

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**



НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
з дисципліни
“Організаційна культура”
(для бакалаврів)

Київ 2018

Підготовлено кандидатом економічних наук, доцентом кафедри економіки та управління підприємством Сомовим Дмитром Олександровичем.

Затверджено на засіданні кафедри економіки та управління підприємством (протокол №2 від 20 вересня 2018 р.)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів (протокол №9 від 22 жовтня 2018 р.)

Сомов Д.О. Навчальна програма «Організаційна культура» (для бакалаврів) — К.: МАУП, 2018. — 32 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни „Організаційна культура”, завдання для контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список літератури.

©Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2018

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Предметом дисципліни «Організаційна культура» є система відносин з приводу формування взаємовідносин та взаємозв'язків між елементами соціально-економічної системи, які забезпечують самоорганізацію системи, а також процес формування основних цінностей організації.

Об'єктом організаційної культури виступає будь-яка соціально-економічна система, яка піддається управлінню.

Цілями освоєння дисципліни «Організаційна культура» є формування у студентів знань про організаційну культуру в існуючих соціально-економічних умовах, можливості застосування отриманих знань при вирішенні економічних і управлінських проблем в рамках підприємства; вироблення у студентів практичних навичок з аналізу, проектування та впровадження організаційної культури.

Основними завданнями, які мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни є:

- узагальнення теоретичних засад у сфері управління організаційною культурою, розуміння основних тенденцій та напрямів їх еволюції;
- визначення суті, функцій, принципів і механізмів функціонування та розвитку організаційної культури;
- опанування основами методології оцінки та опису організаційної культури.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні **знати**:

- види організаційних культур;
- методи вивчення організаційної культури конкретного підприємства;
- технології аналізу та використання добутої інформації;
- основні принципи формування ефективної організаційної культури;
- тенденції і перспективи розвитку організаційно-культурного підходу до управління персоналом;

Студенти повинні **вміти**:

- виділяти елементи організаційної культури;
- виділяти рівні та види організаційної культури;
- застосовувати типології для оцінки існуючої організаційної культури;
- застосовувати методи вивчення організаційної культури;
- володіти навичками аналізу і класифікації організаційних культур, оцінки їх впливу на організаційну ефективність.

Для вирішення завдань, передбачених програмою, визначені такі методи активного навчання: проблемні лекції, семінари і тематичні дискусії, імітаційні вправи, аналіз ситуацій.

Основними організаційними формами вивчення дисципліни «Організаційна культура» є лекції, семінарські заняття, виконання індивідуальних завдань, самостійна робота та контрольні заходи – колоквиум, контрольна робота (для студентів заочної форми навчання), залік або екзамен.

Для засвоєння слухачами навчального матеріалу дисципліни можуть використовуватися самостійні завдання: підготовка рефератів, виконання графічних робіт (побудова схем організаційної культури, схем, які визначають тип організаційної культури; побудова структури цінностей, норм, традицій, зовнішніх елементів організаційної культури тощо); індивідуальне виконання навчальних завдань, які за змістом наближені до попередньої професійної діяльності тощо.

Самостійна робота є невід'ємною частиною навчального процесу і має на меті сприяти засвоєнню навчального матеріалу та формуванню: парадигми мислення на основі організаційних цінностей, норм поведінки; навичок цілеспрямованої аналітичної роботи; здібностей до адекватної оцінки елементів організаційної культури; вміння на їх основі аналізувати та вирішувати проблемні питання і робити власні висновки та обґрунтування як теоретичного, так і практичного характеру.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»

№ п\п	Назви змістового модуля та тем
Змістовний модуль 1. Сутність організаційної культури як соціального явища	
Тема 1.	Культурне середовище та організаційна культура.
Тема 2.	Соціальний та психологічний зміст організаційної культури.
Тема 3.	Базові елементи організаційної культури.
Тема 4.	Структура організаційної культури.
Тема 5.	Види та типи організаційних культур.
Змістовний модуль 2. Організаційна культура – «м'який» інструмент управління організацією.	
Тема 6.	Вплив організаційної культури на управління організацією.
Тема 7.	Роль керівника у формуванні організаційної культури.
Тема 8.	Культура управління.
Тема 9.	Культура ділового спілкування.
Тема 10.	Культура організації праці та виробництва, її вимір та оцінка.
Тема 11.	Культура умов праці, безпеки праці, їх вимір та оцінка.
Тема 12.	Культура комунікацій.
Змістовний модуль 3. Особливості формування та розвитку організаційної культури.	
Тема 13.	Механізми та чинники формування та розвитку організаційної культури.
Тема 14.	Управління організаційною культурою.
Тема 15.	Підтримка змін в організаційній культурі.
Тема 16.	Інструменти оцінки організаційної культури.
Тема 17.	Вплив культури на організаційну ефективність.
Разом годин: 90	

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»

Змістовий модуль 1. Сутність організаційної культури як соціального явища

Тема 1. Культурне середовище та організаційна культура.

Культура та культурне середовище організації. Предмет, об'єкт та методи дослідження організаційної культури. Історія формування теорії організаційної культури. Сутність організаційної культури. Властивості та функції організаційної культури.

Література: [1-4, 18-20, 42, 53, 87, 93-96].

Тема 2. Соціальний та психологічний зміст організаційної культури.

Соціальний базис організаційної культури. Сила організаційної культури. Інтеграційна властивість організаційної культури. Зміст диференціації організаційної культури. Адаптація організаційної культури.

Література: [51, 65, 77, 82, 84]

Тема 3. Базові елементи організаційної культури.

Цінності організації. Норми організаційної поведінки. Мова як чинник і символічний код формування корпоративної культури. Організаційні обряди, ритуали, звичаї, традиції, легенди. Девізи, гасла, символи.

Література [21, 23, 56, 85, 88].

Тема 4. Структура організаційної культури.

Трирівнева модель організаційної культури Е. Шейна. «Айсберг» організаційної культури Є. Д. Малініна. Дворівнева схема організаційної культури В. О. Співака. Модель організаційної культури Р. Дафта.

Суб'єктивна та об'єктивна організаційна культура. Функціональна структура організаційної культури.

Модель організаційної культури Т. О. Соломанідіної. Модель організаційної культури Г. Л. Хаєта. Система 7-С Пітерса-Вотермана. Загальна структура організаційної культури за Г. М. Захарчин. Організаційна культура підприємства як система.

Література [11, 21, 23, 37, 43, 85, 89].

Тема 5. Види та типи організаційних культур.

Види культур за стилем управління; за типом організаційної культури; за віком; по силі дії; по напряму дії; по мірі інноваційності. Зовнішня, внутрішня та змішана організаційна культура. Типи організаційної культури за ступенем спостереження та пізнання.

Загальна характеристика типології організаційних культур. Типологія Г. Хофстеде. Типологія Р. Льюїса. Типологія С. Ханді. Типологія Т. Дейла та А. Кенеді. Типологія Р. Блейка та Ж. Маутона. Типологія К. Камерона та Р.

Куїна. Типологія Р. Акоффа. Типологія У. Оучі. Типологія Ф. Клухольма - Ф. Стродберга. Адаптивні та неадаптивні організаційні культури. Модель конкуруючих цінностей.

Література [11, 21, 23, 30, 37, 39, 51].

Змістовний модуль 2. Організаційна культура – «м'який» інструмент управління організацією.

Тема 6. Вплив організаційної культури на управління організацією.

Культура організації в контексті сучасної парадигми управління. Організаційна культура як іманентна складова системи управління підприємствами.

Роль корпоративної культури в управлінні персоналом. Система цінностей і мотивація.

Вплив організаційної культури на процес розробки та реалізації управлінських рішень. Культурне різноманіття та адаптація персоналу в міжкультурному середовищі.

Вплив стратегічного управління на організаційну культуру.

Література [23, 31, 37, 63, 74, 88, 89, 91].

Тема 7. Роль керівника у формуванні організаційної культури.

Стилі керівництва. Ролі керівників. Способи впливу керівника на організаційну культуру. Тип керівництва на етапах життєвого циклу організації. Компетенції керівника.

Література [28, 37, 41, 51, 54, 83, 92].

Тема 8. Культура управління.

Моделі об'єктів управління. Методи отримання знань про особистість. Потенціал особистості. Потреба у психологізації управління. Переваги на потреба «науковості» в управлінні. Моральні цінності «акул» та «дельфінів» бізнеса. Духовна культура, моральні якості керівників. Риси успішних керівників. Прояв культури керівника в моделях його трудової поведінки. Деструктивна та термінаторна поведінка. Комунікативна компетентність керівника як основа культури управління.

Література: [7, 13, 34, 43, 62].

Тема 9. Культура ділового спілкування.

Моральні основи етикету. Професійна культура та мораль. Культура комунікацій. Культура та методика проведення нарад. Критика та винесення на осуд за роботу. Культура звільнення співробітників. Культура бесіди телефоном та прийому відвідувачів. Ділове спілкування за допомогою візитної картки. «Культура мовлення» організації (культура ділового листування).

Література: [10, 14, 27, 39, 51, 60, 67].

Тема 10. Культура організації праці та виробництва, її вимір та оцінка.

Основні поняття культури організації праці та культури виробництва, та їх зміст. Системи з вертикальними та горизонтальними комунікаціями та сприйняттям людини в них. Контекстуальні навички та їх цінність.

Література: [15, 16, 17, 38, 43, 78, 79].

Тема 11. Культура умов праці, безпеки праці, їх вимір та оцінка.

Сфера задач інженерної психології та ергономіки. Безпека праці та її забезпечення.

Література: [43, 59, 61, 68, 81].

Тема 12. Культура комунікацій.

Комунікативна компетентність організації. Групова взаємодія в культурі організації. Спільноти та соціальні мережі.

Література: [5-7, 31, 35, 55, 73, 86].

Змістовний модуль 3. Особливості формування та розвитку організаційної культури

Тема 13. Механізми та чинники формування та розвитку організаційної культури.

Механізм формування і розвитку корпоративної культури. Фактори, які впливають на формування корпоративної культури. Вплив національного менталітету на формування і розвиток корпоративної культури.

Література: [12, 22 - 26, 36, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 64, 66, 70, 76]

Тема 14. Управління організаційною культурою.

Соціально-психологічні засади впливу та переконання. Засоби та методи педагогічного впливу на особистість. Етапи управління розвитком організаційної культури. Організація вирішення проблем, пов'язаних із удосконаленням та розвитком організаційної культури. Перші кроки на шляху удосконалення організаційної культури.

Література: [9, 32, 43, 49, 57, 75, 90]

Тема 15. Підтримка змін в організаційній культурі.

Діагностика культури організації. Зміни в організаційній культурі. Вплив життєвого циклу на розвиток організаційної культури.

Література: [21, 31, 40, 43, 58]

Тема 16. Інструменти оцінки організаційної культури.

ОСАІ як інструмент оцінки організаційної культури. Побудування профілю організаційної культури. Методи планування та реалізації змін організаційної культури.

Література:[21, 69, 71]

Тема 17. Вплив культури на організаційну ефективність

Поняття ефективності в управлінні. Моделі впливу організаційної культури на організаційну ефективність і конкурентоспроможність. Чинники, що впливають на керованість організації. Організаційна культура і стратегія

Література: [11, 21, 72, 80, 89]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є важливою складовою навчального процесу.

Мета контрольної роботи — закріпити теоретичні знання студентів, здобуті під час роботи з підручниками або посібниками.

Основне завдання контрольної роботи — перевірити рівень знань студентів з конкретної теми.

Під час виконання контрольної роботи студенти набувають навичок роботи з монографіями, науковими статтями, нормативними і статистичними матеріалами, а також вчаться оформлювати наукові роботи.

Номер варіанта контрольного завдання студент обирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольного завдання
А, Б, В	1
Г, Д, Е	2
Є, Ж, З	3
І, Й, К	4
Л, М, Н	5
О, П, Р	6
С, Т, У	7
Ф, Х, Ц	8
Ч, Ш, Щ	9
Ї, Ю, Я	10

Варіант № 1.

1. Види та рівні організаційної культури.
2. Спільноти та соціальні мережі.
3. Ситуація для аналізу.

Спільнота рівних

Тед Шелбі зазвичай не робить подібних помилок, але...

- Агов, Стенлі, - сказав Тед Шелбі, просунувши голову у двері, - у тебе є хвилинка? Я отут свій офіс перебудував. Зайди, подивися. Я там вигадав дещо.

Стенлі завжди цікавили нові ідеї Теда. Якщо й існувала людина, на яку він хотів бути схожим, так це Тед Шелбі. Стенлі відправився слідом за Тедом у його офіс і, дійшовши до порога, остовпів.

Перебудував - не те слово! Куди поділися облицьовані горіховим деревом меблі Теда, де його телефонний столик? Кімната, по суті, була порожньою, якщо не враховувати великого круглого і, як здавалося, без будь-яких ознак життя навколо нього, столу, взятого з кафетерію, та півдюжини розташованих довкола обертових стільців.

- Ну хіба не краса? Наскільки я знаю, я – перший менеджер вищої ланки на нашому заводі, який придумав таке. Тут головне - форма: немає ні передніх місць, ні задніх. Ніяких тобі проблем зі статусом. Ми всі отут помістимося й зможемо спілкуватися більш ефективно.

Ми? Спілкуватися? Ефективно? Так, схоже, Тед відвідує семінари доктора Фауста з розвитку керівників. Основна ідея цих семінарів - ви вгадали - «керувати, беручи участь». Едвард У. Шелбі IV завжди вважав себе щирим демократом.

- Бачиш, Стенлі, проникливо звернувся Тед до колеги, - у сучасному менеджменті є один великий недолік: основний комунікативний канал є однобічним, і спрямований він зверху вниз. Звідси, зверху, ми просто віддаємо накази підлеглим, анітрохи не піклуючись про зворотний зв'язок. Але те, що менеджер має більш високий статус і широкі повноваження, не обов'язково (Стенлі відзначив про себе це «не обов'язково») означає, що ми кращі за своїх співробітників. Тому мені здається, що нам потрібний двосторонній обмін думками: зверху вниз і знизу наверх.

- І тому тут стіл з кафетерію?

- Саме тому. Ми, менеджери, не можемо знайти відповіді на всі питання. Не знаю, чому я сам раніше цього не розумів. Чому... візьмемо крайній випадок... ну от хоча б хлопці, що управляють цими машинами там, унизу. Б'юся об заклад на що завгодно, що кожен з них знає щось, про що я ніколи навіть не замислювався. От тому я й перебудував свій офіс. Я зробив з нього вузол двосторонніх комунікацій.

- Авжеж, це дійсно вперше.

Через кілька днів, проходячи повз офіс Теда Шелбі, Стенлі з подивом відзначив, що його робочий стіл, меблі й телефонний столик повернулися на колишні місця.

Зацікавлений зворотним перетворенням, Стенлі звернувся до Бонні, секретаря колеги. - А де ж новий круглий стіл Теда?

- Це ти про той стіл, за яким ми повинні були поринати в колективні міркування? Наскільки мені відомо, через два дні після того, як він притяг його у свій офіс, туди зазирнув містер Дрейк. Знаєш, він просто йшов повз, але раптом зупинився, повернувся, заглянув усередину й довго так дивився на все це. Потім він підійшов до мене й ... Ну, ти знаєш, як у нього червоніє

обличчя, коли він починає виходити з себе. Отож, на цей раз він розлютився настільки, що обличчя в нього стало білим, як крейда. І коли він почав говорити, то, по-моєму, навіть не відкривав рота, а його ледь чула. А сказав він от що: «Забрати. Зараз же. Меблі містера Шелбі назад в офіс. Запросити його до мене».

Ой-ой-Ой!.. Думаєте, Тед по-своєму мав рацію, так? Ну що ж, тепер ви точно знаєте, чому офіси мають такий вигляд, який вони мають.

Питання:

1. Як би ви охарактеризували культуру компанії? Які цінності в ній домінують?

2. Чому провалився експеримент Теда Шелбі? Як ви оцінюєте його конкретні кроки, мета яких полягала в підвищенні ролі працівників у комунікативному процесі?

3. Що б ви порекомендували Теду, щоб змінити його відносини з підлеглими? Чи може менеджер змінити культурні цінності, якщо його дії суперечать поглядам інших членів організації (насамперед її керівництва)?

Варіант № 2

1. Способи впливу керівника на організаційну культуру.

2. Організаційна культура і стратегія.

3. Ситуація для аналізу.

«Прорив» на шляху до успіху за кордоном

Національна баскетбольна асоціація (НБА) була першою у світі спортивною лігою, якій вдалося набути дійсно глобального характеру. Баскетбол викликає інтерес уболівальників і гравців у всьому світі, і сьогодні НБА користується всесвітньою популярністю. Спитайте будь-якого китайця, яка баскетбольна команда найпопулярніша сьогодні, і негайно отримаєте правильну відповідь. Ліга – це глобальна спортивно-розважальна компанія, її чемпіонати транслюються по всьому світі. Маючи партнерів у багатьох країнах, НБА одержує понад 500 млн. дол. прибутку від ліцензійної торгівлі фірмовими баскетбольними м'ячами, щитами, футболками й кепками за межами Сполучених Штатів Америки. Таке перетворення відносно слабозвиненого національного виду спорту у феноменально успішне комерційне підприємство глобального масштабу - приклад результату фантастично ефективного й дієвого міжнародного менеджменту.

Сьогодні кожна велика американська спортивна ліга намагається вийти на міжнародну арену, однак жодна з них поки ще не досягла рівня успіху НБА. Так, у 1991 р. Національна футбольна ліга заснувала Всесвітню футбольну лігу зі штаб-квартирою в Європі, однак після сплеску бурхливого інтересу популярність футболу в Європі й у Японії різко впала. Зі збитками, що перевищують 100 млн. дол., Всесвітня футбольна ліга запекло боролася за завоювання телевізійної аудиторії і спонсорів. Якщо говорити про найбільшу бейсбольну лігу, то у неї сьогодні стільки внутрішніх проблем, що її власники взагалі не в змозі зосередитися на потенційному глобальному спортивному ринку. Крім того, глобальні плани виходу бейсболу на

міжнародний ринок сповільнюється його непопулярністю в Європі. Інші професійні спортивні ліги також не володіють ринковою міццю або привабливістю для глядача, достатньою для того, щоб здійснити спробу глобального розширення.

У чому ж причина глобального успіху НБА? Одним із основних факторів стало те, що чемпіонати ліги споконвічно мали величезну природну перевагу перед іншими спортивними чемпіонатами. У баскетбол грають практично в усьому світі, а правила гри прості й зрозумілі.

Професіонали й любителі баскетболу вже багато років процвітають як у Європі, так і в Азії. Крім того, починаючи з 1936 р., баскетбол став олімпійським видом спорту. Далі, в 1992 р. на Олімпійських іграх у Барселоні американська команда *Dream Team* зробила дійсну сенсацію, викликавши небувалий інтерес до баскетболу в усьому світі. Де б не з'являлися гравці *Dream Team*, вони завжди оточені натовпом своїх уболівальників, які їх обожають. Усе це дало потужний поштовх для виходу НБА на міжнародну арену.

Інші фактори, що істотно вплинули на глобальний розвиток НБА, пов'язані з двома відомими іменами — Девідом Дж. Стерном (David J. Stern), спеціальним уповноваженим НБА, і Майклом Джорданом (Michael Jordan), видатним баскетболістом, який зробив свій успіх воістину всесвітнім надбанням. Девід Дж. Стерн зайняв свою посаду в НБА в 1984 р., у цьому ж році до Ліги прийшов Майкл Джордан. Заслуга Стерна полягає в тому, що він дуже швидко усвідомив величезне значення кабельного й супутникового телебачення не тільки всередині країни, але й у всьому світі, і зрозумів, який величезний потенціал для популяризації баскетболу прихований у цих засобах масової інформації. Одного разу він сказав: «Хто б міг подумати, що перелом у світі спортивних чемпіонатів і розваг відбувся завдяки винаходу супутника. Але він відбувся у зв'язку з появою кабельного телебачення..., тобто завдяки можливості перейти від використання трьох телевізійних мереж до нескінченного розмаїття нових, конкуруючих між собою телевізійних каналів». До цього моменту в деяких країнах існували всього одна-дві мережі телемовлення, які в основному контролювалися державою. Кабельне телебачення забезпечило можливість створення великої кількості каналів, які мають змогу задовольнити гостри потреби в розважальних програмах. Трансляція професійних баскетбольних матчів добре відповідає цим вимогам. І, за словами Стерна, НБА була готова до таких трансляцій. Кабельне телебачення розширило не тільки аудиторію глядачів телевізійних програм, але й рекламну аудиторію. Цим скористалися Майкл Джордан і його партнери по рекламі, особливо фірма *Nike*.

Подібно НБА, Компанія *Nike* прагнула вийти на глобальний ринок ще в 1980-х рр. Скориставшись телебаченням як основним інструментом реклами, *Nike* перетворила Джордана у всесвітню знаменитість, відому як своїми особистими перемогами й духом боротьби, так і професійною майстерністю неперевершеного баскетболіста. Відразу всі хлопчики в усьому світі захотіли

«бути схожими на Майкла». Співробітництво Джордана з *Nike*, його спортивні досягнення, прагнення до перемоги, чарівна усмішка й безупинне просування *Nike* незабаром зробили його справжньою легендою спорту, що також сприяло подальшому розвитку НБА в глобальному масштабі.

Заключним фактором, що значною мірою сприяв глобальному успіху НБА, є те, що ліга не стала «вітриною» досягнень тільки американських спортсменів. Достатньо згадати такі відомі серед шанувальників баскетболу імена, як Хакім Оладжувон (*Hakeem Olajuwon*) (*Houston Rockets*) з Нігерії, Тоні Кукок (*Toni Kukok*) (*Chicago Bulls*) з колишньої Югославії і Рік Сміт (*Rik Smits*) (*Indianapolis Pacers*) з Голландії. Оскільки НБА запрошує у свої команди видатних баскетболістів з усього світу, ігри чемпіонатів ліги викликають усе більший міжнародний інтерес.

Саме використання популярності М. Джордана і талановитих спортсменів інших національностей, а також поява кабельного телебачення, що дозволяє транслювати матчі по всьому світі, створило для НБА надзвичайно вигідний плацдарм для стрімкого розвитку в глобальному масштабі. І цим талановитим стратегічним планом ліга зобов'язана Девіду Стерну.

Питання:

1. На вашу думку, які глобальні перспективи подальшого розвитку НБА і команд, що входять до ліги?

Поясніть, як може вплинути позиція, що займає НБА, на її подальший успіх на міжнародному рівні.

2. Які правові, політичні, економічні й культурні відмінності можуть виявитися суттєвими при вербуванні гравців у команду НБА за кордоном? Припустимо, що ви менеджер, як би ви впоралися із цими труднощами?

3. Припустимо, що ви талановитий баскетболіст. Вас запросили в одну з команд НБА й відрядили до Шанхаю (Китай). З чого б ви розпочали для того, щоб успішно адаптуватися до нової обстановки як в особистому, так і професійному плані?

4. На прикладі НБА докладно розкажіть про фактори ефективності і результативності менеджменту в міжнародному масштабі.

Варіант № 3.

1. Роль корпоративної культури в управлінні персоналом. Система цінностей і мотивація.

2. Чинники організаційної культури, що впливають на керованість організації.

3. Ситуація для аналізу.

Ліза Бенавідес (*Lisa Benavides*), *Forest International*

Ліза Бенавідес була нещодавно призначена віце-президентом з роботи з персоналом в *Forest International*. До цього в компанії був лише начальник відділу кадрів і фахівець із розподілу пілг, який займався в основному оформленням відпусток і фіксуванням лікарняних листів.

Однак новий головний виконавчий директор вважав, що людські ресурси повинні відігравати стратегічну роль в організації. Тому він запросив

на нову посаду Лізу Бенавідес, яка до цього працювала у відомій консалтинговій фірмі з вирішення проблем персоналу. У головного виконавчого директора було багато цікавих ідей щодо наділення співробітників владними повноваженнями, спільного керівництва, роботи в командах. Він вірив, що реалізація цих ідей дозволить істотно поліпшити результати корпоративної діяльності.

Forest International вела бізнес в одній з найбільш травмонебезпечних індустрій. На целюлозних комбінатах, лісопильних заводах і фанерних фабриках накопичувалось багато колод і їдких хімікатів, а від розпилювальних верстатів, оснащених гострими, як бритва, зубчастими стрічками, стояв нестерпний шум. *Forest International* мала жахливі показники виробничого травматизму. За минулі чотири роки в компанії відбулося 29 нещасних випадків зі смертельними наслідками; щорічно 9% робітників отримували серйозні травми. Крім того, за останні роки помітно знизилася продуктивність праці, а конкуренти поступово витісняли *Forest International* з її ринку.

Головний виконавчий директор для початку попросив Лізу Бенавідес знайти способи зниження травматизму й підвищення продуктивності праці.

Річний обіг *Forest International*, що розташована в передмісті Атланти, штат Джорджія, становив 11 млрд. дол., а штат компанії в цілому нараховував 45000 осіб. У багатьох співробітників на цьому підприємстві працювали у свій час їхні батьки й діди. Втратити палець або два на виробництві було серед робітників звичайною справою, і деякі навіть пишалися такими травмами. Щоб стати «справжнім форестменом» (членом колективу), потрібно було неодмінно випробувати долю, наприклад, засунути руку в зупинений механізм, щоб усунути поломку й запустити розпилювальну лінію. Під час обідньої перерви співробітники полюбили розповідати «героїчні історії» про своїх батьків і дідів, які покалічилися на цій небезпечній роботі.

Бенавідес відразу ж зрозуміла, що однією з причин подібних проблем є психологічні установки самих робітників. Але їй було також зрозуміло, що не менш важливу роль відіграють і настанови виробничих менеджерів. Для них головним пріоритетом був безупинний випуск продукції за будь-яких обставин. Тому у випадку зупинки лінії робітники ніколи не намагалися знайти начальника, щоб повідомити йому про несправність.

Замість цього вони з великим ризиком для себе самі усували несправності.

Провівши бесіду з робітниками, Бенавідес зрозуміла: більшість із них вважає, що менеджерів набагато більше хвилюють показники продуктивності, ніж благополуччя підлеглих. Робітники були переконані, що компанія просто не цінує їхню працю. Один оператор розпилювальної лінії розповів Лізі Бенавідес, як він неодноразово робив пропозиції щодо підвищення продуктивності й зниження травматизму, але менеджери поставилися до них байдуже.

«Вони ніколи нас не слухають і вимагають лише беззаперечного виконання наказів», - скаржився оператор.

Слід зазначити, що саме ця людина була однією з найбільш активних супротивників змін, спрямованих на підвищення безпеки праці: робітників намагалися примусити носити захисні окуляри й навушники на всій території підприємства, а не тільки під час виконання завдань; вони ж не хотіли підкорятися цим розпорядженням. «Менеджери й не думають посправжньому піклуватися про нас, вони просто попихають нами», - наполягав оператор. Його колеги також були незадоволені новими правилами: «Адже самі менеджери ходять по цехах без окулярів і навушників. А чому ми повинні поводитися інакше?».

Питання:

1. Як можна охарактеризувати корпоративну культуру *Forest International* з точки зору внутрішньої інтеграції й зовнішньої адаптації?
2. Наскільки легко пройдуть зміни, задумані новим головним виконавчим директором?
3. Якби ви опинилися на місці Лізи Бенавідес, щоб ви порадили головному виконавчому директорові?

Варіант № 4.

1. Мова як чинник і символічний код формування організаційної культури.

2. Культурне різноманіття та адаптація персоналу в міжкультурному середовищі.

3. Ситуація для аналізу.

ТОВ «Смачненко» - велика мережа підприємств громадського харчування в м. Житомир, заснована в кінці 1990-х. Чисельність співробітників більше 1000 чоловік, 12 ресторанів і кафе. Основний апарат управління в організації не змінювався з моменту її створення. У 2018 році на адресу компанії надійшла велика кількість рекламацій на якість і культурне обслуговування. Керівник організації одним із пріоритетів діяльності на найближчий рік поставив формування комунікаційної культури і підвищення якості послуг, що надаються, за допомогою:

- вивчення очікувань клієнтів;
- підвищення якості трудового життя працівників та їх задоволеності працею;
- реалізації принципу відкритості внутрішніх комунікацій;
- впровадження організаційного коучингу і Performance Review;
- збільшення частки показників лояльності в КРІ (ключові показники ефективності) співробітників.

Питання.

1. Що можна сказати про тип і особливості організаційної культури ТОВ «Смачненко»?

2. Чи можна назвати організаційну культуру ТОВ «Смачненко» сильною?

3. Чи є розвинена організаційна культура сучасної компанії її конкурентною перевагою?

Варіант № 5.

1. Модель організаційної культури Г. Л. Хаєта.
2. Засоби та методи педагогічного впливу на особистість.
3. Ситуація для аналізу.

Levi Strauss - найбільший в світі виробник джинсового одягу, обсяги продажів якої обчислюються мільярдами доларів. Однак на початку 90-х рр. на адресу компанії стали надходити закиди, що вона повільно оновлює свою продукцію, поступаючи своїм конкурентам - Haggar Appareli Farah Manufacturing. З'явилися також критичні зауваження на адресу організаційної культури Levi Strauss. У той час компанія проводила в життя ідею її президента R. Haas, переконаного, що компанія вже довела свою можливість займати лідируючу позицію по виробництву джинсового одягу. Тепер її завдання - створити високо моральну культуру, підтримувати етику взаємовідносин, тим самим, перетворивши Levi Strauss в зразок високої якості трудового життя. Ідеї R. Haas зводилися до наступного:

- відкритість: менеджери повинні проявляти інтерес до працівників, відзначати їх успіхи, підкреслювати їх внесок в досягнення результатів роботи компанії;

- незалежність: на всіх рівнях управління організацією вітаються незалежні судження, конструктивна критика;

- етика: менеджери повинні чітко і відкрито формулювати свої вимоги, подавати приклади етики бізнесу і взаємовідносин всередині і за межами компанії;

- делегування: менеджери повинні делегувати повноваження більш низьких рівнів управління, тим, хто безпосередньо виробляє продукцію і контактує з покупцями і клієнтами;

- зовнішні зв'язки: Levi Strauss відмовиться від співпраці з партнерами, дії яких суперечать стандартам етики компанії;

- оцінка персоналу: до 30% премій припадає на працівників, які дотримуються етичних стандарти. Працівник, який добився високих виробничих результатів, але не досить добре проявив себе з точки зору етичних норм і стандартів компанії, може не отримати премію.

Етичні стандарти Levi Strauss багато ставили під сумнів, вважаючи, що вони не сприяють підвищенню ефективності роботи компанії, пояснюючи цим її невдачі на ринку. Однак Haas вважав, що проблеми компанії обумовлені зовнішніми факторами і обставинами і, і якби не прихильність персоналу цим етичним нормам, компанія переживала б набагато більші труднощі.

Питання.

1. Якою є організаційна культура компанії Levi Strauss?
2. Чи можна вважати організаційну культуру компанії Levi Strauss сильною?

3. Чи згодні ви з твердженням Naas, що створена ним організаційна культура являє основну конкурентну перевагу компанії на ринку? Аргументуйте свою позицію.

Варіант № 6.

1. Комунікативна компетентність керівника як основа культури управління.

2. Контекстуальні навички та їх цінність.

3. Аналітичне завдання.

Проведіть діагностику організаційних культур підприємств. Карта експертної оцінки сили культури управління підприємствами подана у таблиці. Надайте аналітичні висновки за результатами розрахунків.

Таблиця

Результати експертної оцінки елементів організаційної культури на підприємствах

Структурні елементи організаційної культури	Підприємства					Коефіцієнт вагомості
	№1	№2	№3	№4	№5	
Культура умов праці	1	5	4	2	2	0,10
Культура управління	2	4	3	1	2	0,15
Культура виробництва	3	3	2	2	1	0,10
Культура персоналу	4	4	1	1	3	0,15
Культура комунікацій	5	5	3	2	2	0,07
Культура взаємовідносин із конкурентами	3	4	2	1	4	0,08
Культура інновацій	2	5	4	3	1	0,09
Культура організації праці	1	4	3	4	3	0,07
Культура соціального забезпечення	4	5	1	2	2	0,09
Економічна культура	2	5	2	1	4	0,10

Варіант № 7.

1. Адаптація організаційної культури.

2. Прояв культури керівника в моделях його трудової поведінки.

3. Аналітичне завдання.

Основне з Ваших завдань в новій компанії є: «Розібратися з організаційною культурою компанії і зробити її нормальною» (цитата керівника). У компанії працює 430 чоловік. Центральний офіс у Києві і є 6 філій. Компанія має хорошу репутацію на ринку. Колектив компанії молодий (середній вік 26 років). 50% чоловіків і 50% жінок. Виробництва немає. Це ІТ компанія, надає послуги. Бурхливе кількісне зростання почалося 2 роки тому. Доброзичлива, родинна ситуація у взаєминах усередині компанії.

Завдання:

1. Опишіть етапи роботи над проектом «Організаційна культура».

2. Зробивши припущення про характер організаційної культури в компанії, запропонуйте інструменти роботи, які будуть ефективні.
3. Зробити план роботи напряму організаційна культури на рік.

Варіант № 8.

1. Культура бесіди телефоном та прийому відвідувачів.
2. Модель конкуруючих цінностей.
3. Аналітичне завдання.

В таблиці наведено декілька типових причин виникнення культурного шоку у працівників міжнародної компанії, які були спрямовані на нове місце з іншим культурним середовищем. Доповніть представлений перелік, надавши 10-15 додаткових причин та запропонуйте способи подолання культурного шоку.

Таблиця

Причини та способи подолання культурного шоку

Типові причини культурного шоку	Способи подолання культурного шоку
Інша мова	
Інша система цінностей	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
Інші норми поведінки	

Варіант № 9.

1. Історія формування теорії організаційної культури.
2. Адаптивні та неадаптивні організаційні культури.
3. Ситуація для аналізу.

Компанія «Сигма» займається розробкою, реалізацією і супроводом комп'ютерних програм в Україні і деяких країнах СНД. В даний час в ній працює близько 60 аналітиків і програмістів. Раз на місяць правління проводить обговорення планів, проблем і можливостей, наявних у компанії. Нижче приведена стенограма засідання правління, на якому обговорювалося питання про контракти з обслуговування проданих раніше комп'ютерних програм.

Михайлов Андрій, генеральний директор: «Отже, на порядку денному сьогоднішнього засідання правління контракти з обслуговування. Роман, це твоє питання».

Гриценко Роман, фінанси і банківська справа: «Не зовсім мій, але я переглянув контракти з обслуговування програм, укладені з низкою наших клієнтів, і мені здається, що ми не отримуємо від них гарного повернення на

капітал. За моїми підрахунками, було б краще продавати щороку оновлену версію нашого пакета програм "Сигма", ніж пропонувати контракти з їх обслуговування ... або, це абсолютно ясно, ми повинні збільшити ціну цих контрактів ».

Михайлов: «Наскільки ти пропонуєш підняти ціну?»

Гриценко: «Питання, звичайно, цікаве ...»

Михайлов: «Так що ж ти все-таки пропонуєш?»

Гриценко: «Я думаю, ми повинні збільшити річну плату за обслуговування програм "Сигма" принаймні на 30%».

Крупко Борис, маркетинг: «Якщо ми це зробимо, то можемо втратити частину клієнтів ... може, не тих, хто вже у нас є, але деяких потенційних клієнтів».

Михайлов: «Скільки користувачів програм має з нами контракти з обслуговування?»

Крупко: «Я не знаю».

Михайлов: «Олексій, скільки?»

Шустрів Олексій, розвиток: «Я не дуже добре уявляю собі ситуацію на сьогоднішній день».

Гриценко: «Мені здається, близько 80%».

Михайлов: «Яка стандартна ціна, обрахована на процентної основі до пакету програм?»

Крупко: «Це частково залежить від ціни програми, але перш за все від того, наскільки часто вона оновлюється».

Шустрів: «Можливо, ми не повинні робити так багато змін в програмах. Краще було б витратити час на перехід до нової системи компанії "Епл" ».

Сьоміна Тамара, операції: «Це не допомогло, і від нас пішов Станіслав Фрідман. Він знав наші програми уздовж і поперек ».

Михайлов: «Так, Станіслав був унікальний фахівець і працівник».

Шустрів: «Все-таки цікаво, чому він пішов».

Михайлов: «Не будемо відволікатися. Чому б нам не спробувати краще продавати контракти з обслуговування пакета програм "Сигма"? Хіба компанії "МЕДСІСТЕМ" і "ТМС" не роблять таких же змін, як і ми, причому так само часто? Давайте повідомимо нашим клієнтам, що наші програми - найдосконаліші на ринку ».

Крупко: «В одній зі згаданих компаній змінився фінансовий директор. Теж пішов несподівано, як і Станіслав ».

Михайлов: «Іван, ми ще нічого не чули від тебе. Які у тебе є ідеї? »

Багров Іван, системний аналіз: «Мені особливо нічого сказати - це не моя тема, це проблема маркетингу. Вони повинні знати, як продавати контракти ».

Крупко: «Чому так ставиться питання? Генеральний директор на початку наради чітко визначив: це питання Романа ».

Михайлов: «Це наше загальне питання. Тамара, ти хочеш щось сказати? Давай тільки по суті ».

Сьоміна: «Я думаю, нам треба мати більше даних. Можливо, варто відкласти це питання до тих пір, поки ми не вивчимо краще потреби наших клієнтів і тому подібне».

Гриценко: «Що конкретно ми повинні знати?»

Михайлов: «Нам необхідно знати передбачувані за планом зміни на наступний рік і в скільки обійдеться їх здійснення».

Сьоміна: «Вибачте мене, мені треба піти. Я повинна зустрітися з Георгіївським об 11:00».

Гриценко: «Можливо, ми просто підніmemo ціну для нових клієнтів на 20% і подивимся, що станеться? Збільшила ж "ТМС" свою ціну на 35% у цьому році».

Михайлов: «Що ти думаєш, Борис?»

Крупко: «Так, ми можемо спробувати це зробити. Однак ми можемо втратити деяких потенційних клієнтів».

Михайлов: «Добре, давайте спробуємо це зробити. Дякую, нараду закінчено»

Завдання:

1. Як ви оцінюєте рівень культури в компанії «Сигма»? Який тип культури склався в компанії? Орієнтує він всіх працівників на те, що є для організації цінним і важливим? Яка поведінка вважається допустимою?

2. Чи можна стверджувати, що система цінностей в компанії сформувалася і прийнята її співробітниками?

3. Оцініть рівень проведення наради (церемонії і ритуали як частина культури).

4. Який стиль керівництва в компанії «Сигма»? Чи ефективний він?

5. Які етичні аспекти проведення наради ви б виділили?

6. Які рекомендації ви могли б дати керівництву компанії «Сигма»?

Варіант № 10.

1. Соціальний базис організаційної культури.

2. OSAI як інструмент оцінки організаційної культури.

3. Аналітичне завдання.

Які цінності можна виявити в нижче наведених організаційних міфах та традиціях? Зробіть припущення, який тип організаційної культури за К. Куїном вони ототожнюють?

А. В компанії існувало правило, згідно до якого співробітникам, які мають доступ на вхід в охорону зону, необхідно мати розпізнавальний значок та документи, які підтверджують їх особу. Одного разу Т. Ватсон з підлеглими прямував у охорону зону. Супер-вайзером, який охороняв дану зону в той день, була молода жінка, про яку після ходили легенди. З'ясувавши, що у Ватсона та його супроводу є тільки помаранчеві значки, які носять всі співробітники компанії, а не зелені, які надають право на вхід до охоронної зони, вона не пропустила їх, хоча прекрасно знала, якою є репутація та якою повагою користується Т. Ватсон у компанії IBM. Ватсону

та групі його помічників довелося повернутися за значками, які надають право на вхід до охоронної зони.

По дорозі назад всі присутні при розмові Ватсона та молодого супервайзера співробітники запитали себе: «Чи знайде підтримку поступок супервайзера у впливового члена правління?» Відповідь на це питання була у повідомленні, яке зробив Ватсон для всіх співробітників компанії ІВМ: «... незалежно від того, яку роботу ти виконуєш та яку посаду обіймаєш в організації, необхідно дотримуватися встановлених правил та порядків ...».

Б. Одним з найбільш важливих ритуалів косметичної фірми «Mary Kay» є проведення щорічних зустрічей-нагороджень. Типовий зразок зустрічей-нагороджень поєднує в собі риси, які властиві пишному видовищу «Miss America» та цирковій виставі. Всі запрошені на свято одягнені у чарівні вечірні сукні, які надають заходу особливий шик. Головний привід проведення таких заходів – нагородження консультантів фірми різноманітними «крачачими» подарунками. Це можуть бути золоті та діамантові брошки, хутряні манто та навіть шикарні автомобілі, в залежності від обсягу продажів компанії.

В. Штаб-квартира «Tandem Computer» не схожа на типові офіси фірм. Прилегла територія облаштована біговими доріжками, баскетбольними майданчиками, величезним басейном та класами для занять йогою, шикарний танцювальний майданчик довершує ансамбль комплексу. Все це споруджено тільки для того, щоб співробітники компанії могли повноцінно відпочивати.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

з дисципліни

«Організаційна культура»

1. Культура та культурне середовище організації.
2. Предмет, об'єкт та методи дослідження організаційної культури.
3. Історія формування теорії організаційної культури.
4. Сутність організаційної культури.
5. Властивості та функції організаційної культури.
6. Соціальний базис організаційної культури.
7. Сила організаційної культури.
8. Інтеграційна властивість організаційної культури.
9. Зміст диференціації організаційної культури.
10. Адаптація організаційної культури.
11. Цінності організації.
12. Норми організаційної поведінки.
13. Мова як чинник і символічний код формування організаційної культури.
14. Організаційні обряди, ритуали, звичаї, традиції, легенди.
15. Девізи, гасла, символи.
16. Трирівнева модель організаційної культури Е. Шейна.
17. «Айсберг» організаційної культури Є. Д. Малініна.
18. Дворівнева схема організаційної культури В. О. Співака.
19. Модель організаційної культури Р. Дафта.
20. Суб'єктивна та об'єктивна організаційна культура.
21. Функціональна структура організаційної культури.
22. Модель організаційної культури Т. О. Соломанідіної.
23. Модель організаційної культури Г. Л. Хаєта.
24. Система 7-С Пітерса-Вотермана.
25. Загальна структура організаційної культури за Г. М. Захарчин.
26. Організаційна культура підприємства як система.
27. Види культур за стилем управління.
28. Види культур за типом організаційної культури.
29. Види культур за віком.
30. Види культур по силі дії; по напряму дії; по мірі інноваційності.
31. Зовнішня, внутрішня та змішана організаційна культура.
32. Типи організаційної культури за ступенем спостереження та пізнання.
33. Загальна характеристика типології організаційних культур.
34. Типологія організаційних культур за Г. Хофстеде.
35. Типологія організаційних культур Р. Льюїса.
36. Типологія організаційних культур за С. Ханді.
37. Типологія організаційних культур Т. Дейла та А. Кенеді.
38. Типологія організаційних культур Р. Блейка та Ж. Маутона.
39. Типологія організаційних культур К. Камерона та Р. Куїна.
40. Типологія організаційних культур Р. Акоффа.

41. Типологія організаційних культур за У. Оучі.
42. Типологія організаційних культур за Ф. Клухольмом та Ф. Стродбергом.
43. Адаптивні та неадаптивні організаційні культури.
44. Модель конкуруючих цінностей.
45. Культура організації в контексті сучасної парадигми управління.
46. Організаційна культура як іманентна складова системи управління підприємствами.
47. Роль корпоративної культури в управлінні персоналом. Система цінностей і мотивація.
48. Вплив організаційної культури на процес розробки та реалізації управлінських рішень.
49. Культурне різноманіття та адаптація персоналу в міжкультурному середовищі.
50. Вплив стратегічного управління на організаційну культуру
51. Стили керівництва.
52. Ролі керівників.
53. Способи впливу керівника на організаційну культуру.
54. Тип керівництва на етапах життєвого циклу організації.
55. Компетенції керівника.
56. Моделі об'єктів управління.
57. Методи отримання знань про особистість.
58. Потенціал особистості.
59. Потреба у психологізації управління.
60. Переваги та потреба «науковості» в управлінні.
61. Моральні цінності «акул» та «дельфінів» бізнеса.
62. Духовна культура, моральні якості керівників.
63. Риси успішних керівників.
64. Прояв культури керівника в моделях його трудової поведінки.
65. Деструктивна та термінаторна поведінка.
66. Комунікативна компетентність керівника як основа культури управління.
67. Моральні основи етикету.
68. Професійна культура та мораль.
69. Культура комунікацій.
70. Культура та методика проведення нарад.
71. Критика та винесення на осуд за роботу.
72. Культура звільнення співробітників.
73. Культура бесіди телефоном та прийому відвідувачів.
74. Ділове спілкування за допомогою візитної картки.
75. «Культура мовлення» організації (культура ділового листування).
76. Основні поняття культури організації праці та культури виробництва, та їх зміст.
77. Системи з вертикальними та горизонтальними комунікаціями та сприйняттям людини в них.

78. Контекстуальні навички та їх цінність.
79. Сфера задач інженерної психології та ергономіки.
80. Безпека праці та її забезпечення
81. Комунікативна компетентність організації.
82. Групова взаємодія в культурі організації.
83. Спільноти та соціальні мережі.
84. Механізм формування і розвитку корпоративної культури.
85. Фактори, які впливають на формування корпоративної культури.
86. Вплив національного менталітету на формування і розвиток корпоративної культури
87. Соціально-психологічні засади впливу та переконання.
88. Засоби та методи педагогічного впливу на особистість.
89. Етапи управління розвитком організаційної культури.
90. Організація вирішення проблем, пов'язаних із удосконаленням та розвитком організаційної культури.
91. Перші кроки на шляху удосконалення організаційної культури.
92. Діагностика культури організації.
93. Зміни в організаційній культурі.
94. Вплив життєвого циклу на розвиток організаційної культури.
95. ОСАІ як інструмент оцінки організаційної культури.
96. Побудування профілю організаційної культури.
97. Методи планування та реалізації змін організаційної культури.
98. Моделі впливу організаційної культури на організаційну ефективність і конкурентоспроможність.
99. Чинники організаційної культури, що впливають на керованість організації.
100. Організаційна культура і стратегія.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові акти

1. Конституція України. Верховна Рада України Конституція, Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/page>.
2. Кримінальний кодекс України. Верховна Рада України; Кодекс України, Кодекс, Закон від 05.04.2001 № 2341-III. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2341-14/page5>.
3. Указ Президента України «Про Державний Протокол та Церемоніал України» від 22.08.2002 № 746/2002.– [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/746/2002>.
4. Рекомендація N 13 Всесвітньої конференції щодо політики у сфері культури "Зв'язки між культурами, міжкультурна комунікація" від 06.08.1982. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_736.

Основна

5. Азарова Ю. Мультикультуралізм і сучасні моделі міжкультурної комунікації / Ю. Азарова // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Культурологія. - 2016. - Вип. 17. - С. 13-19. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoakl_2016_17_5.
6. Афоніна І. Ю. Стратегії комунікативної поведінки в професійно значущих ситуаціях міжкультурного спілкування / І. Ю. Афоніна // Теоретичні і прикладні проблеми психології. - 2013. - № 3. - С. 25-30. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tippp_2013_3_6.
7. Беликова И.П. Организационная культура. Учебное пособие Ставрополь: Агрус, 2013. – 110 с.
8. Бойко О. Т. Невербальні засоби спілкування у системі міжкультурної комунікації у системі міжкультурної комунікації / О. Т. Бойко // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер. : Філологічна. - 2012. - Вип. 23. - С. 14-15. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaf_2012_23_7.
9. Волкова Н. П. Педагогіка: Навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб., доп. — К.: Академвидав, 2007. — 616 с. (Альмаматер).
10. Гаврилишин Т. В. Усне ділове мовлення як феномен культури та форма спілкування / Т. В. Гаврилишин // Проблеми семантики, прагматики та когнітивної лінгвістики. - 2010. - Вип. 17. - С. 79-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psptkl_2010_17_12
11. Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни «Організаційна культура» (для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)” денної форми навчання) / С. О. Гайдученко, М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ, 2015. – 77 с.

12. Гжешук В. Міжнародний менеджмент в національному стилі спілкування країн світу / В. Гжешук // Молодь і ринок. - 2014. - № 5. - С. 128-134. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2014_5_30.

13. Гончарук Н. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект [Електронний ресурс] / Н. Гончарук, І. Сурай // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2010. - Вип. 2. - С. 57-65. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_2_9

14. Гриньова В. М. Про співвідношення понять "професіоналізм", "професійна культура", "професійна компетентність", "професійна підготовка" [Електронний ресурс] / В. М. Гриньова // Педагогіка та психологія. - 2014. - Вип. 45. - С. 74-84. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znrkhnpu_ped_2014_45_10

15. Дикань О. В. Культурно-ціннісна мотивація до підвищення якості продукції промислових підприємств залізничного транспорту в умовах формування Інноваційно-логістичного кластеру / О. В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - Вип. 54. - С. 268-278. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_54_13

16. Древаль Ю. Д. Участь МОП у формуванні та вдосконаленні культури охорони праці [Електронний ресурс] / Ю. Д. Древаль // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2016. - № 2. - С. 34-39. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_2_7

17. Древаль Ю. Д. Формування превентивної культури охорони праці в закладах освіти [Електронний ресурс] / Ю. Д. Древаль, Я. О. Сичікова // Наукові записки [Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка] . Серія : Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти. - 2016. - Вип. 9(1). - С. 212-218. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nz_pmfm_2016_9\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nz_pmfm_2016_9(1)_31)

18. Дяченко, Тетяна Олексіївна. Організаційна культура: теорія і практика [Текст]: монографія / Т. О. Дяченко. - К.: Логос, 2012. - 323 с.

19. Коваленко, Геннадій Олександрович. Корпоративна культура сучасного підприємства [Текст]: навч. посіб. / Г. О. Коваленко, А. В. Остафійчук; Донбас. держ. машинобуд. акад. (ДДМА). - Краматорськ: ДДМА, 2011. - 132 с.

20. Колбіна Т. В. Сутність міжкультурної комунікації як особливої форми соціальної взаємодії представників різних культур / Т. В. Колбіна // Вісник Харківської державної академії культури. - 2010. - Вип. 31. - С. 105-114. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2010_31_12.

21. Комарова К.В. Організаційна культура [Текст: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. - Дніпропетровськ: ДДФА, 2011 - 166 с.

22. Корженко В. В. Вплив національної культури на формування моделі управління: методики крос-культурного менеджменту / В. В. Корженко, Ж. А. Писаренко // Актуальні проблеми державного управління. -

2009. - № 1. - С. 16-26. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2009_1_4.

23. Корпоративна культура: навчальний посібник / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. – Львів: «Новий світ-2000», 2011. – 342 с.

24. Ліфінцев Д.С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту / Д.С. Ліфінцев // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. - № 5. - С. 23 – 26.

25. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию [Текст] / Д. Ричард Льюис. [Пер с англ.] — 2-е изд. — М. Дело, 2001. — 448 с.

26. Мешко Н. П. Крос-культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній / Н. П. Мешко, О. Є. Буланкіна. // Ефективна економіка. - 2012. - № 7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_7_29.

27. Нинюк М. А. Професійна культура як основа ефективної діяльності управлінських кадрів [Електронний ресурс] / М. А. Нинюк // Бюлетень Міністерства юстиції України. - 2013. - № 3. - С. 91-96. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju_2013_3_16

28. Ногінська А. О. Роль сучасного керівника у формуванні корпоративної культури / А. О. Ногінська // Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки. - 2009. - Вип. 6. - С. 267-271. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2009_6_59

29. Олійник О. Ділове спілкування [Текст]: Навчальний посібник / О. Олійник. – Красноармійськ: КІІ ДонНТУ, 2009. –380 с.

30. Организационная культура: учебное пособие / Автор-составитель О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 110 с.

31. Организационная культура: учебник для академического бакалавриата / под ред. В. Г. Смирновой. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 306 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс. – Режим доступу: https://stud.com.ua/65590/menedzhment/organizatsiyна_kultura

32. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління [Текст]: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. - 2-ге вид., доповн. - К.: Академвидав, 2010. - 543 с. - (Серія "Альма-матер").

33. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин [Текст]: Навчальний посібник / Ю.І. Палеха. – К.: Кондор, 2007. – 356 с.

34. Перехейда В. В. Комунікаційна компетентність персоналу в туристичному бізнесі / В. В. Перехейда // Інформаційне суспільство. - 2015. - Вип. 21. - С. 73-77. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/is_2015_21_15

35. Пермінова С. О. Комунікативна компетентність менеджера в сучасній діловій взаємодії / С. О. Пермінова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2009. - Вип. 16 (1). - С. 30-35. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_16%281%29__7

36. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура [Текст]: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.
37. Пеша Анастасия Владимировна. Организационная культура. Часть 1. Теоретические основы управления: учебное пособие / А. В. Пеша; М-во образования и науки РФ, Уральский гос. экон. ун-т. — Казань: Изд-во «Бук», 2017. — 190 с.
38. Перехейда В. В. Комунаційна компетентність персоналу в туристичному бізнесі / В. В. Перехейда // Інформаційне суспільство. - 2015. - Вип. 21. - С. 73-77. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/is_2015_21_15
39. Родионова ЕА. Организационная психология: учеб. пособие / Родионова Е.А. – СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. – 80 с.
40. Семененко О. Організаційна культура підприємства в системі управління змінами [Електронний ресурс] / О. Семененко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. - 2014. - Вип. 36(2.2). - С. 127-134. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2014_36\(2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2014_36(2)
41. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організаційної культури [Електронний ресурс] / А. В. Сова. // Ефективна економіка. - 2015. - № 6. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_53
42. Стрелкова Елена Игоревна. Культурная среда и ее системообразующие компоненты // Теория и практика общественного развития. – 2014. - № 13. – С. 121 – 122.
43. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. 352 с.
44. Тодорова Н.Ю. Кроскультурный менеджмент / Н.Ю Тодорова. [Навчальний посібник]. - Донецк : ДонНТУ, 2008. – 330 с.
45. Управление людскими ресурсами: философські засади : навчальний посібник для вузів / В.Г. Воронкова, А.Г. Беличенко, О.М. Попов, Наталія Олександрівна Резанова . – Київ : Професіонал, 2006 . – 567 с.
46. Феш М. С. Особливості впливу національного характеру на формування корпоративної культури підприємств / М. С. Феш, Л. П. Запорожан, Х. Р. Циквас // Наукові записки [Української академії друкарства]. Серія: Економічні науки. - 2015. - № 1. - С. 36-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_7
47. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах / Химич І. Г. // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. — Т. : ФОП Осадца Ю.В., 2016. — С. 105–116.
48. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2005. – 448 с.
49. Чаплак Я. Психологічний вплив у науковій психології / Я. Чаплак // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. - 2011. - Вип. 16 (2). - С. 132-145. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpfsp_2011_16%282%29__19
50. Юринець О.В., Федорів М.М. Аналіз впливу національного менталітету на формування організаційної культури. «Вісник національного

університету “Львівська політехніка” Проблеми економіки та управління. – 2010. - № 684. – С. 336 – 342. - Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/18791/1/70-336-342.pdf>

51. Юрченко В. В. Корпоративна культура організації / В. В. Юрченко, Ю. В. Мельник, Н. В. Богданова // Навчально-методичний посібник / – : КИЇВ, 2014. – 44 с.

52. R. Delecta Jenifer, G. P. Raman Cross. Cultural Communication Barriers in Workplace / Jenifer R. Delecta, Cross Raman G.P. // International Journal of Management, vol. 6, Issue 1, January. — 2015.— P. 348—351.

Додаткова

53. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні / О. Ф. Андросова // Електронне наукове фахове видання "Східна Європа: економіка, бізнес та управління" 2017 р. – Вип. 6 (11). - С. 224-233. - Режим доступу - http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/75.pdf

54. Балика О. Г. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті її впливу на соціально-трудові відносини / О. Г. Балика // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 156-161. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_25

55. Бурмага Н. В. Сетевые сообщества как новая форма социальной организации в условиях постмодерна / Н. В. Бурмага // Грані. - 2016. - № 4. - С. 63-68. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2016_4_12

56. Воробйова Н. П. Організаційна культура в системі менеджменту / Н. П. Воробйова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2013. - № 1. - С. 46-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2013_1_11

57. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 336 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс.

58. Гоголя Л. В. Розвиток організаційної культури в контексті життєвого циклу організації: поведінковий підхід [Текст] / Л. В. Гоголя // Ефективна економіка. – 2014. – № 10.

59. Горноста́й О. Б. Цінність культури охорони праці у виробничому процесі / О. Б. Горноста́й, О. В. Станіславчук // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.4. - С. 376-. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22.4_68

60. Грузинська І. В. Культура спілкування керівника на державній службі як основний чинник ефективного управління колективом [Електронний ресурс] / І. В. Грузинська. // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2012. - № 8. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_8_4

61. Давідич Ю. О. Ергономічне забезпечення транспортних процесів: навч. посібник / Ю. О. Давідич, Є. І. Куш, Д. П. Понкратов; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2011. – 392 с.

62. Димченко Н. С. Інноваційна поведінка менеджера та її роль в управлінській діяльності / Н. С. Димченко // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. - 2014. - № 1. - С. 80-87. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuetm_2014_1_13

63. Дробязко Л. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом [Електронний ресурс] / Л. В. Дробязко // Теорія та практика державного управління. - 2012. - Вип. 3. - С. 41-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2012_3_8

64. Захарчук Н. В. Роль та значення одягу у процесі міжкультурної комунікації / Н. В. Захарчук // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. - 2012. - Вип. 61. - С. 76-79. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDU_2012_61_16.

65. Козлов В. Д., Козлова А. А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. – 2000. – № 11 - С. 35 - 38

66. Котов М. В. Комунікативна невдача у ситуації міжкультурного спілкування / М. В. Котов // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. : Філологія. - 2013. - № 1052, Вип. 74. - С. 55-59. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIFL_2013_74_12.

67. Крупський О. П. Професійна та економічна культура як конкурентна перевага студентів – майбутніх менеджерів організацій [Електронний ресурс] / О. П. Крупський, А. А. Гальченко // Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. - 2013. - № 11. - С. 102-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kitonv_2013_11_18

68. Культура безпеки та цивільний захист у сучасних реаліях України: Матеріали науково-практичного інтернет-семінару, м. Ірпінь, 20 травня 2015 р. - Ірпінь: Національний університет ДПС України, 2015. - 137 с.

69. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації / Д. С. Ліфінцев. // Ефективна економіка. - 2011. - № 7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_7_20

70. Малинка Ю. Г. Толерантність як результат міжкультурної комунікації в умовах глобалізації / Ю. Г. Малинка // Вісник Національного авіаційного університету. Сер. : Філософія. Культурологія. - 2012. - № 2. - С. 123-127. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnau_f_2012_2_33.

71. Манько Н.С. Диагностика корпоративной культуры на предприятиях Екатеринбурга // Вопросы управления. – 2009. – Выпуск № 4 (9). - Режим доступа: <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2009/04/07/>

72. Мілаш І. В. Корпоративна культура як основний чинник успішного розвитку фірми / І. В. Мілаш, М. В. Черкашина // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2012. - Вип. 1(1). - С. 345-352. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1\(1\)_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1(1)_51).

73. Панкова Ю. М. Особливості впливу соціокультурних факторів на розвиток транснаціональних компаній як сучасної форми міжнародного бізнесу / Ю. М. Панкова // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. - 2016. - вип. 5. - С. 100-103. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2016_5_21

74. Пирожак Є. К. Корпоративна культура в системі стратегічного управління [Електронний ресурс] / Є. К. Пирожак, В. П. Семенина, В. В. Скупейко // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2009. - Вип. 3. - С. 16-19. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2009_3_4

75. П'ятницька Г. Управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства / Г. П'ятницька, Ю. Гайдай, А. Предеїн // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2013. - № 3. - С. 17-31. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2013_3_3

76. Рекун Г. П. Чинники і умови формування корпоративної культури в Україні / Г. П. Рекун, Ю. І. Прус // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. - 2011. - № 970. - С. 308-313. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2011_970_70

77. Семенов, Юрий Григорьевич. Организационная культура [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по направлению "Менеджмент" и спец. "Менеджмент организации" / Ю. Г. Семенов. - М. : Логос, 2006. - 256 с.

78. Сербінова Л. А. Загальний стан виробничого травматизму в Україні та шляхи вирішення цього питання / Л. А. Сербінова // Проблеми охорони праці в Україні. - 2015. - Вип. 30. - С. 67-74. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pop_2015_30_9

79. Седашова О. А. Культура праці як ціннісна орієнтація майбутнього фахівця / О. А. Седашова // Духовність особистості. - 2015. - Вип. 3. - С. 198-202. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/domtp_2015_3_20

80. Серіков А. В. Організаційна культура як домінанта в життєдіяльності підприємства: системний підхід / А. В. Серіков, А. Т. Атреп'єва, А. М. Боженко, Ю. В. Маренич, Ю. О. Рябуха, С. С. Сергєєв // Бізнес Інформ. - 2014. - № 1. - С. 192-198. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_1_37

81. Сидорчук Л.А. Концепція ергономічного проектування системи "людина-техніка-середовища" / Л. А. Сидорчук // Наукові записки Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Серія: Педагогічні та історичні науки / Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. - К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. - Вип. 113. - С. 182-191.

82. Синицька О. І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід / О. І. Синицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2012. - № 12. - С. 229-234. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_12_52.

83. Слабко Я. Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект [Електронний ресурс] / Я. Я. Слабко // Інвестиції:

практика та досвід. - 2009. - № 7. - С. 19-22. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_7_7

84. Смирнова В.Г. Организационная культура [Текст]: учебник для академического бакалавриата / под ред. В. Г. Смирновой. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 306 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс.

85. Темнюк Т.О. Визначення структури організаційної культури корпоративних підприємств / Т. О. Темнюк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 2. - С. 34-37. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_2_8

86. Ткалич М.Г. Соціально-психологічні особливості гендерної взаємодії в організації / М.Г. Ткалич // Проблеми сучасної психології. - 2012. - № 1. - С. 46-52. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2012_1_9

87. Флиер А.Я. Культурная среда и ее социальные черты [Электронный ресурс] // Знание. Понимание. Умение : информ. гуманитар. портал. 2013. - № 2. — [Режим доступу]: URL: http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2013/2/Flier_Cultural-Milieu

88. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. – Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. – 289 с.

89. Харчишина О. В. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами / О. В. Харчишина. // Економіка. Управління. Інновації. - 2012. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_62

90. Шавкун І. Г. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту [Електронний ресурс] / І. Г. Шавкун, Я. С. Дибчинська // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2014. - Вип. 58. - С. 53-63. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2014_58_7.

91. Шубін О. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління [Електронний ресурс] / О. О. Шубін, М. О. Гладкий // Проблеми економіки. - 2013. - № 3. - С. 239-246. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2013_3_34.

92. Ягупов В. В. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема / В. В. Ягупов, В. І. Свистун, М. А. Кришталь, В. М. Король // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер. : Педагогічні та психологічні науки. - 2013. - № 4. - С. 291-301. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnapv_ppn_2013_4_31

Електронні ресурси:

93. История формирования теории организационной культуры. – [Заголовок з екрану] – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://hr-portal.ru/pages/okk/iftok.php>

94. Особистість і культурне середовище. – [Заголовок з екрану] – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bookster.com.ua/osobystist-kulturne-seredovyshhe/>

95. Предмет, объект свойства и методы исследования организационной культуры. – [Заголовок з екрану] – [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://studopedia.ru/9_38253_predmet-ob-ekt-svoystva-i-metodi-issledovaniya-organizatsionnoy-kulturi.html

96. Соціально-культурне середовище. – [Заголовок з екрану] – [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://studopedia.com.ua/view_mijmarketing.php?id=5