

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

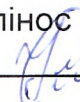
КАПІНОС Яна Русланівна

**Формування корпоративної культури організації  
в сучасних умовах. / Formation of corporate  
culture of the organization in modern conditions**

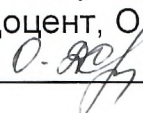
спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота


Виконала студентка групи  
МЕН-42  
Я. Р. Капінос



Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, О. П. Дяків



Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"07"  2024 р.

Завідувач кафедри  
 М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**КАПІНОС Яна Русланівна**

**Формування корпоративної культури організації в сучасних умовах/  
Formation of the corporate culture of the organization in modern conditions**

спеціальність 073 “Менеджмент”  
освітня програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕН - 42

**Я.Р. Капінос**

*підпис*

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Дяків О.П.

*підпис*

---

Випускню кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«\_\_»\_\_\_\_\_ 2021 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

*прізвище, ініціали підпис*

---

ТЕРНОПІЛЬ, 2021

## АНОТАЦІЯ

### **Капінос Яна Русланівна. Формування корпоративної культури організації в сучасних умовах.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» - Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2021.

У першому розділі висвітлено теоретичні та методичні засади формування корпоративної культури організації.

У другому розділі проведено системний аналіз та оцінка діючої практики засади формування корпоративної культури ТОВ «Сінтагма».

У третьому розділі запропоновані напрями удосконалення процесу формування ефективної корпоративної культури ТОВ «Сінтагма».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 позицій, містить 1 формулу, 2 додатка, 6 рисунків та 12 таблиць.

## ANNOTATION

**Kapinos**

**Yana**

**Ruslanivna.**

### **Formation of corporate culture of the organization in modern conditions.**

Qualification work is to obtaining the education qualification of "bachelor" in "Management". - Western Ukrainian National University. – Ternopil, 2021.

The first section covers the theoretical and methodological foundations for formation of the corporate culture of the organization.

In the second section conducted a systematic analysis and evaluation of current practice of the principles of formation of corporate culture of Syntagma LLC.

In the third section, the proposed directions for improvement of process of formation of effective corporate culture of LLC Syntagma.

Qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of literature of 40 numbers, 2 additions. There are 6 pictures, 12 tables and 1 formula in a work.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Поняття та сутність корпоративної культури.....	5
1.2. Теоретичні підходи та методи оцінки корпоративної культури.....	11
Висновки до розділу 1.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІНТАГМА».....</b>	<b>19</b>
2.1. Вплив корпоративної культури на соціально-економічний аспект діяльності ТОВ «Сінтагма».....	19
2.2. Аналіз внутрішніх організаційних процесів та корпоративних культурних цінностей ТОВ «Сінтагма».....	27
2.3. Соціально-економічне значення корпоративної культури у розвитку ТОВ «Сінтагма».....	33
Висновки до розділу 2.....	37
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДТРИМКИ ЇЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СІНТАГМА».....</b>	<b>38</b>
3.1. Пріоритетні напрямки утвердження корпоративної культури на підприємстві з урахуванням національних традицій і зарубіжного досвіду.....	38
3.2. Проект нових підходів щодо формування корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства.....	44

Висновки до розділу 3.....	51
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>52</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>54</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>58</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Необхідність визначення підходів та методів формування корпоративної культури організації з метою підвищення її ефективності та розвитку в майбутньому. Існує необхідність вдосконалення корпоративної культури організації в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Першими, хто вивчали питання формування корпоративної культури були Е.Мейо, Т. Діл, А. Кеннеді, Т. Пітерс і Р. Уотермена. Серед сучасних науковців проблеми формування корпоративної культури досліджували Л. Савчук, А.М. Виноградська, Й.С. Завадський, С.В. Ковалевський, І.Ф. Курас, Г.Л. Монастирський, О.П. Дяків, М.М. Шкільняк, Ж.Л. Крисько, О.А. Косовський, А.Сбитнев, В.О. Сизоненко, Ю.В. Соколов, В.С. Верлока, В.В. Стадник, М.А. Йохна, В.С. Сухарський, Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар, Г.Л. Хаєт та ін.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Систематизація інформації щодо процесу формування корпоративної культури організації. Визначення теоретичних підходів та методів оцінки корпоративної культури. Проведення аналізу стану формування корпоративної культури ТОВ «Сінтагма». Дослідження процесу формування корпоративної культури підприємства. Розробка практичних рекомендацій вдосконалення корпоративної культури.

### **Завдання:**

- висвітлити теоретико-методологічні основи дослідження корпоративної культури;

- розкрити особливості теоретичних підходів та методів оцінки корпоративної культури;

- охарактеризувати корпоративну культуру організації в сучасних умовах;
- проаналізувати внутрішні організаційні процеси та корпоративні культурні цінності організації;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури.

**Об'єкт дослідження** - стан формування корпоративної культури ТОВ «Сінтагма». Процес формування корпоративної культури організації в сучасних умовах. Явище впливу корпоративної культури на соціально-економічний аспект діяльності організації.

**Предмет дослідження** – особливості визначення критеріїв для формування корпоративної культури організації. Фактори впливу корпоративної культури на діяльність організації.

**Методи дослідження**, які були застосовані для вирішення поставлених завдань:

- 1) теоретичні (аналіз, систематизація, зіставлення, класифікація наукових джерел інформації) методи були використані для узагальнення та систематизування поглядів вчених та науковців на тему, яка досліджується;
- 2) емпіричні (дослідження та опис) застосовувались для збору конкретних даних підприємства та персоналу, опису та дослідження явища формування корпоративної культури організації;
- 3) метод моделювання був використаний для формування моделі корпоративної культури організації;
- 4) синтез – для формування поняття корпоративної культури організації;
- 5) дедукції та індукції.

**Практична значимість** результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення процесу формування корпоративної культури для підвищення ефективності організації.

**Апробація.** Результати наукового дослідження були апробовані на II Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» 28 травня 2021 року. Тернопіль, ЗУНУ.

Тезидоповіді на тему «Формування корпоративної культури організації в сучасних умовах».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

#### 1.1. Поняття та сутність корпоративної культури

Визначаючи поняття «корпоративна культура», доцільно пояснити термін «культура». Слово «культура» походить з латинської мови та перекладається як освіта, розвиток.

Погляди сучасних філософів на поняття «культура» висловлювали філософи різних періодів: Вергілій та Сенека, Аврелій та Августин, Ф. Петрарка, М. Монтень, Ф. Бекон, Т. Гоббс, Дж. Локк.

Значний внесок до класичної теорії культури зробили Ф. Гегель, Л. Уайт, Е. Тейлор, А. Кребер, К. Клакхонта інші.

В сучасній науці налічується понад 200 визначень поняття «культура». Вчені вирізняють два основні види культури, а саме: матеріальна та нематеріальна, тобто духовна. До матеріальної культури належать фізичні об'єкти, предмети та ресурси, які люди використовують для визначення своєї культури. Житло, храми, будівельні споруди, одяг, посуд, прикраси, знаряддя праці, та багато іншого, всі ці рукотворні предмети та речі, які впродовж віків вдосконалювались для добробуту та комфорту людини, є матеріальною культурою. Духовна культура належить до нефізичних уявлень людей про культуру. До духовної культури відноситься віросповідання, цінності, правила, норми, мораль, соціальні ролі, етику, мистецтво, звичаї та традиції. Нематеріальна та матеріальна культури в сукупності формують характер діяльності організації [14].

Ранні згадки словосполучення «корпоративна культура» були у ХІХ столітті. Даним терміном описували відносини у офіцерському середовищі. У ХХ столітті були сформовані перші визначення корпоративної культури.

У науці виокремлюють три періоди розвитку концепції культури організації [15].

У таблиці 1.1 описано стадії формування поняття «корпоративна культура» та наведені основні представники.

*Таблиця 1.1*

### **Етапи формування концепції корпоративної культури**

<b>Етапи</b>	<b>Період</b>	<b>Зміст</b>	<b>Представники</b>
1	до 1970 року	значення культури організації не було офіційно введене, існували лише припущення	М. Шериф, К. Левін, Д. Мак-Грегор
2	З 1970 по 1980 роки	термін «культура» був застосований для характеристики організації; визначені поняття антропології в організаційному аналізі	П. Тернер, А. Петтігрю, К. Гьортц
3	З початку 1980-тих років	визначення корпоративної культури стало одним з основних у літературі стосовно теорії організації	Е. Шейн, Т. Діл і А. Кеннеді, Дж. Мартін

Примітка. Складено автором на основі [15].

Надалі термін набув більш чіткого та конкретнішого змісту та застосовувався для визначення культурного середовища організації.

У класичному розумінні корпоративна культура – це поєднання матеріальної та духовної культури. Багато авторів погоджуються, що культура організації це складна система явищ матеріального і духовного життя персоналу: цінності, вірування, переконання, ідеї, а також принципи, норми та правила поведінки, традиції, ритуали, що склалися в організації за період її діяльності та визнані більшістю працівників. Існує багато трактувань терміну «корпоративна культура», тому варто розглянути найпоширеніші у таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*



## Трактування поняття «корпоративна культура»

№ з/п	Автор	Визначення
1	Б. Феган	Корпоративна культура - це ідеї, інтереси і цінності, що поділяє група. До них належать: досвід, навички, традиції, процеси зв'язку та прийняття рішень, що насправді випробувані працівниками
2	М. Шкільняк	Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства
3	М.І. Овчаренко	Корпоративна культура - система переконань та норм поведінки, що визначають взаємодію персоналу та керівництва компанії
4	В.В.Дергачова, Г.А.Федірко	Корпоративна культура - важливий компонент нематеріальних активів, що утворює інтелектуальний капітал та надає вагомості репутації організації.
5	О.І.Гарафано ва	Корпоративна культура - встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами організації
6	О.Дяків	Корпоративна культура -це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній компанії, таких, що відображають її індивідуальність і прийняття себе та інших у соціальному й речовинному середовищі, що виявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища

Продовження табл. 1.2

Примітка. Складено автором на основі [10,14,15,19].

М.М. Шкільняк зазначає, що корпоративна культура проявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки персоналу. Професор переконаний, що вона регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях [28].

На думку М.І. Овчаренко, на корпоративну культуру впливають національні аспекти культури та традиції, економічні тенденції, міжнародні тенденції, розмір та вид діяльності компанії [19]. В подальшому ці та ще ряд факторів застосовують для проведення оцінки культури компанії.

Українські автори В.В. Дергачова і Г.А. Федірко вважають, що існує тісний зв'язок між культурою організації та діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою. Автори наголошують, що у сучасних умовах економіки корпоративна культура є інструментом ефективного управління та визначає ключові орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура роботи), поза організацією, у взаємодії між різними інституційними суб'єктами та діловими партнерами [4].

І.А. Ігнат'єва та О.І. Гарафонова [15] досліджували передумови появи корпоративної форми організації бізнесу. В результаті виокремили п'ять основних підходів для пояснення терміну «корпоративної культури». До них належать:

- 1) психологічний;
- 2) функціональний;
- 3) описовий;
- 4) історико-генетичний;
- 5) нормативний.

У таблиці 1.3 розкрито сутність ключових підходів для розуміння культури організації.

*Таблиця 1.3*

**Характеристика основних підходів для визначення поняття  
«корпоративна культура»**

<b>Підхід</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Автори визначень</b>
1	2	3
Функціональний	описує функції культури організації. До них належать: регулювання поведінки та обмін цінностей між працівниками компанії, а також її соціальна функція	К. Голд, Г. Морган, В.А. Погребняк
Психологічний	зображає процес звикання працівника до середовища організації, навчання та набуття навичок	Є. Шейн, Т. Ю. Базаров

Описовий	включає список всіх складових культури організації	М. Мескон, М. С. Злобін
Історико-генетичний	визначає поняття через соціальне та культурне наслідування, традиції, можливість вдосконалити та розвивати корпоративні цінності, а також участь персоналу в їх зміні	М. Коул, К. Шольц, О. О. Максименко
Продовження табл. 1.3		
1	2	3
Нормативний	узагальнює в собі визначення культури, які опираються на загальноприйняті норми поведінки працівників	В. Сате, О. С. Віханський і О. І. Наумов

Примітка. Складено автором на основі [15].

У наукових колах існують декілька поглядів на трактування поняття «корпоративна культура», а саме: корпоративна культура рівнозначна організаційній; корпоративна культура частина організаційної, а також як самостійні поняття. Дані терміни часто використовуються як взаємозамінні. Вони стосуються артефактів (фізичні прояви культурних цінностей організації), визнаних вірувань та цінностей та основних припущень, що лежать в основі організації. Головним чином, організаційна та корпоративна культури належать до одного і того ж явища. З такою позицією погоджуються О.С.Віханський, Л.В.Карташова, Е.Д.Малініна, В.Л.Михельсон-Ткач, Е.А.Капітонова та інші.

Ю.Д.Красовський, Б.З.Мільнер, Е.Г.Молл, В.Перекрестов, В.В.Щербина вважають, що корпоративна культура є доповненням організаційної.

Багато авторів розділяють думку, що корпоративна і організаційна культури є самостійними поняттями. Дані терміни схожі в деяких елементах, а саме: наявність артефактів, місії організації та визначених умов праці. Наявність таких визначень вказує на різні феноменології, які стоять за кожним з них, а саме:

1) організація – це об'єднання двох і більше людей, в основі якого лежить спільна мета, інтереси, форма діяльності тощо;

2) корпорація – договірне об’єднання організацій, в основі якого є поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів із централізованим регулювання діяльності всіх учасників та субординацією їх взаємодії.

О.А.Шаповалов зазначає, що розмір організації визначає корпоративну та організаційну культури. Автор переконаний, якщо в організації працює десятки або сотні працівників, більш доцільним буде поняття організаційної культури, а якщо декілька тисяч - корпоративна культура[26].

Для кращого сприйняття поняття «корпоративна культура» необхідно визначити її ключові функції. На рисунку 1.1 зображено основні функції культури організації.



Рис.1.1. Основні функції корпоративної культури організації

Примітка. Складено автором на основі [14,15].

Кожна функція робить свій внесок у діяльність організації, а саме:

- функція регулювання контролює виконання регламентованих норм та правил поведінки працівників організації, допомагає запобігти появі конфліктів;
- функція орієнтування визначає необхідний напрям діяльності компанії та роботи працівників;
- охоронна – обмежує негативний зовнішній вплив на діяльність організації;
- мотиваційна функція проявляється в стимулюванні працівників;
- інформаційна – забезпечує доступність бази знань необхідної для працівників, забезпечує зв’язок з керівництвом;
- функція інтеграції формує відчуття спорідненості працівників і компанії;
- адаптація допомагає співробітнику звикнути до нового оточення, це забезпечується завдяки культурним цінностям організації.

Існують додаткові функції, що впливають на ефективність компанії, це - формування позитивного іміджу компанії, стресостійкості персоналу, створення комфортного клімату, сприяння співпраці працівників, розвитку командного духу та інші [14,15].

Вищеперераховані функції корпоративної культури забезпечують ефективне функціонування організації.

## 1.2. Теоретичні підходи та методи оцінки корпоративної культури

В сучасних умовах будь-якій організації присутня корпоративна культура. Вона описує унікальний характер життєдіяльності компанії. Культура організації формується на етапі її створення та включає три рівні, що зображені на рисунку 1.2.

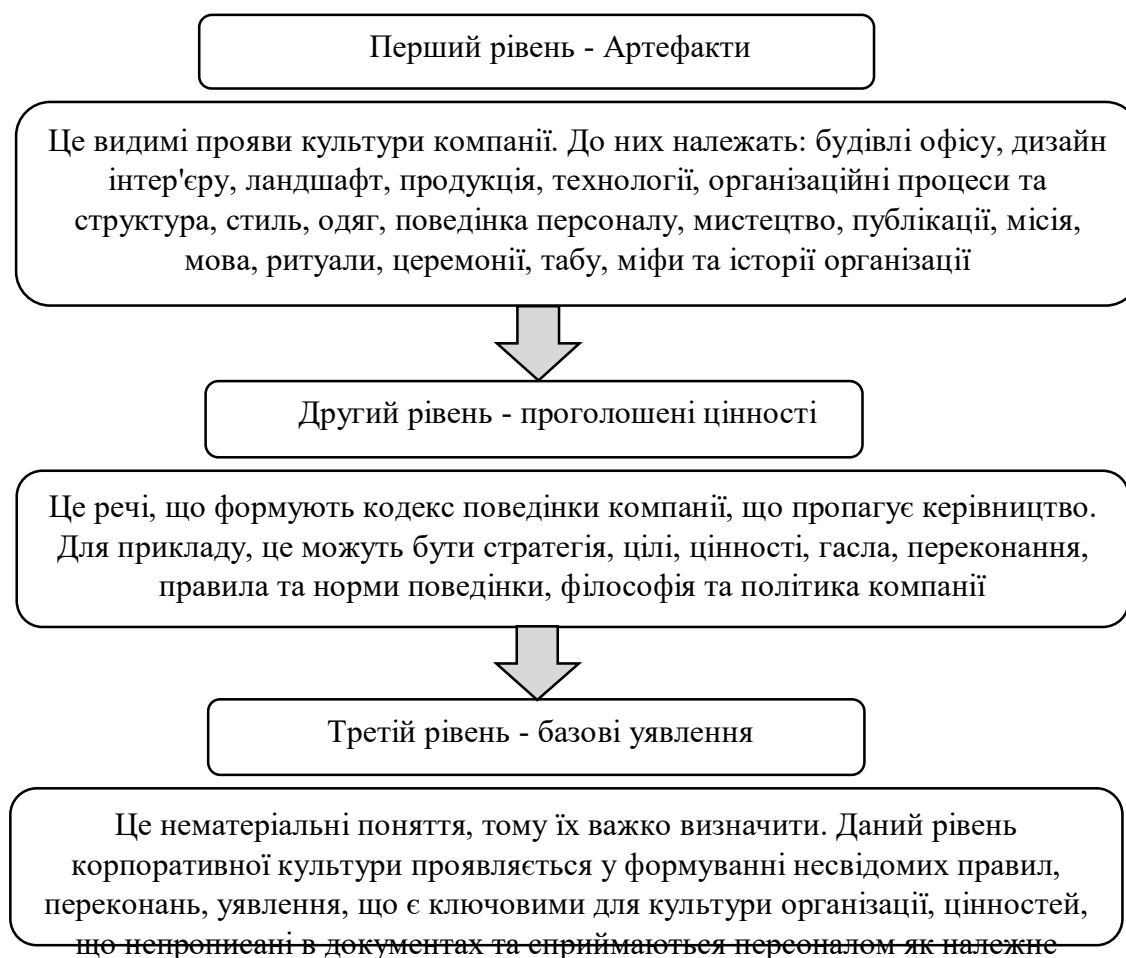


Рис. 1.2. Рівні корпоративної культури

Примітка. Складено автором на основі [3,10,14,24].

Часто рівні культури організації порівнюють з айсбергом. Артефакти є видимою частиною айсберга, тобто вершиною. Вона опирається на набагато більшу основу, що знаходиться під водою - цінності, правила, норми, уявлення тощо. Цю частину не можна побачити наочно, оскільки багато явищ культури є підсвідомими. Дослідникам та керівництву компанії це дуже ускладнює повністю зрозуміти корпоративну культуру як явище організації та провести її якісну оцінку.

Корпоративна культура - це те, на що повинен звернути увагу будь-який керівник. Регулярна оцінка культури та цінностей, що домінують у робочому середовищі, мають вирішальне значення для розуміння факторів, що сприяють або навпаки, негативно впливають на роботу компанії. Впродовж останніх років дослідники виявили зв'язок між корпоративною культурою та успішністю компанії. Результати дослідження викликали інтерес до корпоративної культури у менеджерів з метою використати її з користю для своєї організації.

Таким чином, були сформовані підходи методи оцінювання культури організації. На рисунку 1.2 зображені підходи для оцінки корпоративної культури.

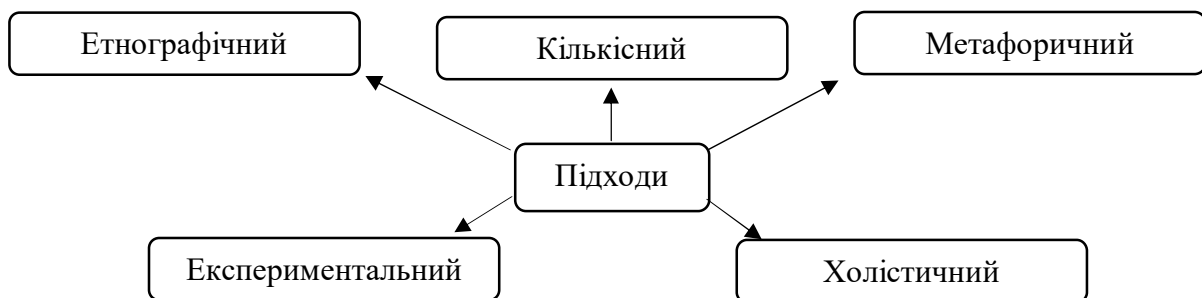


Рис.1.2. Теоретичні підходи оцінювання корпоративної культури організації

Примітка. Складено автором на основі[15].

Етнографічний підхід бере свій початок з антропології та соціології. Базується на припущеннях, що існують складні структури і їх неможливо зрозуміти без цілеспрямованого тривалого спостереження, його ще називають «етнографічне дослідження». Під час дослідження проводиться аналіз соціальних стосунків в межах виробництва, управління, корпоративної

культури з погляду напрямків вживання, пізнавальних можливостей і еволюції етнографічного підходу.

Використовуючи кількісний підхід, дослідники оцінюють корпоративну культуру за результатами проведених опитувань, анкетування та співбесід працівників. При оцінці культури організації враховують думку та погляди кожного працівника, що є підставою для дискусій в наукових колах. Вчені не мають конкретної відповіді наскільки даний підхід є об'єктивним та чи має юридичну силу. Кількісний підхід зазвичай застосовують для оцінки корпоративної культури як допоміжний, що доповнює уявлення стосовно культури організації.

Метафоричний або його ще називають мовний підхід формує оцінку культури організації на основі прикладів зовнішніх проявів культури. Дослідники вивчають як оформлені документи, звітність, аналізують наявні в доступі конференції, засідання, бесіди, а також беруть до уваги розповіді, пов'язані з культурою компанії. Такий підхід дає можливість зрозуміти та побачити як сформована корпоративна культура.

На думку теоретика Е. Шейна, для оцінки культури організації експериментальний підхід є більш раціональним ніж етнографічний. Основною відмінністю та перевагою цього підходу є стислі терміни проведення оцінки. Це досягається завдяки використанню активних методів збору інформації. Дослідник вважає, що для об'єктивної оцінки корпоративної культури необхідно організувати спільну роботу всіх учасників організації та залучити сторонніх осіб. Така практика дозволяє краще усвідомити сутність організації, а також виявити та розв'язати проблеми, пов'язані з суб'єктивним баченням працівників.

Холістичний або клінічний підхід полягає у проведенні дослідження. Е. Шейн визначає даний підхід як клінічне дослідження або «інтеграційне клінічне інтерв'ю», що проводиться експертом чи групою експертів та учасниками організації, які є зацікавленими та можуть надати необхідну інформацію. В процесі вивчення корпоративної культури дослідник повинен

стати носієм культури організації, але при цьому оцінювати об'єктивно. Холістичний підхід вважається досить складним, довготривалим та потребує значних ресурсів. Результатами клінічного дослідження є якісні характеристики культури організації, що виражені як сукупність основних цінностей. Можна зробити висновок, для оцінки корпоративної культури холістичний підхід дозволяє детально вивчити культуру на основі спостереження поведінки всіх учасників організації.

Для повної та раціональної оцінки корпоративної культури керівництво організації може застосовувати не лише теоретичні підходи, а й методи, які є формалізовані та неформалізовані.

Формалізовані, їх ще називають кількісні методи виражаються у здійсненні соціологічних досліджень. Вони охоплюють: проведення анкетування, тестів, різноманітних ролевих ігор та тренінгів, а також соціометрію. Вивчаючи та оцінюючи корпоративну культуру організації формалізованими методами, важливим чинником є використання правдивої та перевіреної інформації.

В процесі опитування працівників організації здійснюється збір інформації та проводиться статистичний аналіз. Це дозволяє поглянути на культуру компанії зі сторони кожного учасника організації. Зазвичай запитання в анкетах формують для вирішення конкретних завдань компанії. Проводять особові анкетування та тести, що покликані визначити особливості характеру працівника, його стимули та мотивацію, наявні проблеми та страхи. Як правило, використовуються на співбесідах, атестаціях, ротації працівників та створенні управлінського резерву.

Тренінги та рольові ігри доцільно застосовувати при аналізі, розробці програм розвитку персоналу та для навчання працівників.

Соціометрія характеризує міжособистісні відносини в організації. Соціометрія досліджує наявний моральний клімат, рівень конфліктності, характер поведінки працівників, рівень згуртованості, визначає формальних та неформальних лідерів.



До формалізованих методів належать методики, розроблені науковцями. У таблиці 1.4 охарактеризовано основні з них.

Таблиця 1.4

### Основні методи оцінювання корпоративної культури організації

Автор	Опис
-------	------

Продовження табл. 1.4

Г. Хофшted	Презентація про роль національної культури у побудові певного виду організаційних взаємодій, чітко і приховано проявлених уподобань, поглядів і цінностей. Властивості культур розкриваються приватними способами вирішення спільних проблем. За цим методом існують наступні параметри корпоративної культури: соціальна нерівність, включаючи відносини з урядом; зв'язок між індивідом і групою; мужність і жіночність; подолання невизначеності, контроль агресії та вираження емоцій
Е. Шейн	Методика «клінічного дослідження» полягає в отриманні інформації від працівників на добровільній основі та проведенні аналізу на всіх рівнях корпоративної культури
Гласер, Заманоу	Методика OSC полягає в проведенні аналізу, при якому враховують показники культури організації, такі як: робота в команді, контроль, потоки інформації, мораль, участь в управлінні та зібрання. Методика передбачає оцінку результатів індивідуального опитування працівників.
К. Камерон, Р. Куїнн	В основі методикиOCAI лежить теоретична модель «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Метод базується на визначенні наявного стану культури організації та бажаного, в процесі формуються шляхи досягнення цих бажаних позицій
О'Рейллі, Чатман, Калдвелл	Методика OCP дає оцінку психологічного клімату, що склався в організації. Аналіз включає в себе 27 параметрів в 7 напрямках. Три з них зображують ставлення до роботи; два напрями –командну роботу та ставлення до людей; ще два – індивідуальні норми дій - орієнтація на взаємодію та агресію

Примітка. Складено автором на основі[15].

Для оцінки культури організації використовують неформалізовані (якісні) методи, що охоплюють глибинне інтерв'ю, монографічне

дослідження, ознайомлення з правилами, традиціями, церемоніями та ритуалами, що сформувались в організації, традиційний аналіз документів компанії, спостереження засідань.

Глибинне інтерв'ю застосовується для отримання інформації, яка не зображена в офіційних документах, а також її важко отримати методом анкетування персоналу. В результаті проведення глибинного інтерв'ю, надходить інформація пов'язана з поглядами та думками працівників про організацію, її ресурсне забезпечення, можливості та загрози розвитку, рівень мотивації та індивідуальні способи підвищення заохочення співробітника, психологічний клімат, рекомендації та пропозиції щодо покращення певних аспектів діяльності компанії, а також висвітлюються проблемні питання, що тривожать респондента. Даний процес є тривалим. Після проведення інтерв'ю відбувається систематизація та аналіз, отриманої інформації та, залежно від рівня професіоналізму кореспондента, визначається оцінка культури організації.

Монографічне дослідження або спостереження полягає у вивченні процесу змін корпоративної культури компанії, подій, історій, знайомством з людиною, яка втілює культуру в організації. Фахівець досліджує історію, фольклор, цінності та неформальні правила, які не записані в документах та є елементами корпоративної культури компанії. Часто корпоративну культуру організації оцінюють за наявними вербальною та невербальною комунікацією, стилем мовлення, відсутності ненормативної лексики у неформальних відносинах.

Правила, норми, традиції, церемонії та ритуали організації певною мірою формують її корпоративну культуру. В будь-якій організації існують формальні та неформальні правила та норми. Формальні є обов'язковими до виконання всіма працівниками компанії, неформальні – за бажанням, але недотримання цих норм та правил, може спричинити неприязнь колективу або застосування певних санкцій, це залежить від особливостей організації. Ритуали, церемонії та традиції, сформовані в компанії, можуть змінюватись, ліквідуватись та

виникати нові. Вивчення та дослідження всіх вищеперерахованих складових корпоративної культури організації, дозволить здійснити високоякісну оцінку культури компанії.

Корпоративна культура також відображається в документах, що характеризують етап життєвого циклу організації. Традиційний аналіз документів компанії передбачає дослідження історії розвитку компанії, стратегічної документації, тобто наявної політики організації, загальної стратегії, кадрової політики та звітності щодо результатів роботи; вивчення документів, що характеризують організаційну структуру, документів щодо адаптації працівників, програми навчання персоналу, внутрішніх і зовнішніх систем комунікацій, а також результати внутрішньоорганізаційних досліджень.

Певною мірою, для оцінки культури організації можна застосувати метод спостереження засідань. При цьому враховуються:

- зміст розмови;
- ритуали та символічне управління;
- поведінка присутніх на засіданні.

Окрім названих основних методів оцінки корпоративної культури організації, виокремлюють ще додаткові. До них належать:

- анкетування клієнтів і постачальників;
- фотозвіт робочого дня менеджерів;
- присутність у зборах трудового колективу;
- групове інтерв'ю;
- проведення експерименту.

Вищенаведені методи оцінювання корпоративної культури забезпечують достатньо повну базу інформації щодо наявних в компанії культурних особливостей для можливості проведення повноцінної діагностики культури досліджуваної організації. Керівник на власний розсуд обирає методи оцінки корпоративної культури, враховуючи особливості компанії.

## Висновки до розділу 1

Розглянувши питання теоретико-методологічних основ дослідження корпоративної культури, можна зробити такі висновки:

1. Єдиного та конкретного поняття «корпоративна культура» організації не існує.
2. В загальному корпоративна культура – це спільні цінності, погляди, норми, стандарти, правила та переконання, що характеризують членів організації та визначають її особливості.
3. У наукових колах існують певні напрями трактування поняття «корпоративна культура», а саме: корпоративна культура рівнозначна організаційній; корпоративна культура частина організаційної, а також як самостійні поняття. Дані терміни часто використовуються як взаємозамінні. Вони стосуються артефактів(фізичні прояви культурних цінностей організації), визнаних вірувань та цінностей та основних припущень, що лежать в основі організації.
4. Основними функціями корпоративної культури є: функція регулювання; функція орієнтування; охоронна; мотиваційна функція; інформаційна; функція інтеграції; адаптація функція.
5. Існує зв'язок між корпоративною культурою та успішністю компанії, тому застосовують підходи та методи оцінювання культури організації.
6. Е.Шейнвиділив етнографічний, кількісний, холістичний, експериментальний та метафоричний підходи для оцінки культури компанії.
7. Для повної та раціональної оцінки корпоративної культури застосовують не лише теоретичні підходи, а й методи, які є формалізовані та неформалізовані;

8. Рациональне поєднання теоретичних підходів та методів забезпечує якісну оцінку корпоративної культури організації при мінімальних витратах ресурсів.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІНТАГМА»**

#### **2.1. Вплив корпоративної культури на соціально-економічний аспект діяльності ТОВ «Сінтагма»**

ТОВ «Сінтагма» є юридичною особою, створеною у формі товариства з обмеженою відповідальністю згідно з законодавством України. Повне найменування товариства – товариство з обмеженою відповідальністю «Сінтагма». Товариство засноване 31 серпня 2017 року в місті Київ та є недержавною власністю. Компанія є господарським товариством, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами.

Основним напрямком діяльності ТОВ «Сінтагма» є будівництво багатоквартирних житлових будинків, приватних будинків, офісних та виробничих [38,40].

Підприємство «Сінтагма» належить до малого бізнесу. Попри це, керівництво приділяє увагу формуванню та розвитку корпоративної культури,

оскільки вона безпосередньо впливає на соціально-економічний аспект діяльності компанії. На рисунку 2.1 зображено вплив культури організації на діяльність організації.

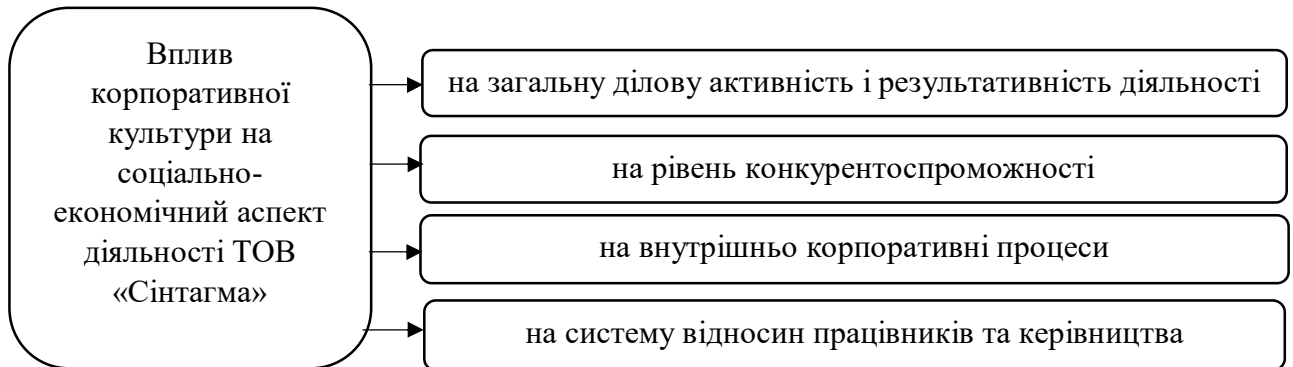


Рис.2.1 Вплив корпоративної культури на соціально-економічний аспект діяльності ТОВ «Сінтагма»

Примітка. Складено автором на основі[13].

Корпоративна культура впливає на рівень конкурентоспроможності компанії. Це безпосередньо проявляється у створенні привабливої репутації, позитивного імідж та продукції (товарів чи послуг) серед споживачів, партнерів, інвесторів, кредиторів та інших. ТОВ «Сінтагма» має репутацію, як надійного та якісного виконавця робіт, проте у 2020 році у порівнянні з минулим, компанія зазнала значних збитків, що зображені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Оцінка фінансових результатів діяльності ТОВ «Сінтагма» за 2019-2020 роки**

(тис.грн.)

Показник	Роки		Відхилення	
	2019	2020	абсолютна	відносна, величина, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4073,3	1399,4	-2 673,90	-65,64
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	428,1	981,1	553,00	129,18
Валовий прибуток (збиток) від реалізації	3645,2	418,3	-3226,9	-88,52

Інші операційні доходи	-	-	-	-
Адміністративні витрати	267,7	215,3	-52,4	-19,57
Витрати на збут	-	-	-	-
Інші операційні витрати	3616,4	446,8	-3 169,6	-87,65
Фінансові результати від операційної діяльності	303,5	403,2	99,7	32,85
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	28,8	-28,5	-57,3	-198,96
Чистий прибуток	23,6	-28,5	-52,1	-220,76

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності Форма №2

Наведений аналіз динаміки показників фінансових результатів від діяльності у табл. 2.1 показує, що чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 2 673,90 тис. грн або на 65,64%, порівняно із 2019 роком. Тобто ТОВ «Сінтагма» не має достатньо коштів у своєму розпорядженні і є не достатньо фінансово стійким.

Основними факторами, що спричинили такий результат є збільшення кількості конкурентів серед малих та середніх підприємств, введення карантинних обмежень, а також зменшення витрат на персонал (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2

### Динаміка структури витрат на персонал ТОВ «Сінтагма» за 2019-2020 роки

Показники	Роки			
	2019		2020	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Витрати на оплату праці	3234,2	78,42	2938,9	80,37
Відрахування на соціальні заходи	622,4	15,09	502,6	13,74
Адміністративні витрати, в тому числі:	267,7	6,49	215,3	5,89
загальні корпоративні витрати,	59,1	-	39,4	-
Разом	4 124,3	100,00	3 656,8	100,00

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [13].

З таблиці 2.2 видно, що у 2020 році обсяг витрат на персонал скоротився в загальному на 467,5 тис. грн, у порівнянні з 2019 роком. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи дещо знизились, на це може

вплинути зменшення кількості робітників та ситуація в країні. Адміністративні витрати скоротились на 52,4 тис. грн. або на 19,57% відповідно.

Зниження прибутковості підприємства впливає на розмір фінансування розвитку, навчання та мотивації персоналу. Корпоративної культура, як механізм впливу на продуктивність роботи працівників також потребує вкладення коштів.

Корпоративна культура ТОВ «Сінтагма» характеризується тим, що основні цінності компанії активно підтримують більшість членів організації. Чим більше працівників визнають та розділяють ключові цінності, тим сильніша культура організації. І як результат, корпоративна культура має великий вплив на поведінку всіх членів організації. Одним із помітних показників міцної культури є невисока плинність кадрів. Одним з основних завдань корпоративної культури ТОВ «Сінтагма» є створення згуртованості, лояльності та прихильності до компанії, що в результаті впливає на бажання працівників залишитись в організації.

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності та показників руху робочої сили ТОВ  
«Сінтагма» за 2019-2020 роки**

Показники	2019р.	2020р.	2020р. в % до 2019р
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	180	148	-17,77
Вибуло працівників, осіб	9	32	+225,55
з них з причин: змін в організації виробництва і праці, осіб	2	7	+350,00
за власним бажанням за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін., осіб	7	25	+257,14
Прийнято працівників, осіб	21	12	-42,86
Коефіцієнт обороту з прийому	0,12	0,08	-33,33
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,05	0,22	+340,00
Коефіцієнт плинності кадрів	5	21,62	+332,40

Примітка. Розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства [13].

За результатами розрахунків, зображених у таблиці 2.3, зрозуміло, у 2020 році на підприємстві плинність персоналу є високою-21,62; відповідно постійність кадрів є низькою. У 2019 році плинність кадрів становила – 5%, є



нормою та вказує на природне оновлення колективу. Попри позитивний колективний клімат в компанії, плинність робітників зросла, основною причиною даного явища є обмеження роботи підприємства у зв'язку з пандемією та пошук альтернативного варіанту місця роботи працівників. У 2020 році, у порівнянні з минулим роком, коефіцієнт обороту з прийому зменшився на 0,04, а коефіцієнт обороту з вибуття зріс на 0,17. У 2020 році вибула значна кількість працівників і прийнято було вдвічі менше.

Отже, для ТОВ «Сінтагма» негативним явищем є збільшення плинності трудових ресурсів.

У 2020 році кількість працівників не управлінського складу скоротилась з 175 осіб до 143.

У таблиці 2.4 зображена динаміка чисельності робітників на будівельному виробництві.

*Таблиця. 2.4*

#### **Динаміка чисельності робітників**

Рік	2019	2020	Відхилення	
			абсолютне, %	відносне, %
			2020р. до 2019р	2020р. до 2019р
Чисельність робітників, зайнятих на будівельному виробництві, осіб	175	143	-32	-18,29
Середньомісячна з/п, грн..	15621	18067	2 446	15,66

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства[13].

Аналіз чисельності робітників ТОВ «Сінтагма» демонструє негативну тенденцію, оскільки скорочення кількості працюючих за 2019-2020 рр. на підприємстві склало 15,66%. Середньомісячна заробітна плата у 2020 році зросла на 2 446 грн., це пов'язано з підвищенням мінімальної заробітної плати в країні, хоча витрати на персонал скоротився.

Розглянемо забезпеченість персоналом персоналу ТОВ «Сінтагма» за 2019-2020 роки у таблиці 2.5.

*Таблиця 2.5*

#### **Забезпеченість персоналом ТОВ «Сінтагма» за 2019-2020 роки**

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	Базовий період	Звітний період	Відхилення у %
1	2	3	4	5	6
1.	Обсяг реалізації продукції	тис.грн.	834,4	948,1	+13,7
2.	Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	180	148	-17,77
3.	Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу	%	97,22	96,62	-0,6
4.	Питома вага апарату управління	%	2,78	3,38	+0,6
5.	Річний виробіток				
	- на одного працівника персоналу	грн.	166,88	189,62	+13,62
	- на одного робітника	грн.	4,77	6,63	+38,99
6.	Продуктивність працівника за годину	грн.	0,1	0,13	+30,00
1	2	3	4	5	6
7.	Кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік	дні	210	209	-0,47
8.	Внутрішній витрати робочого часу	%	-	71,60	-28,4
9.	Тривалість робочої зміни	год.	8	7	-12,5
10	Економія трудових витрат за рахунок підвищення рівня механізації робіт	люд.-дні	67,5	70,4	+4,29

Примітка. Розраховано автором на основі статистичної звітності з праці [13].

За даними з таблиці 2.3 роботу підприємства можна вважати успішною, оскільки обсяг реалізації продукції перевиконано на 13,7%. Розглядаючи середньооблікову чисельність працівників, ми бачимо, що у звітному періоді відбулося скорочення працівників на підприємстві. Так фактична чисельність усіх працівників у звітному періоді порівняно з базовим періодом зменшилась на 32 особи, що високим показником плинності кадрів для даного підприємства. В звітному періоді частка робітників становить 96,62%, працівників апарату управління – 3,38% у порівнянні з базовим періодом частка робітників скоротилась, а частка працівників апарату управління збільшилась.

Річний виробіток на одного працівника у звітному періоді збільшився, на одного працівника персоналу на 13,62%, одного робітника- 38,99%.

У звітному періоді порівняно з базовим періодом зменшились кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік та тривалість робочої зміни, це може бути пов'язано з карантинними обмеженнями діяльності підприємства.

При цьому продуктивність праці робітника за годину зростає на 30,00%. Економія трудових витрат за рахунок підвищення рівня механізації робіт у звітному році у порівнянні з базовим має позитивну тенденцію і становить 4,29%.

Отже, підприємство на необхідному рівні забезпечене трудовими ресурсами та частка керівників є невеликою, для зменшення плинності персоналу керівництву необхідно здійснити розробку засобів вдосконалення та впровадження змін щодо корпоративної культури.

Корпоративна культура має вплив на внутрішні процеси, а саме: процеси спілкування, кар'єрного росту, прийняття рішень, адаптацію, соціалізацію і трудову діяльність. На підприємстві корпоративна культура проявляється в стилі спілкування працівників з керівництвом, правилах поведінки, зовнішньому вигляді працівників, можливості подання пропозицій та ухвалення колективних рішень, проведенні навчання персоналу, сприяння адаптації та соціалізації робітників у трудовому колективі, проведенні корпоративних заходів, розвиток командного духу.

Рішення на підприємстві «Сінтагма» директор приймає самостійно або на зборах, нарадах, де присутні менеджери та головний бухгалтер. Рішення приймається після всезагального обговорення та розгляду поданих пропозицій. Такий тип прийняття рішень свідчить про демократичний стиль керівництва.

Враховуючи особливості галузі компанії, зовнішній вигляд робітників є спецодягом, що дозволяє уникнути зайвих пошкоджень на будівельному об'єкті, управлінському складу персоналу рекомендується дотримуватись ділового стилю, але без примусу. Це дає людям більше свободи та можливість вибору.

Таким чином, корпоративна культура ТОВ «Сінтагма» сприяє забезпеченню свободи та креативності працівників за будь-яких умов.

Корпоративна культура впливає на формування системи відносин працівників з керівництвом. Організаційна структура скелетом, основою функціонування підприємства, а корпоративна культура – душею, що

визначає невидимі важелі направляючої дії на працівників для здійснення стратегічних цілей. На рисунку 2.2 зображено організаційну структуру ТОВ «Сінтагма».

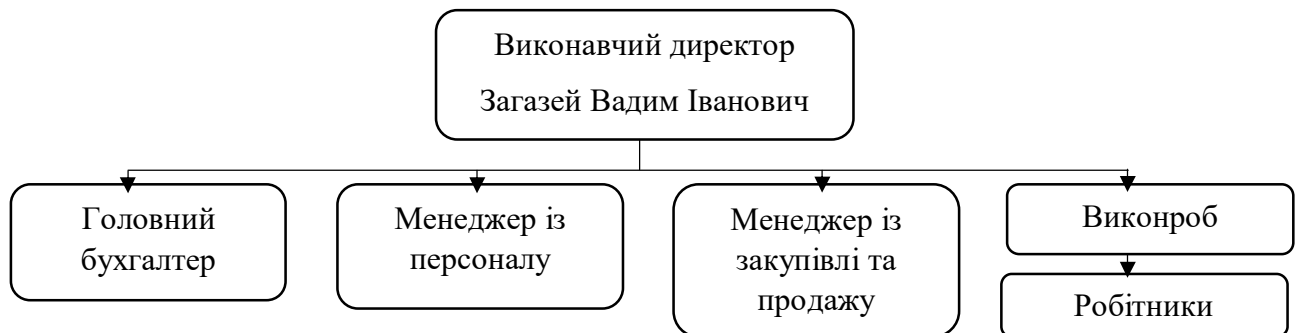


Рис.2.2. Організаційна структура ТОВ «Сінтагма»

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства[13].

Організаційна структура ТОВ «Сінтагма» є лінійною, це обумовлено розміром компанії та відсутності потреби у відділах та великої кількості працівників. Керівник здійснює повний комплекс дій по управлінню і керівництву підлеглими. Його рішення, які передаються ланцюговим методам зверху до низу, є обов'язковими для виконання нижчими ланками ланцюга. Керівник, в свою чергу, підпорядкований директору. Директор є виконавчим органом управління. В процесі свого росту та розвитку підприємству буде потрібно вносити корективи в структуру управління, і швидше за все, перейти до функціонального або лінійно-функціонального типу організаційної структури.

Корпоративна культура впливає на оптимальну передачу відповідальності і постановку управлінських завдань. Вона сприяє кращій оцінці цілей, які визначаються при прийнятті управлінських рішень, альтернативи та засоби досягнення цілей. Культура організації знижує невизначеність при ухваленні рішень, оскільки за відсутності повної інформації вона допомагає визначити модель поведінки в кожній ризикованій ситуації.

Окремі наймані спеціалісти (консультанти) допомагають, при необхідності, керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати

господарську діяльність, підготовлювати управлінські рішення та надають консалтингові послуги.

Директор ТОВ «Сінтагма» регулярно відвідує будівельні об'єкти, не лише з метою контролю, а для підтримання морального та командного духу. Проведені опитування свідчать про позитивний ефект від присутності керівництва на будівництві. Робітники поважають керівника, він є авторитетом для них. Вони, як правило, більш старанно ставляться до своєї роботи, при цьому збільшується продуктивність праці та з'являються нові можливості для просування по службі.

Керівництво регулярно проводить анкетування своїх працівників щодо задоволеності роботою, тому що розвиток та підтримка позитивних відносин між керівником та працівниками є першорядними умовами успіху компанії. Задоволеність роботою впливає на продуктивність працівників та ефективне функціонування компанії.

Отже, без сумнівів можна сказати, що корпоративна культура має великий вплив на соціально-економічну діяльність ТОВ «Сінтагма». Для покращення показників ефективності керівництву необхідно здійснити комплексну оцінку культури компанії та визначити шляхи її вдосконалення.

## **2.2. Аналіз внутрішніх організаційних процесів та корпоративних культурних цінностей ТОВ «Сінтагма»**

Підприємство відносно недавно на ринку та ще в процесі розвитку сильної та міцної корпоративної культури. Здійснивши комплексну оцінку наявної корпоративної культури ТОВ «Сінтагма», можна визначити шляхи її вдосконалення.

При оцінюванні ефективності культури застосовують два методи, завдяки яким можна визначити рівень впливу кожної складової на діяльність ТОВ «Сінтагма». До таких методів належать:

- пряма оцінка, за допомогою тестів та анкетування;

– непрямий метод, що базується на елементній оцінці, яка включає аналіз впливу кожної складової системи на результати[19, с.132].

Неможливо точно виміряти соціально-психологічні параметри, тому проводять комплекс тестувань, завдяки якому можна сформулювати уявлення щодо культури організації. Для покрокової зміни та вдосконалення корпоративної культури зазвичай застосовують непрямий метод оцінювання.

На період дослідження корпоративної культури ТОВ «Сінтагма» була сформована група з 25 осіб, з якої 5 осіб управлінського складу та 20 робітників. Вік вибіркової групи знаходиться в межах від 27 до 58 років, більшість становили чоловіки. Оцінка була здійснена за п'ятибальною шкалою і за двома напрямками, а саме: оцінювання зовнішніх та внутрішніх суб'єктивних елементів культури компанії.

При аналізі корпоративної культури проводимо оцінку всіх її елементів та визначаємо вагомість кожного. Основним завданням опитування було встановлення рівноваги між корпоративними цінностями компанії та інтересами осіб вибраної групи. Результатом проведення анкетування є ранжування зовнішніх та внутрішніх складових корпоративної культури за вагомістю, а також розрахований середній бал та загальна оцінка. У таблиці 2.6 наведено результати оцінки елементів корпоративної культури ТОВ «Сінтагма», за допомогою методу опитування фокус-групи.

*Таблиця 2.6*

**Оцінювання суб'єктивних елементів корпоративної культури ТОВ  
«Сінтагма»**

<b>Зовнішні складові корпоративної культури</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>№</b>	<b>Елемент</b>	<b>Вагомість (W<sub>i</sub>)</b>	<b>Середній бал (B<sub>i</sub>)</b>	<b>Загальна оцінка (I<sub>i</sub>)</b>
1.	Логотип	0,25	4,2	1,05
2.	Лозунг	0,15	3,2	0,48
3.	Зовнішній вигляд персоналу	0,2	3,5	0,72
4.	Інтер'єр	0,05	3,7	0,185

5.	Сайт	0,05	2,5	0,125
6.	Книга пропозицій та скарг	0,1	3,4	0,34
7.	Святкування	0,2	4,8	0,96
Усього		1,00	-	3,86
<b>Внутрішні складові корпоративної культури</b>				
1.	Місія	0,1	3,5	0,35
2.	Ціль	0,1	4,3	0,43
3.	Корпоративні цінності	0,1	3,9	0,39
4.	Корпоративний кодекс	0,05	3,2	0,16
5.	Неформальні стосунки	0,1	3,9	0,39
6.	Використання сучасних технологій	0,1	4,0	0,40
7.	Згуртованість	0,15	4,1	0,615
8.	Чистота робочого місця	0,05	3,5	0,175
Продовження табл.2.6				
1	2	3	4	5
9.	Дотримання норм охорони праці	0,1	4,8	0,48
10.	Існування чітких посадових обов'язків	0,05	4,4	0,22
11.	Рівень конфліктності	0,1	3,8	0,38
Усього		1	-	3,99

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування працівників.

Розрахунок загальної оцінки( $I_i$ ) передбачає добуток вагомості( $W_i$ ) та середнього балу( $B_i$ ). Результати розрахунків зображені в таблиці 2.6.

Беручи до уваги два види елементів корпоративної культури, можна розрахувати підсумкову оцінку культури компанії за формулою[19]:

$$I_{\text{заг.}} = (I_{\text{зовн.}} + I_{\text{вн.}})/2, (2.1)$$

де  $I_{\text{заг}}$  – середня загальна оцінка культури;

$I_{\text{зовн}}$  - загальна оцінка зовнішніх суб'єктивних елементів корпоративної культури;

$I_{\text{вн}}$ - загальна оцінка внутрішніх суб'єктивних елементів корпоративної культури

Таким чином, загальне значення дорівнює 3,93. Враховуючи результат розрахунків, можна зробити висновок, що рівень корпоративної культури ТОВ «Сінтагма» є підвищеним, оскільки значення знаходиться в межах  $[3; 4,2)$ . Це

означає, що компанія має середню корпоративну культуру, яка в загальному добре розвинена, проте окремі елементи недостатньо. Варто зазначити, що результат оцінки внутрішніх складових був вищим, ніж зовнішніх. В компанії піклуються про своїх працівників. Безпека робочого місця стоїть на першому місці, цьому сприяють забезпечення засобами захисту та спецодягом робітників, регулярні інструктажі з безпеки, а також страхування життя та здоров'я.

Велике значення має підтримка та підвищення командного духу, оскільки будівельна галузь передбачає поділ робітників на бригади, від згуртованості та злагодженості команди залежить результативність роботи. Керівник бригад відповідає за їх формування та створення сприятливого клімату для продуктивної праці, попередження появи конфліктних ситуацій та їх вирішення. Для покращення командного духу працівників ТОВ «Сінтагма» відзначають дні народження співробітників, професійні та державні свята, проводять корпоративні заходи та офіційні церемонії нагородження щодо підвищення по службі. Так дії сприятимуть:

- зміцненню командного та морального духу;
- підвищенню продуктивності праці;
- зростання рівня мотивації;
- зменшення кількості конфліктних ситуацій;
- зміцнення авторитету керівництва;
- зростання рівня задоволеності роботою.

Керівництво не приділяє належної уваги таким елементам корпоративної культури як сайт, лозунг оскільки їх немає, місія та корпоративні цінності непрописані, а існують в усній формі, а також актуальності логотипу та інтер'єру офісного приміщення.

Логотип ТОВ «Сінтагма» зображений у формі прямокутника, посередині якого знаходиться назва компанії. Даний логотип має суттєві недоліки, а саме:

- не відображає сфери діяльності компанії;



- не вказує на унікальні особливості підприємства;
- важко сприймається;
- не запам'ятовується;
- не зрозуміло, чим займається компанія;
- є неактуальний.



Рис.2.3 Логотип ТОВ «Сінтагма»

Примітка. Використано автором на основі [13].

Для формування кращого іміджу компанії, необхідним є створення нового логотипу та сайту, які будуть відповідати теперішнім умовам бізнесу. Компанії варто скористатись послугами ІТ-агенцій.

Таким чином, в сучасних умовах ринку ігнорування таких елементів корпоративної культури веде до зниження привабливості компанії, репутації та кількості потенційних клієнтів. Сьогодні важливим є ефективне застосування інформаційних технологій для формування іміджу компанії та налагодження зв'язку з споживачами, партнерами, інвесторами та іншими зацікавленими особами.

Створення сайту ТОВ «Сінтагма» забезпечить легкий та швидкий доступ до інформації щодо компанії як для клієнтів, так і для інвесторів. Керівнику необхідно сформулювати ключові корпоративні цінності, чітку місію та лозунг та розмістити на сайті організації. Для кращого розуміння корпоративної культури ТОВ «Сінтагма» обов'язковим є формування та представлення цих елементів.

Ключовими корпоративними цінностями ТОВ «Сінтагма» є:

1. Довіра.
2. Командна робота
3. Прихильність до клієнтів.
4. Постійне навчання.
5. Постійне вдосконалення.

6. Якість.
7. Відповідальність.
8. Співпраця.
9. Добросовісність.
10. Соціальна відповідальність.

Ключовою метою компанії є отримання прибутку, а також задоволення потреб клієнтів, що відображається в корпоративній культурі. Успішна реалізація стратегічних цілей компанії залежить від наявної корпоративної культури. Важливим аспектом є відчуття приналежності до організації працівниками, розділення цілей компанії та задоволення власних інтересів, дотримання ключових корпоративних цінностей, колективних правил поведінки.

Основними цілями ТОВ «Сінтагма» є:

- довгострокові: збільшення конкурентоспроможності;
- збільшення частки ринку на 2%;
- підвищення обсягів продажів на 10%;
- збільшення темпів зростання прибутку на 12%;
- збільшення частки власного капіталу на 10%;
- вихід на нові ринки збуту;
- середньострокові: розширення сфери діяльності;
- скорочення нормативних термінів обслуговування клієнтів до 5 днів;
- короткострокові: зниження рівня стресу у персоналу;
- ребрендинг компанії.

Корпоративна культура яскраво проявляється в стилі керівництва. Стиль керівництва - це філософія особистості, досвіду, якостей та системи цінностей керівника. В компанії «Сінтагма» панує демократичний стиль. Суть полягає у залученні членів колективу до процесу прийняття рішень. Переважно залучають управлінський склад: директор, головний бухгалтер, керівники, виконроб, а робітників, при необхідності – методом опитування,

анкетування, тестування, внесення пропозицій, ідей чи скарг та обговорення їх на нарадах. Таким чином, працівники почуваються частиною організації, залученими та мотивованими роблячи свій внесок. Зазвичай керівник має останнє слово у процесі прийняття рішень. Однак, якщо в групі існують розбіжності, процес досягнення консенсусу може бути тривалим.

Переваги даного стилю:

1. Підвищення мотивації працівників та рівня задоволеністю роботою.
2. Заохочення використовувати творчі здібності працівників.
3. Допомагає прийняти раціональне рішення.
4. Досягнення високого рівня продуктивності.

Недоліки:

1. Процеси прийняття рішень стають трудомісткими та тривалими.
2. Можливість виникнення непорозуміння, конфліктів через розбіжність поглядів.
3. Можливість виникнення проблем з безпекою через прозорість обміну інформацією.
4. Низька кваліфікованість працівників може вплинути на прийняття нерационального рішення.

Отже, ТОВ «Сінтагма» має досить непогану корпоративну культуру, імідж та репутацію, проте наявні атрибути, що є основою культури організації та потребують внесення змін та вдосконалення, такі як: сайт, місія, лозунг, корпоративні цінності. Товариство забезпечене кваліфікованим персоналом, керівництво сприяє розвитку позитивного клімату в колективі, командного та морально духу, попередженні та вирішенні конфліктних ситуацій, заохоченню працівників, забезпеченні соціальних гарантій та створенні гідних умов праці. Про це свідчить досить високий показник рівня розвитку корпоративної культури, який становить 3,93 з 5.

### **2.3. Соціально-економічне значення корпоративної культури у розвитку**

#### **ТОВ «Сінтагма»**

Культуру компанії можна визначити як сукупність спільних цінностей, цілей, установок та практик, що характеризують організацію. Важливість культури компанії виходить далеко за межі офісу. Від підбору персоналу до збереження результатів роботи, культура компанії впливає на всі аспекти бізнесу.

Незважаючи на те, що корпоративну культуру важко виміряти та визначити кількісно, проте як вона сприймається працівниками, суттєво впливає на результати діяльності компанії. Сильна корпоративна культура призводить до кращих фінансових результатів. Тому ТОВ «Сінтагма» вигідно її зміцнювати. Результатами вдосконалення корпоративної культури стануть:

#### 1. Зниження темпівпливності кадрів.

Згідно з дослідженням Колумбійського університету, існує прямий взаємозв'язок між коефіцієнтом плинності кадрів і розвинутою корпоративною культурою (48,4% проти 13,9%)[32].

На підприємстві «Сінтагма» плинність кадрів є високою, тому керівництву варто переглянути наявну корпоративні цінності та впровадити зміни.

Оскільки в компанії розвинена культура, співробітники почувуються впевненими, зацікавленими та мотивованими працювати старанніше. Вони більше прив'язуються до компанії і прагнуть залишитися. Люди не тільки задоволені своєю роботою, але й задоволені своїм робочим місцем.

#### 2. Позитивна атмосфера.

Працівники, які працюють у компаніях із сильною корпоративною культурою, відчують турботу керівництва та цінують їх старання створити сприятливі умови для роботи. Це важливий елемент культури, що впливає на результати діяльності компанії.

В компанії «Сінтагма» прикладають значних зусиль для створення позитивного середовища роботи. Зрештою, задоволені працівники виконують роботу краще, що впливає на кінцевий результат діяльності компанії.

### 3. Збільшення доходу

Міцна корпоративна культура проведе до успіху бізнесу. За даними Forbes , 50% керівників різних компаній заявили, що розвинена корпоративна культура безпосередньо впливає на темпи зростання[32]. Компанії, які розробляють культурну стратегію, можуть швидше розвиватися, оскільки вони чітко уявляють, хто вони і чого хочуть досягти.

Керівництву ТОВ «Сінтагма» необхідно приділити час на вироблення чіткого бачення, місії, цілей та шляхів їх досягнення.

### 4. Економія часу.

Не менш важливим є те, що завдяки сильній корпоративній культурі відбувається економія часу. Працівники, які відчувають належність до компанії, мають більше мотивації працювати. Чим більший зв'язок працівника з компанією, з точки зору культури, тим більша ймовірність, що він буде виконувати якісніше роботу. Співробітники будуть розглядати власні інтереси як інтереси компанії, що в свою чергу є вигідним для організації.

### 5. Покращення іміджу та репутації.

Чим сильніша корпоративна культура організації, тим більша ймовірність, що співробітники позитивно будуть відгукуватися про компанію. Коли клієнти знають, що керівництво компанії добре ставиться до своїх працівників, вони, як правило, оберуть цей бізнес. Мати хорошу репутацію надзвичайно цінно в сучасних умовах ринку, тому задоволені працівники - найкращий спосіб сформуванню такої репутації.

### 6. Зростання рівня конкурентоспроможності компанії.

На це впливають такі параметри як:

- сприятливий імідж;
- позитивна репутація;
- висока якість послуг;

- впровадження корпоративних цінностей серед персоналу;
- рівень задоволеності працівників.

ТОВ «Сінтагма», як і будь-яка організація, прагне займати лідерські позиції на ринку. У результаті вдосконалення корпоративної культури компанія має високу ймовірність сформувати конкурентні переваги, що є основою конкурентоспроможності.

Можна багато говорили про важливість міцної культури компанії та її позитивний вплив на залучення працівників та ефективність роботи. Створення виграшної корпоративної культури у ТОВ «Сінтагма» полегшує процедуру набору персоналу та призводить до вищих показників утримання. Корпоративна культура безпосередньо впливає на типів кандидатів, яких залучає керівництво та на працівників компанії.

Культура компанії буде розвиватися з часом - особливо в міру зростання команди та прийому на роботу нових працівників. Керівництво може вжити заходів для зміни культури відповідно до змін цінностей та місії організації. Але спочатку необхідно зрозуміти тип корпоративної культури, який зараз існує в компанії.

Роберт Е. Квін та Кім С. Камерон виділили чотири основні типи культури компанії. До них належать:

1. Кланова культура.
2. Культура адхократії.
3. Ринкова культура.
4. Культура ієрархії[36].

Проаналізувавши наяву інформацію, можна зробити висновок, що корпоративна культура ТОВ «Сінтагма» є кланового типу. Такий тип культури є орієнтований на задоволеність працівників. Керівництво забезпечує умови для позитивного результату роботи.

Для розвитку кланової корпоративної культури у ТОВ «Сінтагма» керівнику необхідно провести опитування своїх підлеглих. Варто дізнатись, що

цінують працівники, що хотіли б змінити, які питання тривожать, які ідеї вони мають для успішної діяльності компанії.

Заходи щодо сприяння розвитку корпоративної культури ТОВ «Сінтагма», повинні бути розроблені та впроваджені системно та планово. В результаті реалізації даних заходів в очах працівників, буде сформований єдиний образ корпоративної культури компанії.

## **Висновки до розділу 2**

1. Корпоративна культура ТОВ «Сінтагма» є кланового типу. Такий тип культури є орієнтований на задоволеність працівників. Керівництво всебічно забезпечує умови для позитивного результату роботи.
2. Підприємство «Сінтагма» належить до малого бізнесу. Попри це, керівництво приділяє значну увагу формуванню та розвитку корпоративної культури, оскільки вона безпосередньо впливає на соціально-економічний аспект діяльності компанії.
3. Керівництво регулярно проводить анкетування своїх працівників щодо задоволеності роботою, тому що розвиток та підтримка позитивних відносин між керівником та працівниками є першорядними умовами успіху компанії. Задоволеність роботою впливає на продуктивність працівників та ефективне функціонування компанії.
4. Для покращення командного духу працівників ТОВ «Сінтагма» відзначають дні народження співробітників, професійні та державні свята, проводять корпоративні заходи та офіційні церемонії нагородження щодо підвищення по службі.
5. Керівництво не приділяє належної уваги таким елементам корпоративної культури як сайт, лозунг оскільки їх немає, місія та корпоративні цінності непрописані, а існують в усній формі, а також інтер'єру офісного приміщення.

6. ТОВ «Сінтагма» має досить непогану корпоративну культуру, імідж та репутацію, проте наявні атрибути, що є основою культури організації та потребують внесення змін та вдосконалення, такі як: сайт, місія, лозунг, корпоративні цінності. Товариство забезпечене кваліфікованим персоналом, керівництво сприяє розвитку позитивного клімату в колективі, командного та морально духу, попередженні та вирішення конфліктних ситуацій, заохоченню працівників, забезпеченні соціальних гарантій та створенні гідних умов праці.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **ПРОГРАМА ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДТРИМКИ ЇЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СІНТАГМА»**

##### **3.1. Пріоритетні напрямки утвердження корпоративної культури на підприємстві з урахуванням національних традицій і зарубіжного досвіду**

Створення та утвердження корпоративної культури - це результат розвитку цивілізації, науково-технічного прогресу, що підштовхує керівника компанії до потреби розвитку духовної культури, оскільки для отримання високих показників діяльності організації економічні методи повинні доповнюватись розвитком корпоративної культури. Культура розглядається як сильний стратегічний важіль, що дозволяє залучити працівників до виконання відповідних завдань та підвищення ефективності та рівня конкурентоспроможності компанії.



Важливим чинником утвердження корпоративної культури ТОВ «Сінтагма» є національний менталітет та традиції. Дані категорії тісно пов'язані, та знаходять відображення у світогляді, світосприйнятті та світорозумінні працівників підприємства. Зокрема це проявляється у ставленні персоналу до роботи та керівництва.

Однією з причин важкого сприйняття корпоративної культури, як комплексу заходів з підвищення ефективності ТОВ Сінтагма, є історичний аспект, а саме: пережита велика кількість років основної маси робочої сили країни в радянській командно-плановій системі. На психологічному рівні в більшості українських робітників середнього віку такий підхід до розв'язання проблем асоціюється з ідеологією, що не є негативним явищем. Зараз формується докорінно новий підхід до організації праці, особливо зарубіжних країнах та у великих містах. Прикладами нових віянь є численні коворкінки (co-working), оупенспейси (open-space) та віддалені офіси, фрілансинг й інші. Відповідно, способи формування корпоративної культури модифікуються, пристосовуючись до новостворених умов ринку[15].

Компанія має деякі проблеми у сфері корпоративної культури: безініціативність персоналу, ієрархічну систему комунікацій між працюючими, обмежену кількість таких елементів, як символи, цінності, етика, цінності та норми. Головною проблемою, що негативно впливає на розвиток культури ТОВ «Сінтагма», є висока плинність кадрів, індивідуалізм основної частини персоналу.

Вплив національного менталітету на корпоративну культуру є маловивчений. Толерантність та працьовитість, притаманні українцям, створюють сприятливі умови для позитивного соціально-психологічного клімату в середині організації, а також сприяють формуванню атмосфери, що базується на взаєморозумінні та взаємодопомозі.

Залежно від особливостей кожного працівника формується специфіка взаємин в середині колективу, уміння або ж, навпаки, нездатність ефективно

взаємодіяти, ділитися досвідом, працювати в командах, довіряти одне одному, сповідувати спільну ідею і ціль та розділяти цінності компанії[30].

Національні традиції певною мірою впливають на корпоративну культуру. Вони відрізняються залежно від країни. Корпоративна культура поступово розвивається зсередини компанії під впливом національної та місцевої культури, що включає в себе систему цінностей та методик прийняття рішень.

Вплив національної культури на корпоративну ТОВ «Сінтагма» проявляється в процесі спілкування підлеглих та керівництва, святкувань професійних, державних, релігійних свят, поведінці працівників у формальній та неформальних ситуаціях, цінностях та нормах поведінки та трудовій етиці.

Персонал компанії шанобливо ставляться до національних символів країни. Працівники ТОВ «Сінтагма» святкують день вишиванки в традиційно вишитій сорочці. Ідеєю свята є збереження українських цінностей та їх популяризація серед населення. Святкові акції, присвячені українській вишиванці, проводяться й далеко за межами України.

Проблема утвердження корпоративної культури ТОВ «Сінтагма», може виникнути через:

- нерозуміння керівником сутності та ролі корпоративної культури та відсутності дієвого інструментарію її побудови;
- глобалізаційні процеси в бізнесі, що спричиняють необхідність пошуку сучасних методів управління, пов'язаних з питанням національної та культурної ідентичності та неповторності;
- неврахування керівником національнокультурних особливостей працівників.

Таким чином, національні риси є важливим фактором впливу на формування корпоративної культури та на сприйняття працівниками цінностей, норм поведінки та системи управління, що визначені як прийнятні та обов'язкові згідно з корпоративним кодексом компанії.

Корпоративна культура ТОВ «Сінтагма» формується самостійно, повільно й малоефективно. Керівнику необхідно сформувати цінності ТОВ «Сінтагма» опираючись на досвід світових компаній. Ключовим завданням керівника є утвердження корпоративних цінностей компанії та донесення їх до працівників. При визначенні основних цінностей, закордонні організації переважно орієнтуються на створення позитивного іміджу, впровадження інновацій та задоволення потреб персоналу. У таблиці 3.1 наведено приклади таких цінностей закордонних компаній.

Таблиця 3.1

### Перелік корпоративних цінностей закордонних компаній

Назва компанії	Основні корпоративні цінності
1	2
КPMG(консалтингова компанія США)	– командна робота; – повага; – відкриті та чесні у спілкуванні; – чесність/
Marriott(готельний комплекс)	– люди на першому місця; – досконалість; – доброчесність; – вдосконалення.
1	2
L'Oréal - L'OréalFoundation	– «пристрасть до косметики»; – інноваційність; – підприємницький дух; – відкритість; – прагнення до досконалості; – відповідальність.

McDonald's	<ul style="list-style-type: none"> <li>– клієнти на першому місці;</li> <li>– відкритість;</li> <li>– чесність;</li> <li>– віра в систему McDonald's;</li> <li>– вдосконалення.</li> </ul>
ІВМ(американська електронна корпорація)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відданість кожному клієнту;</li> <li>– інноваційність;</li> <li>– відповідальність;</li> <li>– довіра.</li> </ul>
ToyotaMotorCorporation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повага до закону;</li> <li>– повага до інших;</li> <li>– повага до природного середовища;</li> <li>– повага до клієнтів;</li> <li>– повага до працівників.</li> </ul>

Примітка. Створено автором на основі [31].

До цінностей ТОВ «Сінтагма» можна віднести: можливість навчання та підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єра, справедлива система оплати праці, комунікації (інформованість працівників); контакти (особисті або письмові контакти, використання каналів службового спілкування, можливість контактів з керівництвом, правила проведення зборів); соціалізація/адаптація (спілкування під час і поза роботою, умови спілкування); оцінка ефективності роботи (ким і як здійснюється оцінка, як в подальшому використовуються результати); вирішення конфліктів (участь керівництва у вирішенні конфліктів, бажання йти на компроміс, офіційні або неофіційні шляхи вирішення конфліктів).

Все більше світових компаній, при формуванні пріоритетних цінностей, зосереджують увагу не лише на працівниках та клієнтах, а й на

навколишньому середовищі. Оскільки питання екологічної ситуації у світі є актуальним.

При утвердженні корпоративної культури ТОВ «Сінтагма» необхідно враховувати не лише стратегію компанії, національні традиції чи зарубіжний досвід, а і можливий вплив інших факторів. Існує два типи факторів впливу на культуру організації в нестабільних умовах ринку: внутрішні та зовнішні. Зовнішні чинники є важливі для вибору виду діяльності організацій. Розуміння зовнішніх факторів і того, як компанії потрібно пристосуватись до них, допоможе пояснити роботу всередині організації. Попри те, що існує цілий ряд внутрішніх факторів, зовнішні допомагають визначити, як організації вибирають управління та врахування внутрішніх чинників.

До зовнішніх факторів належать: політичні, соціальні, економічні та екологічні, галузеві, технологічні фактори, законодавча база, клієнти та інші зацікавлені сторони.

Керівник компанії не може впливати на фактори зовнішнього середовища, але має можливість керувати ними. Перш за все, організації повинні бути добре поінформованими щодо актуальної інформації. Враховуючи щоденні зміни в економіці та суспільстві, з'являється великий обсяг інформації, що потребує постійного моніторингу. Розподіл ролей у компанії для дослідження та звітування нової інформації - чудовий спосіб делегування завдання. Опрацьовуючи отриману інформацію, організація може адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Позитивним аспектом є розробка та впровадження програм навчання та розвитку персоналу, яка буде сприяти виробленню стійкості у культурі організації. Таку ініціативу, як сталий розвиток необхідно реалізовувати на всіх рівнях компанії для її успішності. Існування зовнішніх факторів вимагає змін, організації повинні адаптувати свої внутрішні операції, щоб їх адаптувати.

На відміну від зовнішніх факторів, компанія контролює внутрішні. До внутрішніх чинників належать:

- місія та цілі організації;

- стратегія розвитку;
- професійні та особисті характеристики працівників;
- умови праці;
- принципи керівника;
- рівень кваліфікації менеджера;
- цінності компанії, політика та робоча атмосфера;
- структура організації;
- ресурси та технології;
- система управління в організації[14].

Керівники є вагомим фактором утвердження корпоративної культури організації. Менеджери своєю поведінкою безпосередньо впливають всіх працівників компанії. Вони формують та вносять зміни в корпоративну культуру, тому повинні в доступній формі подати їх персоналу. Важливо чітко сформулювати цінності компанії для легкого сприймання працівниками, оскільки вони є носіями корпоративної культури.

Внутрішні фактори є передбачувані, оскільки панують всередині організації. Керівництво має чітке розуміння та можливість швидко аналізувати внутрішні чинники та відповідно реагувати на них.

Важливо визначити фактори, які можуть допомогти керівнику при формуванні та утвердженні корпоративної культури організації. Оцінку впливу та розробку можливих дій, при зміні факторів може здійснювати безпосередньо керівник організації або залучена експертна група осіб. Для спрощення процесу створення корпоративної культури та мінімізації ступеня ризику реалізації ідеї заведено використовувати моделювання ситуацій.

Управління корпоративною культурою має постійно перебувати у центрі уваги менеджерів, підпорядковуватися досягненню максимальних результатів на основі наближення інтересів адміністрації і найманих працівників[11].

Таким чином, з вище сказаного, можна зробити висновок, що керівнику необхідно дослідити закордонні моделі корпоративних культур та великих вітчизняних підприємств будівельної галузі та сфокусуватись на соціально-психологічному напрямку утвердження культури компанії.

Прогресивний закордонний досвід формування потужної корпоративної культури необхідно застосовувати в практиці ТОВ «Сінтагма». Початковим етапом має бути визначення місії та стратегічних цілей розвитку компанії. Менеджер із персоналу повинен донести їх до кожного працівника товариства. У керівництва компанії має бути чітке розуміння корпоративної культури як стратегічного активу, оскільки лише за таких умов підприємство може довести свої реальні конкурентні переваги на ринку

Отже, в сучасних умовах формування та утвердження ефективної корпоративної культури організації передбачає врахування багатьох факторів, що більшою або меншою мірою впливають на даний процес. З упевненістю можна сказати, все більше організацій вкладають ресурси в удосконалення корпоративної культури, оскільки в сучасних умовах це є вагомим конкурентною перевагою, що забезпечує ефективність функціонування організації.

### **3.2. Проект нових підходів щодо формування корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства**

Стратегія та культура компанії є одними з основних важелів, що доступні керівництву для ефективного управління. Стратегія визначає основні завдання та цілі компанії та шляхи їх реалізації. Культура виражає цілі через цінності та переконання.

Стратегічні цілі ТОВ «Сінтагма»:

- збільшення рівня конкурентоспроможності;
- формування та підтримка культури безперервних покращень;

- упровадження новітніх практик управління компанією і досягнення результатів;
- зниження рівня стресу у персоналу;
- ребрендинг компанії.

Враховуючи дані цілі, можна виокремити три етапи розробки проекту формування корпоративної культури:

1. Оцінка наявної культури компанії.
2. Розробка бажаної моделі корпоративної культури.
3. Зміна наявної або впровадження нової культури.

Дослідивши корпоративну культуру ТОВ «Сінтагма», визначено основні недоліки такої моделі:

1. Повільне реагування на зовнішні та внутрішні зміни.
2. Повноваження підтримуються централізовано, делегування здійснюється на низькому рівні.
3. Вирішення завдань довготривалим, цьому витрачаючи час і ресурси.
4. Відсутні чіткі корпоративні цінності.
5. Більшість працівників не бажають брати участі в процесах прийняття рішень та генерування ідей, тим самим обмежуючи потенціал для швидких змін та адаптації.
6. Організація функціонує не так добре, як би мала чи могла.

Однією з найбільших перешкод на шляху позитивних змін культури є випадки опору працівників. Протидія змінам може мати різну силу й інтенсивність. Вона проявляється у пасивній та активній формі. У пасивній формі виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання змінити роботу, а в активній формі - відкритого виступу проти змін (наприклад, у вигляді страйку, явної відмови від впровадження нововведень). Основними перешкодами на шляху впровадження корпоративної культури є:

- страх працівника перед невідомим, новим, тоді присутня звична поведінка;
- труднощі переорієнтації мислення через, сформовані соціальні норми;



- минулий негативний досвід, пов'язаний із проектами змін;
- потреба в гарантії збереження робочого місця;
- незацікавленість працівників;
- страх втрати сформованих соціальних відносин.

Результати, отримані в ході оцінювання корпоративної культури, дають можливість враховувати більшість важливих факторів при створенні і утвердженні нової культури.

Глибинні інтерв'ю фокус-групи проводяться для забезпечення якості і надійності інформації. В процесі інтерв'ю поглиблено аналізуються різноманітні складові корпоративної культури компанії. Наприклад, особливості системи управління персоналом, спілкування чи задоволеності працівників. Цей етап забезпечує максимально повне врахування всіх важливих особливостей діяльності компанії. Ключовим завданням опитування є кількісна оцінка виявлених особливостей в компанії, а саме: соціально-психологічного клімату, лояльності, рівня задоволеності працею, стимулювання персоналу та культури.

Наступний етап проекту вдосконалення корпоративної культури полягає в створенні моделі нової корпоративної культури. Основним завданням якого є максимальна увага до рівня конкретних форм поведінки персоналу, нових цінностей і норм, які необхідно вкоренити в компанії. Завдяки мінімальної або впровадження нової корпоративної культури реалізується даний етап. Всі працівники залучаються до процесу ознайомлення, а надалі дотримання нових цінностей і правил корпоративної культури.

Проведення ребрендингу позитивно вплине на корпоративну культуру та в цілому на загальну ефективність ТОВ «Сінтагма». Ребрендинг – це процес зміни корпоративного іміджу організації. Це ринкова стратегія формування нової назви, логотипу, слогану, візуального оформлення або зміни дизайну вже встановленому бренду. Мета ребрендингу полягає у створенні іншої ідентичності для бренду, порівняно з його конкурентами на ринку.

Вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Сінтагма» завдяки ребрендингу передбачає акцентування уваги на таких елементах, як:

- логотип компанії;
- імідж;
- лозунг;
- створення сайту компанії;
- місія;
- гасло;
- інтер'єр та екстер'єр;
- зовнішній вигляд працівників.

Поєднання даних елементів забезпечує для бренду розвиток нової ідентичності у свідомості споживачів, інвесторів, конкурентів та інших зацікавлених сторін. Найбільша перевага ребрендингу - це можливість залучення нових клієнтів.

Оновлення бренду - правильний вибір для компанії «Сінтагма», це є необхідним, щоб відповідати змінам на ринку та залишатися сучасним та конкурентоспроможним підприємством. Компанія може розробити програму ребрендингу, яка покращить наявний стан бренду, досягти бажаних змін можна, змінюючи кольорові палітри, створюючи нову версію логотипу або вдосконалити попередній. Це означає, що керівництво слідкує за змінами ринку та адаптується відповідно до них, зберігаючи основні пріоритети компанії. Ребрендинг корпоративних елементів компанії «Сінтагма» дозволить залучити нових клієнтів і відновлювати інтерес з боку існуючої аудиторії [39].

Місія визначає культуру організації, цінності, етику, основні цілі та напрями діяльності. Заява про місію використовується компанією, щоб простими і стислими словами пояснити її мету (цілі) існування. Заява про місію - це правило, одне речення або короткий абзац, що пояснює її культуру, цінності та етику.

Місія організації – це її філософія, сенс існування, призначення, напрямки розвитку організації. Місія пояснює суть і функції організації, визначає цілі та засоби їх досягнення, орієнтує поведінку співробітників і об'єднує їх в єдине ціле, встановлює певний психологічний клімат, формує корпоративний дух, основні цінності, визначає імідж і бренд тощо [5].

ТОВ «Сінтагма» може отримати користь від наявності чіткої та прописаної місії. Оскільки, вона окреслює цілі та позицію компанії в галузі для своїх споживачів та інших зацікавлених сторін. Це також допомагає компанії зосередитись на прийнятті правильних рішень щодо власної перспективи.

Крім того, заява про місію допомагає уточнити мету компанії. Заявивши місію, клієнти та інвестори підприємства можуть бути впевнені, що компанія повністю віддана досягненню своїх цілей та цінностей.

Заяви про місію іноді можуть бути нереалістичними, що може відштовхнути працівників від цілей компанії. Незважаючи на те, що вони короткі та стислі, їх розвиток може бути довготривалим та ресурсозатратним. Таким чином, рішення щодо заяви про місію повинне бути обдумане та обгрунтоване керівником компанії.

У таблиці 3.2 наведені приклади заяв про місії успішних компаній.

*Таблиця 3.2*

### **Заяви про місію світових компаній**

Назва компанії	Заява про місію компанії
----------------	--------------------------

Microsoft	Дати можливість кожній людині та організації на планеті досягти більшого.
Nike	Створити інновації для кожного спортсмена у світі.
Walmart	Ми економимо людям гроші, щоб вони могли жити краще.
Starbucks	Дарувати натхнення кожній людині за чашкою кави.
JP Morgan	Бути найкращою компанією з фінансових послуг у світі.
Tesla	Прискорити світовий перехід до стійкої енергетики.

Примітка. Складено автором на основі[35].

На мою думку, прикладом заяви про місію ТОВ «Сінтагма», основним видом діяльності якого є будівництво житлових та нежитлових будівель, може бути: «Бути динамічною командою, яка надає найбільш якісні будівельні послуги». Така заява є стислою, зрозумілою та чіткою.

Враховуючи, що компанія функціонує на території Київської області, доцільно зробити фокус на цій особливості. Виходячи з цього запропоновано зразок місії ТОВ «Сінтагма»: «Ми будуємо комфортне житло для киян. Ми забезпечуємо якісне виконання робіт та обслуговування клієнтів, а також підтримуємо найвищий рівень професіоналізму, чесності та справедливості у наших стосунках із нашими клієнтами, працівниками та постачальниками». Приклад місії акцентує увагу на якості виконання робіт та довірливих стосунках з зацікавленими особами.

Аналіз основних цінностей компанії допоможе керівнику чітко зрозуміти основні наявні недоліки, а зображення їх письмово – краще усвідомлюватисуть корпоративної культури підприємства. Менеджеру необхідно переконатися, що основні цінності узгоджуються з існуючою культурою компанії та змінити чи прибрати зайві цінності, які більше не відповідають. Керівнику варто

залучити до цього процесудиректора та декілька найбільш штатних працівників. Менеджер повинен мати на увазі довгострокові бізнес-цілі компанії, тобто значення, які є встановлені на певний період, все ще мають бути актуальними через п'ять років. Крім того, вони повинні бути керівною силою, яка допомагає керівництву ТОВ «Сінтагма» сформувати бренд та врешті-решт досягти стратегічних цілей. Наприклад, якщо керівник цінує довірливі взаємовідносини з працівниками, то необхідно включити довіру до своїх основних цінностей. Список корпоративних цінностей не повинен бути довгим - не більше 10 значень, тому визначаються лише справді важливі принципи.

Створення Кодексу поведінки працівників, допоможе визначити основні вимоги до співробітників підприємства. Мета даних вимог полягає в сприянні розвитку корпоративної культури шляхом формування спільних цінностей та принципів як невід'ємної частини культури ТОВ «Сінтагма».

Кодекс поведінки співробітників - важливий документ, який чітко описує очікування щодо поведінки працівників і лежить в основі позитивної корпоративної культури. Даний документ також може називатися кодексом ділової етики [20].

Рекомендований зміст Кодексу поведінки працівників ТОВ «Сінтагма»:

1. Вступ.
2. Цінності ТОВ «Сінтагма».
3. Зобов'язання.
4. Обов'язки.
5. Дотримання Кодексу поведінки.
6. Контактна інформація та зворотній зв'язок.

Кодекс поведінки є важливий, оскільки надає працівникам конкретну інструкцію щодо того, як вони повинні діяти під час роботи. Він демонструє цінності компанії та те, чого компанія очікує та до чого прагне з точки зору культури компанії.

Переваги кодексу поведінки включають, що він:

1. Надає рекомендації щодо поведінки на робочому місці
2. Зображує цінності та принципи компанії.

3. Інформує зацікавлені сторони, інвесторів та потенційних працівників про етику та стандарти компанії.
4. Підтримує дисципліну.
5. Підвищення ефективності виконання службових обов'язків працівниками.
6. Формування сприятливого клімату в колективі.
7. Підвищення рівня професіоналізму.

Кодекс поведінки працівника повинен виконуватися усіма учасниками організації. У разі порушення кодексу суворість дисциплінарних стягнень повинна відповідати проступку. Перш за все це - офіційні та неофіційні попередження, перш ніж роботодавець вдасться до припинення трудових відносин на підставі неправомірних дій.

Добре складений кодекс поведінки конкретизує місію, цінності та принципи організації, пов'язуючи їх зі стандартами професійної поведінки працівників. Документ дозволяє працівникам швидше вирішувати етичні дилеми, з якими вони стикаються у повсякденній роботі. Він є цінним довідником, що допомагає працівникам знайти відповідні документи, послуги та інші ресурси, пов'язані з етикою в компанії.

Оскільки культура розвивається у міру розвитку персоналу та компанії, керівнику важливо постійно відстежувати прогрес і відповідно коригувати корпоративні елементи культури .

### **Висновки до розділу 3**

1. ТОВ «Сінтагма» має деякі проблеми у сфері корпоративної культури: безініціативність персоналу, ієрархічну систему комунікацій між працюючими, обмежену кількість таких елементів, як символи, цінності, етика, цінності та норми.
2. Головною проблемою, що негативно впливає на розвиток культури ТОВ «Сінтагма», є висока плинність кадрів,

індивідуалізм основної частини персоналу, споживацьке відношення до ініціатив працівників.

3. Вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Сінтагма» полягає в створенні моделі нової культури. Основним завданням якого є максимальна увага до рівня конкретних форм поведінки персоналу, нових цінностей і норм, які необхідно вкоренити в компанії. Важливим чинником утвердження корпоративної культури ТОВ «Сінтагма» є національний менталітет та традиції. Дані категорії тісно пов'язані, та знаходять відображення у світогляді, світосприйнятті та світорозумінні працівників підприємства. Зокрема це проявляється у ставленні персоналу до роботи та керівництва.
4. Аналіз основних цінностей компанії допоможе керівнику чітко зрозуміти основні наявні недоліки, а зображення їх письмово – краще усвідомлюватисуть корпоративної культури підприємства.
5. Вплив національної культури на корпоративну ТОВ «Сінтагма» проявляється в процесі спілкування підлеглих та керівництва, святкувань професійних, державних, релігійних свят, поведінці працівників у формальній та неформальній ситуаціях, цінностях та нормах поведінки та трудовій етиці.

## **ВИСНОВКИ**

Узагальнюючи результати, представленого в роботі дослідження, можна відмітити наступне:

1. Поняття «корпоративна культура» у класичному розумінні - це поєднання матеріальної та духовної культури організації: цінності, вірування, переконання, ідеї, а також принципи, норми та правила поведінки, традиції, ритуали, що склалися в організації за період її діяльність та визнані більшістю працівників.
2. Існує зв'язок між корпоративною культурою та успішністю компанії, тому застосовують підходи та методи оцінювання культури організації.
3. Раціональне поєднання теоретичних підходів та методів забезпечує якісну оцінку корпоративної культури організації при мінімальних витратах ресурсів.
4. Корпоративна культура ТОВ «Сінтагма» є кланового типу. Такий тип культури є орієнтований на задоволеність працівників. Керівництво всебічно забезпечує умови для позитивного результату роботи.
5. Керівництво регулярно проводить анкетування своїх працівників щодо задоволеності роботою, тому що розвиток та підтримка позитивних відносин між керівником та працівниками є першорядними умовами успіху компанії. Задоволеність роботою впливає на продуктивність працівників та ефективне функціонування компанії.
6. Для покращення командного духу працівників ТОВ «Сінтагма» відзначають дні народження співробітників, професійні та державні свята, проводять корпоративні заходи та офіційні церемонії нагородження щодо підвищення по службі.
7. Керівництво не приділяє належної уваги таким елементам корпоративної культури як сайт, лозунг оскільки їх немає, місія та корпоративні цінності непрописані, а існують в усній формі, а також логотипу компанії.
8. Товариство забезпечене кваліфікованим персоналом, керівництво сприяє розвитку позитивного клімату в колективі, командного та морально духу, попередженні та вирішенні конфліктних ситуацій, заохоченню працівників, забезпеченні соціальних гарантій та створенні гідних умов праці.



9. Вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Сінтагма» полягає в створенні моделі нової культури. Основним завданням якого є максимальна увага до рівня конкретних форм поведінки персоналу, нових цінностей і норм, які необхідно вкоренити в компанії. Важливим чинником утвердження корпоративної культури ТОВ «Сінтагма» є національний менталітет та традиції. Дані категорії тісно пов'язані, та знаходять відображення у світогляді, світосприйнятті та світорозумінні працівників підприємства. Зокрема це проявляється у ставленні персоналу до роботи та керівництва.
10. Аналіз основних цінностей компанії допоможе керівнику чітко зрозуміти основні наявні недоліки, а зображення їх письмово – краще усвідомлювати суть корпоративної культури підприємства.

Таким чином, дані результати дослідницької роботи допоможуть вдосконалити наявну корпоративну культуру ТОВ «Сінтагма» в сучасних умовах ринку.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. АпостолюкО. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможностіURL: <https://echas.vnu.edu.ua>
2. БалакаО. Г. Стратегічне спрямування корпоративної культури підприємства. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/32606967.pdf>
3. Гресь Є.Ю., Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві.URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14144/1/2014\\_5\\_Gres%20Yazvinska.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14144/1/2014_5_Gres%20Yazvinska.pdf)
4. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України.URL:<http://ev.fmm.kpi.ua>
5. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. Тернопіль, 2018. 288 с.
6. Дяків О., Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Випуск 22. 2017. С. 67-71
7. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Випуск (1) 95. С.113-125
8. Дяків О.П. Внутрішнє середовище корпоративної соціальної відповідальності /О. Дяків // Матеріали міжнародної науково-практичної «Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки» Київ: КНЕУ, 2017.- с. 346-348
9. Дяків О.П. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом. Сучасні тенденції розвитку економічних систем: моногр./ за заг.ред.В. І. Гринчуцького. Тернопіль, 2015. С. 223–234.
10. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації / О. Дяків // Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-трудові відносини: теорія та практика» 22 вересня 2010 року Формування ринкової економіки: зб.наук.праць. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. К.:КНЕУ, 2010.- т.3 с. 94-100

11. Дяків О.П. Особливості формування корпоративної культури та її вплив на розвиток трудового потенціалу підприємства / О. Дяків, В. Островерхов, М. Іванюк // Міжнародна науково-практична конференція «Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи» збірник матеріалів / *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля* // Науковий журнал №14 (168), 2011.- 97-100
12. Дяків О.П. Система внутрішньої соціальної відповідальності організації / О. Дяків, Н. Демчук // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні соціально-економічні проблеми держави і регіонів: антикризова стратегія і сталий розвиток» // збірник наукових праць.«Економіка і організація управління» випуск №3 (23) – Вінниця, 2016. с.164-171
13. Звіт з праці ТОВ «Сінтагма» за 2018-2020 роки.
14. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура, 2011, за ред. Г.М. Захарчин. URL:<http://nebotan.info/corporative/influence.php>
15. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління К.: Центр учбової літератури, 2013. 600 с. URL:[https://pidru4niki.com/1045011752401/menedzhment/korporativne\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/1045011752401/menedzhment/korporativne_upravlinnya)
16. Леонова О. Створення корпоративної культури. URL:<https://hurma.work/blog/stvorenniya-korporativnoyi-kulturi/>
17. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль, 2017. 252 с.
18. Небава М. І., Корпоративна культура та її роль у стійкості підприємницьких структур. URL:<http://conf.vntu.edu.ua/humed/2010/txt/Nebava.php>
19. Овчаренко М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств. 2013. №2. С. 130-141.
20. Олійник Т. І., Кривицька Н. В., Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. URL:[http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2018/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/13.pdf)

- 21.Офіційний сайт Державної Служби Статистики України: статистична інформація URL:<http://www.ukrstat.gov.ua>
- 22.ПетрикВ.І. Корпоративна культура та її роль в розвитку організації. URL:<https://conferences.vntu.edu.ua>
- 23.Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства.URL:<http://ape.fmm.kpi.ua>
- 24.Химич І. Г. Корпоративна культура – важливий компонент ефективної діяльностівітчизнянихпідприємств. URL:[http://www.rusnauka.com/21\\_DNIS\\_2009/Economics/49394.doc.htm](http://www.rusnauka.com/21_DNIS_2009/Economics/49394.doc.htm)
- 25.Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. Посіб. К.: Знання, 2005. 442 с.URL:<http://www.info-library.com.ua/books-text-7178.html>
- 26.Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. URL:<http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf>
- 27.Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. URL:<http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf>
- 28.Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. Тернопіль, 2014. 294 с.
- 29.Шушпанов П.Г. Психологія управління персоналом: навч. посібник. Тернопіль,2013. 196 с.
- 30.Юринець О.В., Федорів М.М.Аналіз впливу національного менталітетуна формування організаційної культури.URL: <http://ena.lp.edu.ua>
- 31.BaileyReiners. Examplesofimpactfulcompanycorevalues.URL:<https://builtin.com/company-culture/company-core-values-examples>
- 32.CorporateCulture: MethodsForAnIdealCompanyCulture. URL:<https://www.personio.com/hr-lexicon/corporate-culture/>
- 33.Dyakiv O.. Moderntrendsofcorporatesocialresponsibility/ O.Dyakiv, N.Demchuk // *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* //36. наукових праць - Випуск 21, Тернопіль: Економічна думка, 2016. с. 67-71

34. HailinZhaoa, HaimengTengb, Qiang Wu.  
Theeffectofcorporatecultureonfirmperformance: EvidencefromChina.  
URL:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1755309118300030>
35. JamesChen. MissionStatement.  
URL:<https://www.investopedia.com/terms/m/missionstatement.asp>
36. KateHeinz. A  
comprehensiveoverviewofthemostcommontypesofcompanyculture.  
URL:<https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>
37. KellieWong. OrganizationalCulture: Definition, Importance, andDevelopment.  
URL:<https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>
38. Nomis – сервіс для виявлення та усунення ризиків. ТОВ «Сінтагма»  
URL:<https://nomis.com.ua/41556043-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-sintagma>
39. Templafy. Rebranding:  
thekeyelementstorememberwhenupdatingyouridentityURL:<https://info.templafy.com/blog/your-full-scope-rebranding-checklist-how-to-plan-for-identity-updates>
40. YouControl – досьє ТОВ «Сінтагма»  
URL:[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/41556043/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41556043/)

**Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**КАПІНОС Яна Русланівна**

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма «Менеджмент»

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр»

Частина 2

**ДОДАТКИ**

**ДОДАТОК А**

Зразок бланку опитування персоналу ТОВ «Сінтагма» щодо рівня  
задоволеності роботою

№		задоволений	Швидше задоволений ніж ні	Важко відповісти	Не задоволений
1.	Розмір заробітної плати				
2.	Графік роботи				
3.	Необхідність вирішення нових проблем				
4.	Самостійність у роботі				
5.	Відповідність роботи особистим здібностям				
6.	Санітарно-гігієнічні умови				
7.	Рівень організації праці				
8.	Відносини з колегами				
9.	Відносини з безпосереднім керівником				
10.	Рівень технічної оснащеності				
11.	Відзначте, будь ласка, за шкалою в якій мірі Ви задоволені своєю працею (у %)				

№	Якою мірою і як діє на Вашу трудову активність наступні чинники?	Зовсім не діє	Діє істотно	Діє дуже істотно	Підвищує	Знижує
1.	Матеріальне стимулювання					
2.	Моральне стимулювання					
3.	Заходи адміністративного впливу					
4.	Трудовий настрій колективу					
5.	Економічні нововведення в компанії					
6.	Загальна соціально-економічна ситуація в країні					
7.	Страх втратити роботу					

Що спонукає Вас працювати в даний час ?:	Заробіт на плата	Можливість кар'єрного просування	Можливість навчання	Корпоративна культура та імідж компанії	Система соціальних гарантій	Умови праці	Прагнення «не підвести» керівника	Прагнення «не підвести» колег

*Продовження Додатку А*

Які Ваші плани на найближчі 1-2 роки?	Продовжувати працювати в тій же посаді	Перейти на іншу посаду	Перейти в іншу організацію без зміни спеціальності	Перейти в іншу організацію зі зміною спеціальності
№	Виберіть, будь ласка, з нижче перерахованих характеристик роботи найважливіших для Вас?		Найважливішою поставте цифру 5, менш важливою - 4 потім 3,2,1.	
1.	Сприятливий психологічний клімат			
2.	Можливість професійного зростання			
3.	Можливість посадового просування			
4.	Різноманітність роботи			
5.	Можливість спілкування в процесі роботи			
6.	Висока заробітна плата			
7.	Участь в управлінні компанією			
8.	Престиж професії			
9.	Сприятливі умови праці			
10.	Низька напруженість праці			
11.	Напишіть, будь ласка, що могло б сприяти підвищенню вашої трудової активності?			
12.	Чи відчуваєте Ви занепокоєння, пов'язане з можливістю втратити роботу?		Так	Ні

№	Якщо у Вас або Ваших колег по роботі виникають непорозуміння, конфлікти з керівниками, то з яких причин?		Поставте відмітку		
1.	Неуважне ставлення до потреб співробітників, до поліпшення їх соціально-побутових умов праці і відпочинку				
2.	Некомпетентність керівництва				
3.	Необґрунтована зміна функціональних обов'язків співробітників і покладання додаткових				
4.	Перепрацювання через часті понаднормові				
5.	Несправедливий розподіл заробітної плати, премій				
6.	Незадоволеність розподілом відпусток				
7.	Незадоволеність забезпеченням технікою та матеріалами				
8.	Неможливість кар'єрного росту				
Що Ви запропонували б зробити для більш результативної роботи?					
Чи задоволені Ви своєю роботою?	Задоволений	Не задоволений	Швидше так ніж ні	Швидше ні ніж так	Важко відповісти
Мені подобається працювати в компанії, тому що					
Мені не подобається працювати в компанії, тому що					