та поширення. Крім того, важливо логічно співставити і поєдна-

ти ці цінностями, з тими новими, що впливають з стратегічних цілей розвитку. Тобто, якщо ми вже робимо акцент на освіту, на модернізацію, а не на дух чи традиції, потрібно продумати як плавно та логічно перейти від старих цінностей до нових, не втрачаючи того, що вже є напрацьованим. Ця ситуація ускладнюється тим фактом, що при виборі Могілянки для навчання половина студентів мотивується високою якістю навчання, половина культурними особливостями. Треба бути готовими, що при кардинальній зміні цілей буде мінятися громадськість та контингент. При цьому у більшості студентів є зауваження, як до якості освіти у НаУКМА, так і до поділу корпоративних цінностей студентами та викладачами.

Отже, першим чином потрібно спів ставити вектор розвитку корпоративної культури з стратегічним вектором розвитку та усунути розбіжності, які можуть призвести до некерованості та нелогічності розвитку культури.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Соціологія управління: учебное пособие / Ред. М. В. Удальцова. – М., 1998. – 144 с.
2. Варакина Мария Рудольфовна. Влияние корпоративной культуры на кадровый потенциал организации : Дис. канд. социол. наук : 22.00.08 : Москва, 2003. – 192 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Эдгар Шейн – М.: Питер, 2007. – 336 с.
4. Капитонов Э. А. Корпоративная культура и PR / Э. А. Капитонов, А. Э. Капитонов. – М.: МарТ, 2006. – 416 с.
5. Молчанова Е. Ю. Внутрішньокорпоративна філософія та політика: навчальний посібник / Е. Ю. Молчанова. – К.: Дорадо, 2006. – 248 с.
6. Виханский О. С. Менеджмент / О. С Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2001. – 528 с.
7. Корпоративная культура современного университета / Н.Л. Яблонскене // Журнал университетское управление: практика и анализ. – 2006. - №2. – 10 с.
8. Роль корпоративной культуры в формировании эффективного университета / О.В. Горшкова, Г.И. Мальцева // Журнал университетское управление: практика и анализ. – 2006. - №2. – С. 40-44.

9. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 352 с.
10. Зоя Хижняк. Києво-Могилянська академія / З. Хижняк – К., 2000. – 20 с.
11. Королько В.Г., Некрасова О.В. Корпоративна культура і ПР // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. - 2007. - № 1. - С.115-129.
12. Пан Л.В. Роль дослідження середовища функціонування вищого навчального закладу в системі управління // Бізнес-освіта як бізнес: Якість послуг і соціальна відповідальність: Матеріали п'ятої щоріч. міжнар. конф. "Розбудова менеджмент-освіти в Україні", м. Харків, 13-15 листоп. 2003р. - К., 2003. - С. 23-35.
13. Hofstede, G. Culture's consequences. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
14. Deal, T. E., & Kennedy, A. E. Corporate culture: The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
15. Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. In search of excellence. New York: Harper & Row, 1982.
16. Статут національного університету «Києво-Могилянська академія» — Режим доступу: <http://www.ukma.kiev.ua/ua/general/activity/statut/index.php#3>

ДОДАТКИ

Таблиця 2.3.1. Що для Вас було основною причиною вибору НаУКМА, як місця навчання?

		Факультет						Всього
		ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН	ФСНС Т	
Що для Вас було основною причиною вибору НаУКМА, як місця навчання?	Висока якість освіти	40,0%	50,0%	52,2%	55,6%	23,1%	45,0%	44,1%
	Відсутність хабарництва	25,0%	25,0%	17,4%	11,1%	38,5%	25,0%	23,7%
	«Могилянський дух»	5,0%	12,5%	17,4%	33,3%	7,7%	15,0%	14,0%
	Престижність диплому	20,0%		4,3%		7,7%	15,0%	9,7%
	Підтримка національної свідомості та української мови	5,0%	12,5%	8,7%		15,4%		6,5%
	Інше	5,0%				7,7%		2,2%

Таблиця 2.3.2. Чи підтвердилися Ваші очікування щодо від університету щодо цього пункту?

		Факультет						Всього
		ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН	ФСНС Т	
Чи підтвердилися Ваші очікування	Так	80,0%	100,0%	82,6%	100,0%	92,3%	80,0%	86,0%
	Ні	20,0%		17,4%		7,7%	20,0%	14,0%

Таблиця 2.3.3. Що для Вас було основною причиною вибору НаУКМА, як місця навчання?

		Що для Вас було основною причиною вибору НаУКМА, як місця навчання						Всього
		Висока якість освіти	Відсутність хабарництва	«Могилянський дух»	Престижність диплому	Підтримка національної свідомості та української мови	Інше	
Чи підтвердилися Ваші очікування	Так	80,5%	100,0%	92,3%	77,8%	66,7%	100,0%	86,0%
	Ні	19,5%		7,7%	22,2%	33,3%		14,0%

Таблиця 2.3.4. Прорангуйте дані твердження по важливості для Вас, при виборі НаУКМА як місця навчання.

	Висока якість освіти	Відсутність хабарництва	«Могилянський дух»	Престижність диплому	Підтримка національної свідомості та української мови
Факультет					
ФЕН	2,1500	2,4500	3,6500	3,0500	3,6500

ФІН	2,2500	2,0000	3,1250	3,8750	3,7500
ФГН	1,6522	2,8696	3,0870	3,4783	3,9130
ФПвН	1,5556	2,7778	2,7778	4,0000	3,8889
ФПрН	2,1538	2,7692	3,3846	3,2308	3,4615
ФСНСТ	1,8500	2,3500	3,2500	3,2500	4,2500
Всього	1,9140	2,5699	3,2581	3,3871	3,8495
Середнє	1,9353	2,5361	3,2124	3,4807	3,8189

Таблиця 2.3.5. Чи зустрічалися Ви з проявами хабарництва в університеті за час свого навчання?

		Факультет						Всього
		ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН	ФСНС Т	
Чи зустрічалися Ви з проявами хабарництва?	Так	15,0%		4,3%	11,1%			5,4%
	Ні	85,0%	100,0%	95,7%	88,9%	100,0%	100,0%	94,6%

Таблиця 2.3.6. Чи порадили би Ви близькому знайомому йти навчатися до Могілянки?

		Факультет						Всього
		ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН	ФСНС Т	
Чи порадили би Ви близьким знайомим йти навчатися до Могілянки?	Так	95,0%	62,5%	87,0%	100,0%	76,9%	90,0%	87,1%
	Ні	5,0%	37,5%	13,0%		23,1%	10,0%	12,9%

Таблиця 2.3.7. Чи порадили би Ви близькому знайомому йти навчатися до Могілянки? Чи підтвердилися Ваші очікування?

		Чи порадили би Ви близьким знайомим йти навчатися до Могілянки?		Всього
		Так	Ні	
Чи підтвердилися Ваші очікування	Так	86,4%	83,3%	86,0%
	Ні	13,6%	16,7%	14,0%

Таблиця 2.3.8. Чи знаєте Ви як звучить/виглядає девіз Могілянки?

		Факультет						Всього
		ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН	ФСНС Т	
Девіз Могілянки	Так	75,0%	37,5%	56,5%	44,4%	23,1%	65,0%	54,8%
	Ні	25,0%	62,5%	43,5%	55,6%	76,9%	35,0%	45,2%

Таблиця 2.3.9. Чи знаєте Ви як звучить/виглядає Гімн Могілянки?

		Факультет						Всього
		ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН	ФСНС Т	
Гімн Могілянки	Так	25,0%	25,0%	69,6%	66,7%	76,9%	35,0%	49,5%
	Ні	75,0%	75,0%	30,4%	33,3%	23,1%	65,0%	50,5%

Таблиця 2.3.10. Чи знаєте Ви як звучить/виглядає Герб?

		Факультет					ФСНС Т	Всього
		ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН		
Герб	Так	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Таблиця 2.3.11. Чи знаєте Ви як звучить/виглядає Місія?

		Факультет					ФСНС Т	Всього
		ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПриН		
Місія	Так	45,0%	25,0%	60,9%	22,2%	53,8%	50,0%	47,3%
	Ні	55,0%	75,0%	39,1%	77,8%	46,2%	50,0%	52,7%

Таблиця 2.3.12. Кого Ви вважаєте найбільшим історичним героєм НаУКМА?

		Факультет					ФСНС Т	Всього
		ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН		
Герой НаУКМА	Немає відповіді				11,1%			1,1%
	Галшка Гуле- вичівна	25,0%		13,0%		38,5%	30,0%	20,4%
	Петро Сагай- дачний	10,0%	12,5%	4,3%	11,1%			5,4%
	Петро Моги- ла	55,0%	50,0%	47,8%	44,4%	46,2%	35,0%	46,2%
	Григорій Сковорода		25,0%	21,7%	22,2%	7,7%	20,0%	15,1%
	Інше	10,0%	12,5%	13,0%	11,1%	7,7%	15,0%	11,8%

Таблиця 2.3.13. Чому?

		Факультет					ФСНС Т	Всього
		ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН		
Чому?	Немає відповіді	25,0%	50,0%	8,7%	55,6%	46,2%	20,0%	28,0%
	Інше	15,0%	12,5%	21,7%	33,3%		25,0%	18,3%
	Фундатор (меценат)	20,0%		13,0%		15,4%	25,0%	15,1%
	Засновник	25,0%		34,8%	11,1%	7,7%	5,0%	17,2%
	Велика істо- рична осо- бистість		12,5%	4,3%				2,2%
	Пам'ятник навпроти НаУКМА						5,0%	1,1%
	Внесок у ро- звиток Моги- лянки та сус- пільства	15,0%	25,0%	17,4%		30,8%	20,0%	18,3%

Таблиця 2.3.14. Як часто Ви берете участь у Могилянських святах та заходах?

		Факультет					ФСНС Т	Всього
		ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН		
Участь у свя-	Раз на рік	35,0%	25,0%	26,1%	44,4%	61,5%	25,0%	34,4%

тах та заходах	Декілька разів на рік	50,0%	37,5%	52,2%	44,4%	30,8%	60,0%	48,4%
	У переважній частині заходів	5,0%	37,5%	17,4%	11,1%	7,7%	10,0%	12,9%
	Практично у всіх заходах	10,0%		4,3%			5,0%	4,3%

Таблиця 2.3.15. Мова спілкування.

		Факультет					ФСНС Т	Всього
		ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН		
Мова спілкування	Українська	30,0%	37,5%	65,2%	66,7%	69,2%	45,0%	51,6%
	Російська	60,0%	62,5%	34,8%	33,3%	30,8%	55,0%	46,2%
	Інша	10,0%						2,2%

Таблиця 2.3.16. Назвіть одну чи декілька легенд про Могилянку, які Ви знаєте.

		Факультет					ФСНС Т
		ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН	
Легенди про Могилянку	Не знають	38,5%	87,5%	48,1%	54,5%	60,0%	34,6%
	Легенда про Шахи	30,8%	12,5%	14,8%	0,0	13,3%	23,1%
	Легенда про Полуниці	23,1%	0,0	7,4%	0,0	26,7%	7,7%
	Інше	7,7%	0,0	29,6%	45,5%	0,0	34,6%

Таблиця 2.3.17. Які з перелічених тверджень, на Вашу думку, дійсно відображають ситуацію в Києво-Могилянській академії?

	Факультет						ФСНС Т	Всього
	ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН			
Ми ставимось одне до одного з довірою і повагою	25,0%	62,5%	39,1%	44,4%	46,2%	40,0%	39,8%	
Ми маємо довіру до здібностей і намірів одне одного. Ми віримо, що люди краще працюють базуючись на довірі.	15,0%	0,0%	17,4%	11,1%	7,7%	15,0%	<u>12,9%</u>	
Ми докладасмо особливих зусиль до пошуку, зацікавлення, залучення до роботи й утримання найкращих людей на кожній посаді.	15,0%	25,0%	13,0%	0,0%	7,7%	5,0%	<u>10,8%</u>	
Ми заохочуємо постійне навчання і персональний розвиток особистості	65,0%	62,5%	78,3%	77,8%	61,5%	50,0%	65,6%	
Ми створюємо оточення, в якому ефективно працюють для розвитку Академії й України люди різних культур і різного походження, повсякчас піднімаючи рівень освіти й науки.	35,0%	62,5%	34,8%	33,3%	23,1%	25,0%	33,3%	
Ми надаємо можливості росту і відзначаємо людей за єдиним критерієм – результатами.	20,0%	50,0%	34,8%	33,3%	23,1%	25,0%	29,0%	
Ми заохочуємо персональне лідерство, відповідальність і почуття обов'язку	40,0%	50,0%	60,9%	33,3%	46,2%	30,0%	44,1%	
Ми вимагаємо від себе дотримання високих	55,0%	37,5%	65,2%	55,6%	61,5%	10,0%	47,3%	

стандартів і етичної поведінки.							
Ми дотримуємося Статуту НаУКМА і є двомовним університетом з використанням української та англійської мов.	15,0%	25,0%	52,2%	22,2%	30,8%	10,0%	<u>26,9%</u>
Ми з повагою ставимося до духовних і культурних традицій Академії, зберігаємо та розвиваємо їх.»	40,0%	62,5%	56,5%	44,4%	53,8%	25,0%	45,2%
Середнє	32,5%	43,8%	45,2%	35,6%	36,2%	23,5%	35,5%

Таблиця 2.3.18. Відмітьте три твердження, які Ви вважаєте найважливішими для себе.

							Всього
	ФЕН	ФІН	ФГН	ФПвН	ФПрН	ФСНСТ	
Ми ставимося одне до одного з довірою і повагою	35,0%	50,0%	26,1%	44,4%	38,5%	35,0%	35,5%
Ми маємо довіру до здібностей і намірів одне одного. Ми віримо, що люди краще працюють базуючись на довірі.	15,0%	0,0%	4,3%	0,0%	7,7%	15,0%	<u>8,6%</u>
Ми докладасмо особливих зусиль до пошуку, зацікавлення, залучення до роботи й утримання найкращих людей на кожній посаді.	15,0%	25,0%	8,7%	11,1%	7,7%	20,0%	14,0%
Ми заохочуємо постійне навчання і персональний розвиток особистості	60,0%	87,5%	69,6%	33,3%	46,2%	50,0%	58,1%
Ми створюємо оточення, в якому ефективно працюють для розвитку Академії й України люди різних культур і різного походження, повсякчас піднімаючи рівень освіти й науки.	35,0%	12,5%	34,8%	11,1%	0,0%	15,0%	21,5%
Ми надаємо можливості росту і відзначаємо людей за єдиним критерієм – результатами.	25,0%	12,5%	34,8%	22,2%	0,0%	35,0%	24,7%
Ми заохочуємо персональне лідерство, відповідальність і почуття обов'язку	30,0%	37,5%	43,5%	44,4%	7,7%	25,0%	31,2%
Ми вимагаємо від себе дотримання високих стандартів і етичної поведінки.	50,0%	37,5%	43,5%	44,4%	53,8%	20,0%	40,9%
Ми дотримуємося Статуту НаУКМА і є двомовним університетом з використанням української та англійської мов.	5,0%	25,0%	13,0%	11,1%	15,4%	25,0%	15,1%
Ми з повагою ставимося до духовних і культурних традицій Академії, зберігаємо та розвиваємо їх.»	30,0%	12,5%	8,7%	0,0%	7,7%	20,0%	15,1%