

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГАЧАЄВ Еміль Ельдарович

Корпоративна культура як основа ефективної
діяльності підприємства. / Corporate culture as
the basis of effective enterprise activity

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПз-41
Е. Е. Гачаєв

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, С. А.
Прохоровська

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" 03 " серпень 2021 р.

Завідувач кафедри
Шкільняк М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГАЧАЄВ Еміль Ельдарович

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність: 073 – Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр»

Тернопіль – 2021

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність корпоративної культури: елементи, чинники, принципи.....	5
1.2. Методичні підходи до оцінки корпоративної культури.....	14
Висновки до розділу I.....	18
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1. Передумови формування корпоративної культури на підприємстві.....	19
2.2. Дослідження стану корпоративної культури ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА».....	25
Висновки до розділу II.....	40
III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА РАХУНОК ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	41
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні, щоб бути ефективними та успішними, організаціям та підприємствам доводиться застосовувати такі засоби управління, які сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку. Одним з таких засобів управління є корпоративна культура підприємства. Саме корпоративна культура багато в чому обумовлює рівень гнучкості, успішності підприємства, тривалість функціонування його на ринку.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичним і прикладним аспектам дослідження питань формування та розвитку корпоративної культури роботи таких науковців: Аніщенко В. О., Апостолюк О.З., Грیشнової О.А. Гриньова В.М., Дяків О.П., Колота А.М., Кириченко О. А., Лукашевич М. П., Приймак Н.С., Прохоровської С.А, Семикіної М.В., Терон І.В. та інших, які зробили значний внесок щодо вивчення і дослідження наукових основ теорії корпоадрової політики та кадрової роботи підприємствах.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних основ формування і розвитку корпоративної культури та обґрунтування заходів її удосконалення на підприємстві.

Завдання:

- дослідити сутність корпоративної культури, її елементи, чинники та принципи;
- розкрити особливості методичних підходів до оцінки корпоративної культури;
- проаналізувати засади формування корпоративної культури підприємства;
- здійснити діагностику існуючої корпоративної культури підприємства, її змісту та ефективності;
- розробити пропозиції щодо удосконалення корпоративної

культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

Об'єкт дослідження: система формування та функціонування корпоративної культури в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти розвитку корпоративної культури як основи ефективної діяльності підприємства.

Методи дослідження. У ході виконання кваліфікаційної роботи використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, наукового абстрагування (при вивченні сутності категорій «корпоративна культура», «культура», «місія підприємства» «персонал», «традиції підприємства»); системного підходу (для обґрунтування чинників, що впливають на формування корпоративної культури підприємства; причинно-наслідкових зв'язків (при вивченні критеріїв, які впливають на стан оцінки корпоративної культури); методи статистичного аналізу та анкетного опитування (для аналізу масиву статистичних даних з метою оцінки стану корпоративної культури); метод графічного зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів, результатів проведеного дослідження і практичних положень кваліфікаційної роботи).

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативні акти органів державної влади, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, статистична звітність ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА», інформація Інтернет-сайтів.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо розробки пропозицій для ефективного розвитку корпоративної культури.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Корпоративна культура як основа ефективної діяльності підприємства» у Збірнику Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел із 50 позицій, містить 3 додатки, 11 рисунків та 16 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність корпоративної культури: елементи, чинники, принципи

На сучасному етапі, питанням, пов'язаним з корпоративною культурою та її феноменом, приділяється багато уваги в різних наукових дослідженнях. При цьому, існує безліч термінів, в тій чи іншій сфері, пов'язаних з поняттям корпоративна культура, наприклад, ділова культура, культура фірми тощо.

Якщо говорити про культуру в загальному сенсі, то це ні що інше, як сукупність різних цінностей, норм і знань, що регулюють життя конкретного суспільства з соціальної точки зору.

Корпоративна культура забезпечує гармонізацію групових та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їхню ініціативу, поліпшує комунікаційні процеси, виховує відповідальність, та морально-психологічний клімат [43, с. 83-84]. Таким чином, з однієї сторони, це призводить до ряду труднощів, а з іншої – надає можливість підвищити продуктивність праці у значній мірі, а також звести до мінімуму плинність кадрів в умовах загострення конкуренції та в умовах жорсткої економії.

Всі, успішні організації, компанії характеризуються високим рівнем розвитку корпоративної культури. Вона формується із залученням зусиль всіх зацікавлених сторін, але в першу чергу – керуючої та керованої ланок.

Перехід індустріального суспільства в постіндустріальне наприкінці ХХ століття сприяв виникненню та розвитку такого явища, як «корпоративна культура». Суспільство прийшло до розуміння того, що лише науково-технічного прогресу недостатньо для успішного функціонування сучасних підприємств, необхідним є формування ціннісних орієнтацій, культури відносин та бізнесу, застосування різноманітних соціально-психологічних методів управління. Корпоративна культура дає можливість згуртувати колектив та налаштувати його на досягнення організаційних цілей в стратегічній перспективі, забезпечивши тим самим зростання конкурентоспроможності підприємства, організації.

На сьогоднішній день немає єдиного підходу до визначення поняття корпоративної культури. Проаналізуємо деякі з них (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «корпоративна культура»

[1; 3, с. 12; 4, с. 195; 7, с. 137]

Визначення	Автор
Невидиме і неформальне «усвідомлення» організації – образ думок, управлінська культура (ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінка загалом), яка визначає політику організації по відношенню до працівників, партнерів і клієнтів; сукупність найбільш важливих ідей, поглядів, основних цінностей і стандартів, переконань, етичних норм, вірувань і очікувань, які приймають більшість працівників	О. Апостолук [1]
Корпоративна культура – це є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації	О. Балика [4]
Це сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо. Культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації	Т. Беляк [6]
Під корпоративною культурою розуміється встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами корпорації І. Петрова [8] Є сукупністю ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом	Н. Гриценко [9]
Це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві. Це – втілення «духу компанії», коли всі співробітники – від керівників до виконавців – чітко усвідомлюють завдання компанії і прикладають максимум зусиль для їх реалізації	І. Терон [35]
Це система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників	М. Семикіна [33]
Під корпоративною культурою розуміється встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами корпорації Є сукупністю ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом	І. Петрова [25]

Отже, корпоративна культура – це інструмент управління підприємством в цілому та персоналом, зокрема, що дає змогу підвищувати їх конкурентоспроможність та результативність через застосування системи цінностей, норм, правил, символів, вірувань, традицій, принципів, ритуалів, які створюються спільними зусиллями та поділяються всім персоналом.

Розглянемо аспекти, які застосовуються для розгляду сутності корпоративної культури підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система підходів до визначення поняття корпоративної культури [складено на основі 9 ; 11]

Корпоративна культура будь-якого підприємства розглядається на трьох рівнях [2; 35]:

1) рівень артефактів – різноманітні феномени, з якими стикається індивід, коли «входить» в нову культуру. Артефакти: мова, манери, мова, стиль спілкування, міфи, історія, ритуали, церемонії, морально-психологічний клімат, поведінка працівників та керівництва. Це те, що бачить та відчуває людина, яка потрапила всередину підприємства та долучилася до його діяльності;

2) рівень проголошених цінностей – фундаментальні переконання, на яких базується діяльність підприємства [7]. Якщо керівництво зберігає вірність обраним цінностям, то з плином часу вони перетворюються в норми, правила та переконання. Вони лягають в основу філософії підприємства, моделюють його діяльність та поведінку персоналу;

3) базові уявлення складають основу корпоративної культури підприємства. Персонал можуть не усвідомлювати їх та вважають непорушними одночасно. Дана основа визначає поведінку персоналу, на їх основі вони приймають рішення. Базові уявлення – «глибинний» рівень айсбергу культури підприємства. Зазначимо, що якщо працівники поділяють однакові базові уявлення, вони відчувають комфорт у відносинах, якщо різні – життєвий дискомфорт [9, с. 285].

Розглянемо складові корпоративної культури підприємства за допомогою рис. 1.2.

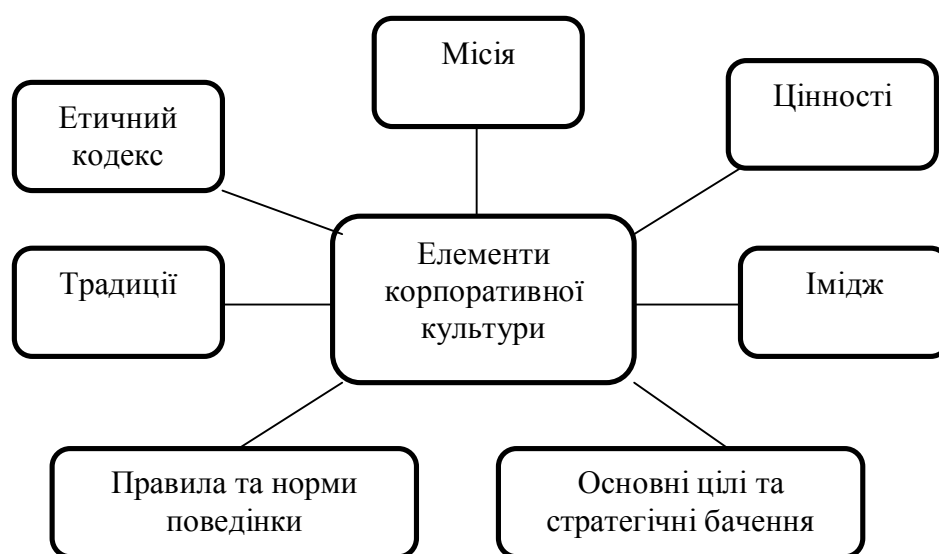


Рис. 1.2. Елементи корпоративної культури підприємства [19; 23]

Формування корпоративної культури підприємства завжди базується на системи принципів. При цьому підприємство може власноруч розробляти принципи формування корпоративної культури. У будь-якому разі їх можливо розділити на загальні та спеціальні.

До загальних принципів формування корпоративної культури підприємства належать наступні [11, с. 12; 12, с. 83-84; 13]:

1) соціально-економічного та інтелектуального розвитку, що полягає у тому, що корпоративна культура має орієнтуватися на забезпечення економічної ефективності, соціального, інтелектуального розвитку персоналу;

2) відкритості та постійного удосконалення, який передбачає орієнтацію корпоративної культури на стабільний розвиток. При цьому вона має бути відкритою та постійно удосконалюватися.

3) обов'язковості, за якого менеджмент підприємства має право здійснювати контроль за дотриманням цінностей, норм, правил обраної корпоративної культури.

4) всеохоплення та системності, що передбачає охоплення корпоративною культурою всіх елементів підприємства.

5) координації – корпоративна культура має забезпечити порядок в діяльності, відносинах працівників в межах роботи та поза нею.

6) вимірності та корисності – її можна оцінити та вона має бути корисною для персоналу підприємства.

7) відповідності чинному законодавству. Формуючи власні правила, норми, підприємство не має порушувати чинне законодавство, особливо трудове законодавство.

8) винагороди – працівники, що дотримуються норм та правил корпоративної культури мають бути винагородженими.

Спеціальні функції формування корпоративної культури [11, с. 12; 12, с. 83-84; 13]:

1) принцип вільного прояву. корпоративна культура має бути природною та органічною, ненав'язливою.

2) принцип чіткості – корпоративна культура має бути чіткою та зрозумілою як керівництву (їх бачення мають бути чітко сформульовані), так і підлеглим.

3) принцип відповідності цілям – для органічності та узгодженості, корпоративна культура має відповідати місії підприємства та його стратегічним цілям.

4) принцип еталону – формувати еталон результативної, ефективної діяльності.

5) принцип особистісної орієнтації – корпоративна культура має орієнтуватися на людину.

6) принцип стосунків «менеджер-працівник» – менеджери мають з повагою ставитися до підлеглих, застосовуючи індивідуальний підхід, а підлеглі, в свою чергу, мають формувати власну поведінку з огляду на дисципліну, чесність, порядність.

Серед чинників, які характеризують корпоративну культуру підприємства можна виокремити наступні (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Чинники, які характеризують корпоративну культуру підприємства

[14, с. 247]

Чинник	Характеристика
Принципи та цінності	Статус підприємства, власний статус, просування по службі
Впевненість	В підприємстві, у керівництві, віра в успіх, віра у свої сили, підтримка команди
Комунікації	Культура спілкування та зручність обміну інформацією
Відповідальність	Поділ праці, вміння розставляти пріоритети та розраховувати час, якість виконання поставлених завдань
Толерантність	Взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій
Розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації
Образ	Зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка

Існують різноманітні підходи до класифікації корпоративної культури (додаток А). Виділяють наступні джерела формування корпоративної культури:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньо групових цінностей, що склалися [2, с. 52].

На рисунку 1.3 виділено декілька основних ознак корпоративних культур, за якими вони різняться між собою. Така особлива комбінація ознак надає кожній культурі індивідуалізації, дозволяє тим чи іншим способом ідентифікувати її.

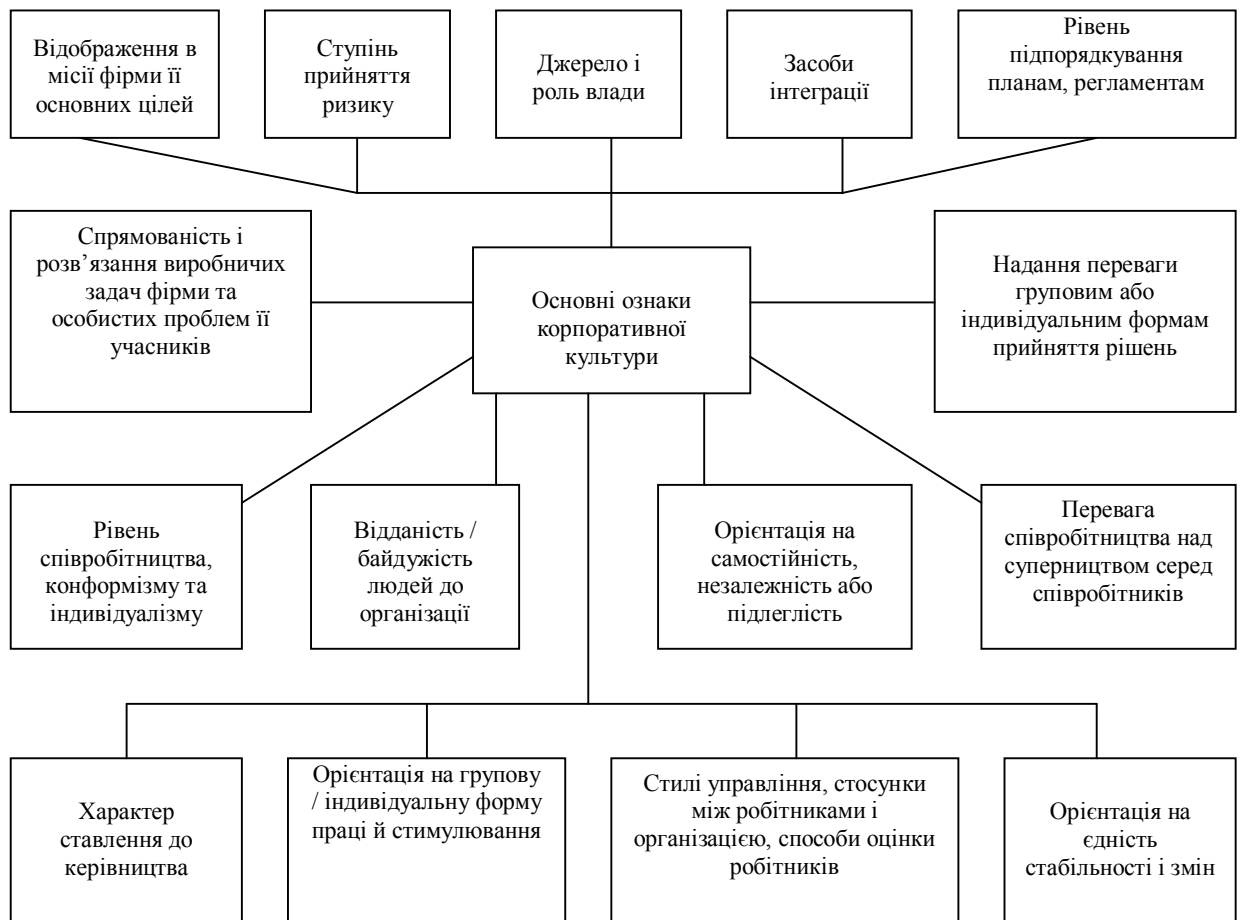


Рис. 1.3. Основні ознаки корпоративної культури [2 ; 19]

Завдяки своїм специфічним функціям та спрямованості (позитивній чи негативній) корпоративна культура може значно впливати на трудову

поведінку, мотивацію саморозвитку працівників, а також на деградацію трудового потенціалу підприємства (Таблиця 1.3) [2; 3; 9].

Таблиця 1.3.

Основні функції корпоративної культури

Функції корпоративної культури	Характеристика функції
Стабілізуюча	Забезпечує психологічну стійкість працівників організації до кризових станів.
Захисна	Дає змогу пристосуватися до зовнішнього середовища за допомогою сильних конкурентних переваг організації.
Селективна	Забезпечує психологічну комфортність в організації шляхом ефективної кадрової політики (природний добір працівників, які сприймають цінності корпоративної культури).
Оптимізаційна	Оптимізує складові елементи організації: структуру, поведінку, процеси. Разом з економічними показниками вона може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу та ефективності управління.
Інтегративну	Дає змогу об'єднати інтереси всіх рівнів організації та її працівників; розвиває у них відчуття цілісної єдності з організацією.
Регулююча	Упорядковує всі господарські, корпоративні, інформаційні процеси, надаючи їм усталеного й узгодженого характеру.
Комунікативна	Забезпечує зв'язок із іншими культурами через подібні базові установки, цінності, а також зв'язок із зовнішнім середовищем організації.
Адаптаційна	Забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників завдяки прийнятним цінностям і філософії організації.
Економічна	Виховує у працівників почуття співучасті у всіх процесах, отже, почуття власності, розвиваючи бажання високої самореалізації.
Орієнтація на споживача	Виконує роль регулятора взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, зокрема, ринком, на якому присутні споживачі зі своїми цінностями й нормами поведінки.
Управління якістю	Забезпечує управління якістю середовища організації, та, відповідно, ця якість трансформується в якість праці і якісне виконання всіма працівниками своїх функцій.
Оціночно-нормативна	Дає можливість оцінити працівникові, визначити його позитивні і негативні дії, прогресивне або консервативне ставлення до корпоративного розвитку.
Інтелектуальна	Забезпечує процес формування системи знань підприємства.
Прогнозуюча	Полягає у визначенні найбільш ймовірних тенденцій та перспектив розвитку корпоративної культури.
Контрольна	Спрямовує процеси управління на встановлення ідеальної корпоративної культури.

Продовження табл. 1.3.	
Просвітницько - виховна	Допомагає у вихованні морально-етичних, економічних, інноваційних норм та диктує певні орієнтири поведінки працівників.
Мотиваційна	Заохочує персонал до активної діяльності, стимулює розвиток ініціативи, і зміцнює інноваційний потенціал персоналу.
Інноваційна	Направлена на створення і збереження духовних цінностей
Культурологічна	Дає можливість відновити духовні сил при сприйнятті елементів культурної діяльності.

В умовах функціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи, корпоративна культура в системі управління змінами виконує ряд функцій, а саме: 1) інтегративну – забезпечує імплементацію робітника чи окремої їх групи у процес змін. Дана функція культури пов'язані із існуванням феномену «занурення у зміни» які забезпечує робітнику так званий «ефект причетності» до змін, дає йому можливість відчувати себе частиною команди змін, або навпаки – частиною течії з протистояння змін; 2) адаптаційну – забезпечує пристосування робітника через сукупність соціальних та організаційних (формальних і неформальних) зв'язків до умов змін; 3) комунікативну – доведення потоків інформації щодо сутності змін та оціночних суджень про них до робітників чи їх груп за допомогою прийнятних на підприємстві форм передачі інформації та комунікаційних каналів; 4) регулятивну – формування та регулювання необхідних форм поведінки, відбраковування тих поведінкових форм, що не відповідають змісту даної культури, її цінностям та нормам. У контексті змін дана функція проявляється у позитивному підкріпленні бажаної реакції на зміни; 5) акумулювання спільної пам'яті що досвіду впровадження змін та подолання опору; 6) амбівалентність – одночасна підтримка декількох видів цінностей [27, с. 94].

В широкому сенсі можна говорити про співпадіння культур, коли цінності, норми й інтереси організації являються об'єктивацією цінностей, норм та цілей індивідуальних. Але у цьому аспекті виникає цілий ряд вимог до конструювання корпоративної культури, адже довготривала включеність людини у організовану діяльність із притаманною їй культурою може атрофувати у людині здатність активно діяти поза системою.

Отже, корпоративна культура підприємства являє собою сукупність прийнятих на ньому норм, правил, принципів поведінки відносно один одного (рівень – персонал), керівництва (рівень керівництво – персонал та персонал – керівництво), клієнтів, партнерів, а також культура «життя» на підприємстві, тому від неї залежить ефективність та результативність діяльності підприємства, його імідж.

1.2 Методичні підходи до оцінки корпоративної культури

Дослідження корпоративної культури – складний процес, що вимагає глибокого опрацювання. Існують різні методи дослідження корпоративної культури: прямі та не прямі, різноманітні методики.

Непрямі методи діагностики корпоративної культури включають в себе: 1) вивчення зразків діючих нормативно-методичних документів; 2) контент-аналіз внутрішньоорганізаційної документації та звітності; 3) вивчення системи інформування та комунікацій в організації; 4) вивчення сформованих в компанії процедур роботи з персоналом.

При цьому, проведення непрямой діагностики може мати ряд проблем:

- залежність результатів діагностики від суб'єктивних установок і уявлень дослідників;
- проблеми розшифровки символічного рівня корпоративної культури (символи, знаки, традиції);
- проблеми валідності, достовірності результатів (репрезентативність вибірки, відповідність та адекватність використовуваних методик, кваліфікація дослідників і т.д.).

Пряма діагностика дозволяє мінімізувати складності проведення непрямой діагностики і дозволяє збільшити ступінь достовірності отриманих результатів. Вона включає кількісні, соціологічні методи і польові методи вивчення культури шляхом реального занурення.

Польові методи вивчення становища шляхом реального занурення

припускають впровадження дослідника в культуру. Він починає діяти в ній як не просто як сторонній спостерігач, а як консультант або навіть член колективу. Дослідником може бути навіть один з членів колективу. Ці методи можуть проводитися у формі семінару-обговорення з ключовими особами, включеного спостереження, хронометражу, ведення щоденника, методу емпіричних спостережень і т.п. Соціологічні методи використовують фокус-групи, напівструктуроване і глибинне інтерв'ювання менеджерів і співробітників підрозділів, їх тестування та анкетування.

Крім того, існує велика різноманітність кількісних методик, розроблених як зарубіжними, так і сучасними авторами: «Анкета корпоративної культури», розроблена Р. Гласером, «Методика ціннісних орієнтацій» Рокіча та інші [22]. Також для оцінки і характеристики корпоративної культури в організації можна застосувати модель К. Камерона та Р. Куїнна, зокрема інструмент побудови профілів корпоративної культури. Інструмент експертної оцінки корпоративної культури в організації має форму таблиці, що складається з шести пунктів.

На першому етапі експертної оцінки пропонується оцінити поточний характер організації за запропонованими пунктами. На другому етапі оцінки пропонуються ті ж питання, але відповідати на них слід виходячи з бачення організації після закінчення п'яти років.

Кожне з шести питань, включених в оціночну таблицю, передбачає чотири альтернативи відповідей. Для відповіді на кожне запитання слід розподілити бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає аналізованому підприємству. Найбільшу кількість балів варто віддавати тій альтернативі, яка на думку експерта більше за інші відповідає менеджменту організації. Обов'язково слід переконатися в тому, що при відповіді на кожне питання сума проставлених балів дорівнює 100.

Виконавши оцінку за допомогою цього інструменту, отримаємо картину того, яким чином працює аналізоване підприємство і якими

цінностями воно характеризується. Як бачимо, на запропоновані питання не існує ні повністю правильних, ні повністю неправильних відповідей, точно так, як і немає правильної або неправильної корпоративної культури.

Для оцінки важливості корпоративної культури можна також використовувати ряд показників, що відображають рівень розвитку підприємства у пріоритетних напрямках: економічному, інноваційному і соціальному. Економічний розвиток характеризується показниками рентабельності виробничої діяльності і продажу, приросту продуктивності праці, приріст прибутку, можливість економії ресурсів, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції. Інноваційний розвиток представлений часткою інноваційної продукції в загальній чисельності, долею інноваційного обладнання, часткою персоналу, що впроваджує і реалізовує інноваційні проекти. Соціальний розвиток відображає настрої в колективі по відношенню до існуючого внутрішнього середовища, характеризується показниками освіченості персоналу, трудової дисципліни, підвищення рівня оплати праці, стабільності колективу, задоволеності роботою і конфліктності персоналу.

Завдяки названим показникам можна виміряти ефективність вживаних заходів, краще зрозуміти потреби працівників і зрозуміти поведінкові настрої працівників [19; 20]. Також оціночною характеристикою високого розвитку корпоративної культури може служити профіль нинішньої корпоративної культури підприємства і його наближеність до бажаного стану. Так можна охарактеризувати наскільки наблизилось підприємство до бажаної культури і ефективність здійснених заходів для досягнення певного рівня розвитку. Саме завдяки проектуванню життєвого циклу корпоративної культури підприємства можна охарактеризувати цілі підприємства і засоби їх досягнення.

Своєчасна увага керівних структур до розвитку корпоративною культурою позитивно відображається як на роботі працівників, так є вигідною і для роботодавців. Перші отримують змістовну, цікаву роботу, кар'єрний ріст, можливість підвищення заробітної платні, сприятливу

атмосферу у колективі, а керівник отримує кваліфікованого працівника з високим рівнем мотивації і високі результати праці [23; 25]. Розуміння проблеми культури на підприємстві і правильна її оцінка допомагають керівнику визначити заходи, які змінять ситуацію і благотворно вплинуть на внутрішнє середовище підприємства.

Корпоративна культура – багатогранна система, котра, так само як й кожна інша система має свої складові.

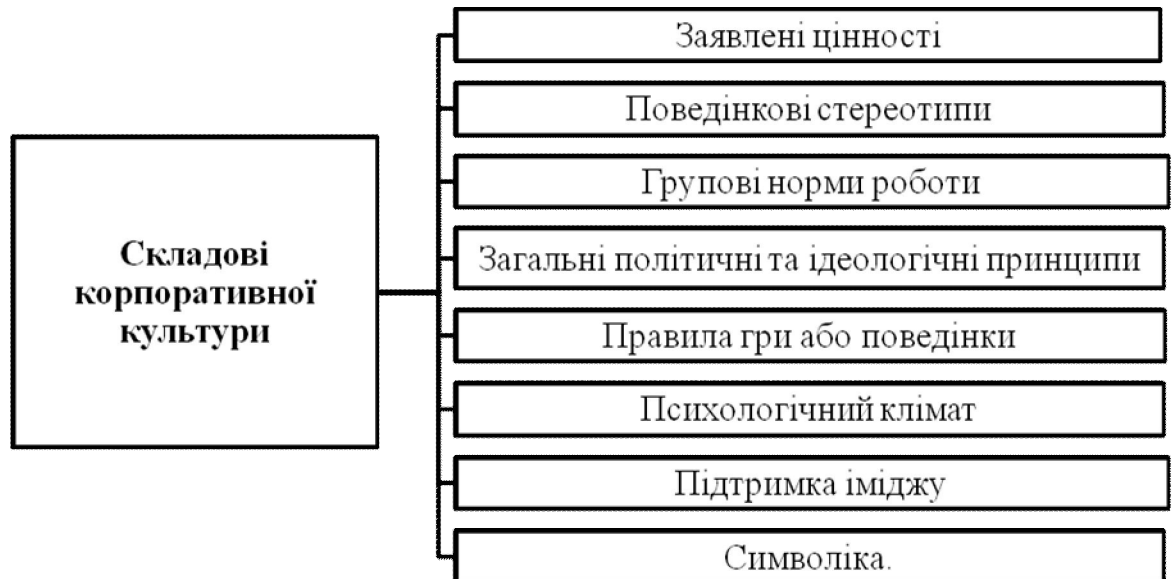


Рис. 1.4. Складові корпоративної культури [23; 25]

Заявлені цінності. Це може бути широко оголошене лідерство на ринку в цінах або висока якість продукції.

Поведінкові стереотипи. Зазвичай це звичаї та традиції, ритуали, яких дотримуються в корпорації.

Групові норми роботи. До цієї складової можна віднести якість виробленої продукції чи надання послуг.

Загальні політичні та ідеологічні принципи. Ті норми, якими визначаються дії працівників щодо оточуючих.

Правила гри або поведінки. Це зазвичай стосується новачків, що приходять на роботу до організації.

Психологічний клімат. Визначає взаємодію членів організації між собою та з оточуючими.

Підтримка іміджу. Додержання думки членів організації щодо її іміджу.

Символіка. Певні символи чи образи, котрі несвідомо підтримуються в організації.

Таким чином, поняття корпоративної культури є багатоаспектним. В її основі лежить філософія підприємства, яка обирається ним самостійно при його створенні. Вона визначає ідеї, погляди, основні цінності, які мають підтримуватися його співробітниками. Цінності можуть бути абсолютно різними в залежності від того, що лежить в основі діяльності підприємства: його власні інтереси чи інтереси його окремих працівників. Корпоративна культура формує внутрішню політику підприємства, яка є основою зовнішньої прозорості бізнесу. Розвиток корпоративної культури необхідний для позиціонування підприємства на ринку і для розвитку його бренду.

Висновки до розділу 1

Корпоративна культура – багатогранна система, котра, так само як й кожна інша система має такі складові : заявлені цінності; поведінкові стереотипи; групові норми роботи; загальні ідеологічні принципи; правила гри або поведінки; психологічний клімат; підтримка іміджу; символіка.

Джерелами формування корпоративної культури є: система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації; способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств; уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньо групових цінностей, що склалися

В умовах функціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи, корпоративна культура виконує ряд функцій, а саме: 1) інтегративну; 2) адаптаційну; 3) комунікативну; 4) регулятивну; 5) акумулювання спільної пам'яті що досвіду впровадження змін та подолання опору; 6) амбівалентність.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Передумови формування корпоративної культури на підприємстві

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» – світлотехнічне виробниче підприємство, що проектує, конструює та виготовляє освітлювальні прилади. В асортименті продукція для вибухозахищеного, вуличного, промислового, офісного освітлення, люстри, LED-світильники.

З 2018 року окремим напрямком стає виробництво обладнання для освітлення аеродромів та злітно-посадкових смуг.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» володіє власним науково-технічним потенціалом, здатним виконувати на високому технічному рівні розробку, підготовку виробництва й освоєння нової техніки. У його склад входять:

- конструкторсько-технологічний центр із відділом дизайну, конструкторськими і технологічними бюро, відділом проектування спецтехнологічного оснащення, спецконструкторським бюро проектування оснащення й інструменту, дослідно-випробувальною лабораторією, експериментальною лабораторією;
- відділ якості і конкурентоздатності з комплексною дослідницькою лабораторією, бюро метрології і бюро стандартизації.

На власній випробувальній базі проводяться дослідження зразків освітлювальних приладів.

Приймальні, кваліфікаційні і сертифікаційні іспити здійснюються в Українському світлотехнічному інституті (м. Тернопіль).

Розробка засобів технологічного оснащення і нових технологічних процесів виконуються службою головного технолога, а також іншими спеціалізованими вітчизняними і закордонними організаціями.

Наприклад, разом з фірмою ATOTECH (Німеччина) впроваджено технологічні процеси і спеціальне оснащення для нікелювання, позолоті і чорного цинкування. Разом з фірмою AMADA (Японія) введено в дію координатно-револьверний прес гнуття з ЧПУ.

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» неодноразово виграло тендери на важливі державні замовлення. Зокрема, значним досягненням «ВАТРИ» є створення прожекторної техніки для спортивних об'єктів 22-х Олімпійських ігор (1980 рік) у Москві (10 тис. прожекторів), а також освітлювальних приладів для Палацу культури «Україна» (126 позолочених люстр), Національної опери України, сесійної зали Верховної Ради України у Києві, об'єктів космодрому «Байконур» (Казахстан). Серед сучасних виконаних проектів: Миколаївський морський порт Bunge (США) - Bunge Україна Зерновий термінал і маслоекстракційний завод, АрселорМіттал - Кривий Ріг Коксохімічне виробництво, ЗапоріжСталь киснево-комресорний цех, логістичний перевантажувальний комплекс M.V.Cargo спільно з Cargil Corporation в Одеській області

Чисельність працівників і розміри заробітної плати працівників подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Чисельність працівників і зарплата працівників
ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» [11]

Показники	Один. вим.	2018р.	2019 р.	% до попередн ього року	2020р.	% до попередн ього року
Середньооблікова чисельність працюючих	чол.	456	449	1,5	442	1,6
Фонд оплати праці всіх працівників	тис.грн.	33292,1	43440,7	34,4	52555,3	21
Середньомісячна зарплата	грн.	6917	80625	25,2	10138	12,5

Чисельність працівників станом на початок 2021 року становила 432 осіб. За 2018-2020 роки чисельність працівників за останні три роки зменшилася на 24 працівники на 5,3%. Фонд оплати праці зріс на 26,7%. Середньомісячна зарплата зросла на 31,8% та становила у 2021 році 10138 гривень. Оплата праці здійснюється відповідно до затверджених тарифних ставок та посадових окладів. Частка заробітної плати в реалізованій продукції становила 5,7 %, відповідно в товарній продукції – 5,4%.

Як уже зазначалось чисельність персоналу в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» становила у 2020 р. 432 особи. Розподіл персоналу наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Персонал ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» [11]

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (-/+)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чисельність працівників, осіб	456	449	442	-7	-7
у т.ч. робітники, осіб	281	278	269	-3	-9
з них основні, осіб	132	128	125	-4	-3
погодинники з обслуговування обладнання, осіб	58	49	40	- 9	-9
допоміжні, осіб	91	101	97	-10	-4
керівники, осіб	62	62	62	-	-
спеціалісти, осіб	112	108	110	-4	+ 2
службовці, осіб	1	1	1	-	-

Якісний та кількісний склад працівників визначається такими характеристиками, як освітній рівень персоналу, статево-віковий розподіл працівників, стаж роботи і кількість осіб які підлягають тим чи іншим характеристикам.

8,9 % працівників мають середню освіту, 45,8 % – професійно-технічну освіту, 37,8 % – повну вищу освіту, найменшу частку 7,5 % становлять працівники з незакінченою вищою освітою.

Щодо вікової структури структура персоналу, то переважає категорія 25–30 років – 26%, 30–40 років – 34% та 50-59 років – 32 %. Аналіз статевої структури вказує, що переважає кількість чоловіків частка яких становить 66%, а жінок 34%.

На даний момент підприємство знаходиться на етапі стабільності, на якому основною метою є прибуток і прискорений ріст, виживання за рахунок компетентності керівництва, а основним завданням – зміцнення й захоплення своєї частини ринку, організація праці – планування прибутки.

Корпоративна культура є багатоаспектним поняттям, що залежить від цілої низки факторів. До них належать як кількісні, так і якісні. Проте, саме вплив останніх має найбільший ефект через суб'єктивність самого поняття корпоративної культури.

До якісних характеристик, що мають пряме відношення до корпоративної культури, на нашу думку, належать: рівень мотивації, рівень лояльності персоналу, рівень відносин із безпосереднім керівником, рівень командної роботи та рівень конфліктності.

Для того щоб краще проаналізувати корпоративну культуру і зрозуміти проблеми, існуючі в компанії, було проведено анкетування серед співробітників в ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА». Для дослідження корпоративної культури підприємства було розроблено інструментарій анкетного опитування, де співробітникам пропонувалось дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо культури компанії, а також поділу ними цінностей підприємства і застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Їм було запропоновано відповісти на декілька питань. Для детальної оцінки ефективності управління корпоративною культурою та виявлення існуючих проблем на підприємстві, у березні 2021 року нами було проведено опитування (Додаток Б), у якому взяли участь 60 працівників, відібраних за квотною вибіркою з них:

- 18 жінок та 42 чоловіків;

- 16 осіб з середньою освітою, 18 – з середньою спеціальною, 17 – з неповною вищою, 9 – з вищою;
- 18 працівників управлінського складу та 42 – робітничого складу;
- 32 працівники – проживають в містах та 28 – у сільській місцевості.

Результати опитування дають змогу зробити такі висновки:

- 12 респондентів лише 20 % працюють до 1 року в компанії (8 робітників і 4 управлінців); 45 % працюють від 1 до 5 років (20 робітників і 7 управлінців) та 35% – більше 5 років (9 робітників та 2 управлінців). Отже, результати дослідження свідчать, що загалом колектив компанії стабільний;

- 70% опитаних знають історію створення підприємства, 20 % – частково володіють даною інформацією і 10% – не знають. Це достатньо добрий показник для такого великого підприємства, який свідчить про те, що працівникам не байдуже місце роботи;

- 72 % респондентів досить добре розуміють місію і стратегію розвитку підприємства, проте 28 % опитаних не володіють інформацією про цілі та стратегію підприємства. Тому керівникам варто більше часу приділяти обговоренню цих питань з підлеглими;

- 45% респондентів отримують інформацію про діяльність компанії, виробничі завдання на організаційних зборах, 30% опитаних (8 жінок і 10 чоловіків) – з розмови з колегами, для 10% опитаних (2 жінок і 4 чоловіки) основним джерелом інформації є корпоративна газета, а для 15 – інтернет . Отримані відповіді свідчать про те, що на підприємстві проводяться бесіди з працівниками та вся інформація доступна для кожного;

- 72,5 % респондентів знають правила та норми поведінки, відповідно 27,5% – про це не знають, що є недоліком, оскільки про правила та норми поведінки повинен знати кожен працівник.

Результати опитування вказують, що більшість членів колективу – доброзичливі та порядні люди – 70 %; у нашому колективі є різні працівники –

20%; більшість членів нашого колективу – люди нецікаві та малоприємні – 10% опитаних (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Розподіл відповідей респондентів щодо тверджень про трудовий колектив*

№ з/п	Твердження	осіб	%
1.	Більшість членів нашого колективу – доброзичливі та порядні люди;	42	70
2.	У нашому колективі є різі працівники;	12	20
3.	Більшість членів нашого колективу - люди нецікаві та малоприємні	6	10

Примітка: складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Найважливішим ресурсом ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» є його персонал. Ми вважаємо, що успіх будь-якого підприємства залежить від наявності необхідної кількості та якості працівників в потрібний час та на правильно обраних посадах, які прагнуть задовольнити свої потреби організації. В основі мотивації праці лежать не тільки найбільш значущі для працівника потреби, але й ті, які працівник може задовольнити, працюючи в даній організації. Результати соціологічного опитування вказують, що в процесі трудової діяльності працівники можуть реалізувати свої потреби наступним чином (рис. 2.1): 36,4 % – реалізують фізіологічні потреби; 10,9% – екзистенційні; 16,3% – соціальні; 22,8% – економічні; 8,2% – престижні; 5,4% – духовні.

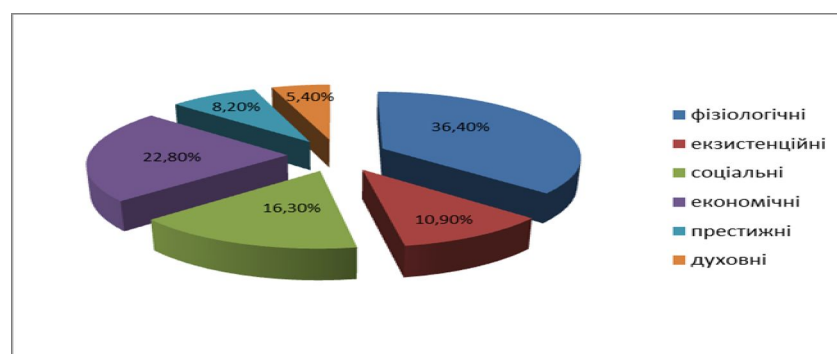


Рис. 2.1 . Потреби у праці, які можуть реалізувати працівники

Примітка: складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Результати проведеного опитування дали змогу встановити, що 83,6 % працівників в процесі праці можуть реалізувати свої фізіологічні потреби, які є необхідними для життя та існування. Екзистенційні потреби: 56,4% можуть реалізувати потреби у безпеці; 20,9 % – стабільності; 22,7% – гарантії зайнятості. Соціальні: 44,5 % – спілкування; 26,3 % – самовизнання; 22,7 % – повага, 6,5% – творчість. Економічні: 21,8% – отримання гідної заробітної плати; 49,1 % – якісне вдосконалення умов праці, розвиток особистості – 29,1%. Престижні: 24% – статус, 20% – визнання, 56% – повага; Духовні: 9,1% – творчість; 41,8% – самореалізація; 49,1% – саморозвиток.

Отже, від поведінки керівника, його вміння керувати підлеглими, сприятливого соціально-психологічного клімату, культури управлінської праці залежить якість, продуктивність та результативність праці. На підприємстві ставлення керівництва до співробітників оцінюється таким чином: 28,3 % працівників вважають, що існує суперництво у взаємовідносинах «керівник – працівники», 61,8% – взаємовідносини будуються на партнерстві та довірі; 7,2% – на компромісі; 2,7% – уникають керівника.

2.2. Дослідження стану корпоративної культури ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»

Оцінюючи роль корпоративної культури у діяльності підприємства, респонденти відзначили, що вона є прогресивною – 65% опитаних; не впливає на діяльність підприємства – 20%; відстає від вимог – 15 % респондентів

Відповідно, виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими культури компанії. Дана анкета була спрямована на виявлення задоволеності співробітників існуючою

корпоративної культурою. Кожне з наведених питань передбачало відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10. Чим вище середній бал серед всіх співробітників, тим вище задоволеність даним елементом. Нижче наведені середні бали відповідей, отримані в результаті анкетування (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Середні бали, отримані в результаті анкетування співробітників в ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»*

	Задоволеність	Середній бал
1.	Атмосферою (кліматом), що склалася в колективі	7,4
2.	Політикою фірми та керівництва	8,3
3.	Стилем керівництва	8,1
4.	Змістом роботи	7,8
5.	Можливостями професійного зростання	9,2
6.	Атмосферою теплоти і підтримки	6,6
7.	Організацією дозвілля	9,6
8.	Нематеріальними засобами мотивації	8,7

Примітка: складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Таким чином, за результатами проведеного анкетування було виявлено, що сумарний ступінь задоволеності вище середнього, що є безперечно, гарним результатом. Найменше задоволені співробітники атмосферою теплоти та довіри, проте, на наш погляд, це пов'язано з тим, що переважна більшість працюючих – чоловіки, для яких жалітись та навпаки підтримувати один одного невластиве, на противагу цій складовій, загалом кліматом, що склався в організації, співробітники задоволені. Найвищі бали співробітники віддали організації дозвілля, а також можливості професійного зростання і нематеріальним засобам мотивації.

Кожному підприємству, не залежно від показників та результатів діяльності, необхідно систематично проводити комплексне оцінювання рівня існуючої корпоративної культури. Воно дає змогу виявити слабкі сторони культури організації, які перешкоджають зростанню ефективної діяльності підприємства та сильні сторони, які, навпаки, сприяють розвитку.

Оцінку ефективності корпоративної культури підприємства можна визначити двома методами:

1. прямою оцінкою на основі тестувань та опитувань;
2. непрямим методом, елементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на результати.

Важливим чинником ефективності функціонування корпоративної культури є інтелектуальний розвиток працівників. Так серед опитаних 85% (16 працівників – з середньою освітою, 31 – з середньою спеціальною, 41– з неповною вищою і 48 з вищою освітою) стверджують, що на підприємстві належним чином здійснюється навчання, підвищення кваліфікації та стажування працівників, а 15 % опитаних (10 – з середньою освітою, 4 з середньою спеціальною, 6 – з неповною вищою і 4 – з вищою освітою) залишаються незадоволеними системою розвитку персоналу;

Досліджуючи стиль управління персоналом на підприємстві отримано такі результати: 60 % працівників вважають характерним для управління демократичний стиль; 22,5% – направленим на новаторство та ризик та 17,5 % – впевнені в тому, що стиль управління персоналом в ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» характеризується жорстким контролем та надмірною вимогливістю.

Серед опитаних 62,5% вважають, що корпоративна культура є прогресивною, 22,5 % респондентів не надають важливого значення культурі підприємства, 15% - вважають, що корпоративна культура відстає від вимог.

Для дослідження рівня організації корпоративних заходів нами запропоновано оцінити його за 5-бальною шкалою (рис. 2.2.).

Результати опитування вказали, що найвищу оцінку серед корпоративних заходів отримали екскурсії та поїздки. Загалом середній бал корпоративних заходів становить 4,2 . Цей показник ще раз доводить, що в компанії велике значення приділяється організації спільного дозвілля працівників .

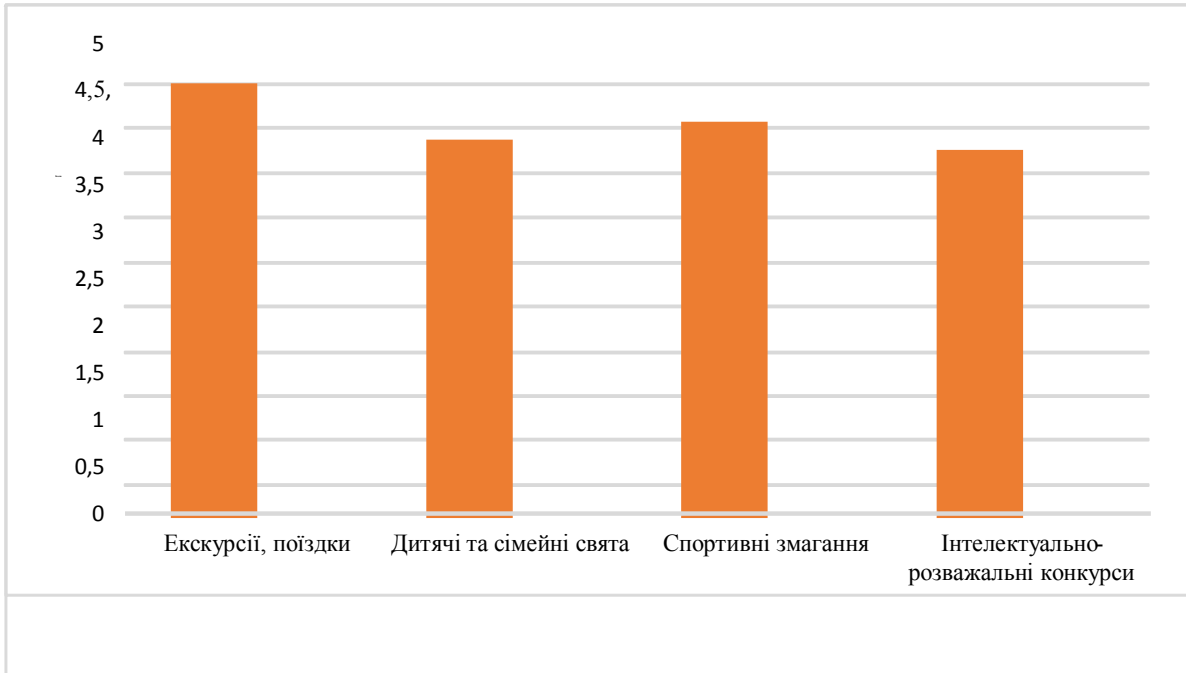


Рис. 2. 2. Задоволеність респондентів організацією корпоративних заходів в ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»*

Примітка: складено автором за результатами, проведеного соціологічного опитування

Також респонденти мали змогу оцінити загальні елементи корпоративної культури від 1 до 5 балів. Результати відповідей відображено на рисунку 2.3.

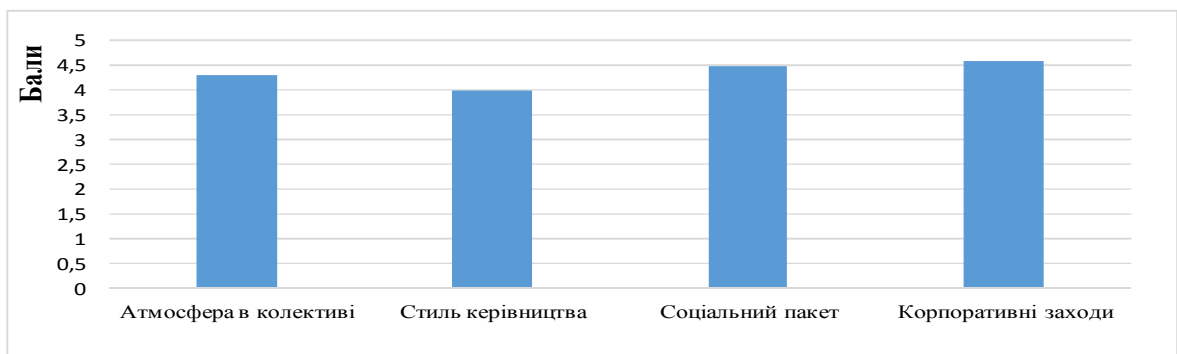


Рис. 2. 3. Задоволеність елементами корпоративної культури

– в ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»*

* складено автором за результатами, проведеного соціологічного опитування

Результати соціологічного опитування свідчать, що елементи корпоративної культури оцінені в середньому у 4 бали. Це означає, що на підприємстві загалом добре розвинена корпоративна культура.

На запитання «Чи рекомендували б Ви компанію Вашим знайомим для працевлаштування?» 48 респондентів (80 %) відповіли «так»; а 12 працівників 20% – ні. Результати подано на рис. 2.4.

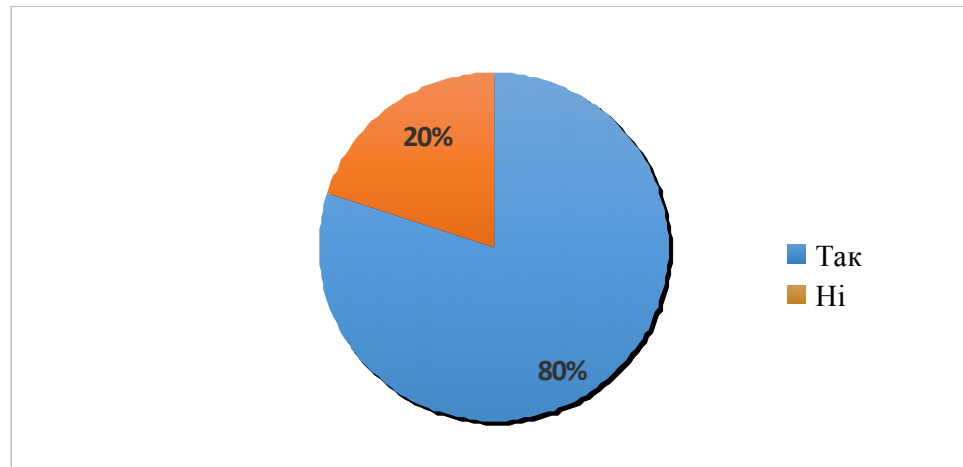


Рис. 2. 4. Структура відповідей на питання «Чи рекомендували б Ви ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» Вашим знайомим/родичам для працевлаштування?» *

Примітка: складено автором за результатами, проведеного соціологічного опитування

Оцінюючи атмосферу, що зазвичай переважає у колективі відповіді респондентів розподілилися наступним чином:

Атмосфера взаємодопомоги, взаємної поваги – 60 %;

Нейтральна, байдужа атмосфера – 20% ;

Нездорова, нетовариська атмосфера – 20%.

З–поміж найбільш важливих чинників впливу на формування внутрішнього іміджу компанії виокремлено:

1.Соціально-психологічний клімат в колективі.

2.Мотивацію персоналу, відношення до службових обов'язків.

3.Зовнішній вигляд колективу.

4.Політику підприємства щодо розвитку і навчання персоналу.

5.Політику підприємства щодо планування кар'єри і створення системи заохочень.

За результатами опитування було визначено чинники, що мають першочергове значення для підвищення мотивації персоналу ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА». Більше половини опитаних (60% та 50%) назвали перші два найбільш мотивуючі чинники: рівень заробітної плати та швидке просування по кар'єрній драбині. Така тенденція є досить зрозумілою, бо у сучасних умовах загальної економічної нестабільності працівники, а особливо банківський персонал, не мають впевненості у майбутньому, натомість мають негативні очікування щодо подальшого розвитку економіки. На третій позиції опинився показник «Цікава робота». Він є важливим для 25% працівників. Четвертим за важливістю є робота за спеціальністю – 20%. Навчання за рахунок компанії більшість (60% опитаних) розмістили на 5 позиції.

За наступними питаннями анкети було визначено, що тільки 63% працівників ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» більш-менш задоволені рівнем оплати їхньої праці; 40% задоволені режимом роботи. Можливістю просування за кар'єрою повністю задоволені лише 12% опитаних. Більшість (близько 60%) задоволена можливостями розвитку та отримання додаткової освіти. Добрий показник демонструє рівень технічної оснащеності: 25% повністю задоволені, решта – задоволені на достатньому рівні. Загальний рівень задоволеністю своєю роботою дорівнює 65%.

Результати проведеного опитування показали, що процес адаптації нових співробітників в організації здійснюється шляхом ознайомлення новачка з посадовими обов'язками; проведенням інструктажу з техніки безпеки; ознайомлення з робочими місцями, умовами праці. Респонденти відмітили, що на процес адаптації важливий вплив мають:

- розроблення буклету, в якому міститься інформація про організацію, її організаційну структуру, правила внутрішнього розпорядку, з яким працівник ознайомлюється самостійно – 67,2%;

- закріплення за новачком наставника, досвідченого колеги – 36%;

- осмислення власних дій – 44,5% ;

- максимальне залучення співробітників, які задіяні у загальному робочому процесі з новим працівником – 34,5%;
- церемонія представлення нового працівника колективу і керівництву – 89,1%;
- залучення до корпоративних заходів – 60,9%;
- проведення навчальних тренінгів, направлення на курси – 58,2%.

За останні 3 роки переважна більшість працівників (78,2%) зазначили, що підвищували професійний рівень. З них: на короткострокових курсах підвищення кваліфікації за фаховими програмами для працівників були – 44,5%; 7,2% – відвідували тематичні семінари; 14,5% – навчальні тренінги; 10,9% – проходили стажування на підприємстві, а також за кордоном; 5,4% – здійснювали цільову інтенсивну підготовку на основі набору навчальних модулів; 21,8% – брали участь в активному груповому навчанні працівників та індивідуальних консультаціях.

Результати проведеного опитування дали змогу встановити, що 39,1% працівників стискалися з проблемою дискримінації при наймі на роботу.

Щодо нерівності в оплаті праці чоловіків та жінок, то 89,1% вважає, що праця чоловіків і жінок оплачується ідентично; 14,5% вважає, що існує значний гендерний розрив при оплаті праці

Норми трудової поведінки регулюють сферу взаємодії працівника із суспільством, соціальною організацією та іншими працівниками, регламентують діяльність працівника в процесі праці. Основне їх призначення – забезпечити відповідність поведінки кожного працівника загально колективним потребам (табл. 2.5).

Щодо пріоритетності у виборі характеристик праці, то на першому місці у працівників стоїть заробітна плата (56,4%), другому – зайнятість (13,6 %). Не менш важливими є охорона праці (14,6 %) та соціальний пакет (15,4%). При цьому 7,3% працівників підприємства повністю задоволені заробітною платою, 42,7% – частково задоволені, 4,6% – складно відповісти,

34,5% працівників вважають, що рівень оплати праці частково незадовільний, 10,9% – незадовільний.

Зайнятістю повністю задоволені 50,9 % респондентів; 10,9% – частково задоволені; 32,7 % – вважають, що зайнятість частково незадовільна; 4,6 % – незадовільна.

Таблиця 2.5.

Норми трудової поведінки, притаманні підприємству

Загальні потреби	% до заг. чисельності опитаних	Потреби у сфері праці	% до заг. чисельності опитаних
Психофізіологічне задоволення	24,6%	Зарплата, забезпечення житлово-побутових потреб та інші матеріальні блага	35,2%
Матеріальний добробут	23,6%	Суспільно значуща трудова діяльність	6,7%
Соціальна активність	8,2%	Певний трудовий статус	9,1%
Незалежність	10,9%	Економічна самостійність	28,5%
Стабільність і стійкість існування	18,2%	Гарантоване місце роботи і заробіток	9,1%
Спілкування, належність до групи	2,7%	Професійне спілкування, належність до трудової організації	1,2%
Визнання (повага) оточуючих	10%	Просування по посадових сходинках, повага з боку колег, підлеглих, керівника	3,0%
Удосконалення, самовираження	0,9%	Професійне удосконалення, творчість, виконання відповідальної роботи, прийняття самостійних рішень, вияв ініціативи	4,8%
Знання та поінформованість	0,9%	Підвищення професійних знань, поінформованості у виробничих правах, інтелектуального рівня	2,4%

*Примітка. Відображено результати проведеного автором соціологічного дослідження.

Охороною праці: задоволені 76,4 % працівників; 10,9 % – частково задоволені, 2,7 % – складно відповісти, 8,2 % вважають, що зайнятість частково незадовільна, 1,8 % – незадовільна.

Соціальним пакетом: задоволені 21,8 % опитаних; 43,6 % – частково задоволені; складно відповісти – 7,3 %; частково не задоволені – 20,9 %; незадовільні – 6,4 %. Кожного працівника цікавить ефективна зайнятість, гідна заробітна плата, безпечні умови праці та рівень соціально партнерства. І кожен по різному оцінює сформовану ситуацію в організації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінювання працівниками ситуації на підприємстві

Область оцінки	Напрямки аналізу	% до заг. чисельності опитаних
Політика найму	наявність затвердженого порядку проведення процедури найму персоналу	34,5
	відсутність обґрунтованих фактів порушення даного порядку	10,9
	надання рівних прав при здійсненні найму персоналу	38,2
	практика адаптації нового персоналу в компанії	16,4
Забезпечення гідних умов праці	розмір середнього розміру оплати праці в організації	49,1
	наявність соціального пакету	23,6
	підтримка внутрішніх комунікацій в організації	27,3
Розвиток персоналу	застосування мотиваційних схем оплати праці	43,6
	навчання, професійний розвиток і забезпечення різноманіття діяльності	27,3
	участь співробітників в прийнятті управлінських рішень	13,6
	різні можливості	15,5
Охорона здоров'я і безпечні умови праці персоналу	охорона праці і техніка безпеки	43,6
	медичне обслуговування персоналу в організації і профілактика професійних захворювань	9,1
	підтримка санітарно–гігієнічних умов праці і створення ергономічних робочих місць	47,3

*Примітка. Відображено результати проведеного автором соціологічного дослідження

Варто зазначити, що 43,6% працівників зазначили, що підприємство виконує соціальну відповідальність на високому рівні, 47,3% – на середньому, 9,1 % на низькому (рис. 2. 5).

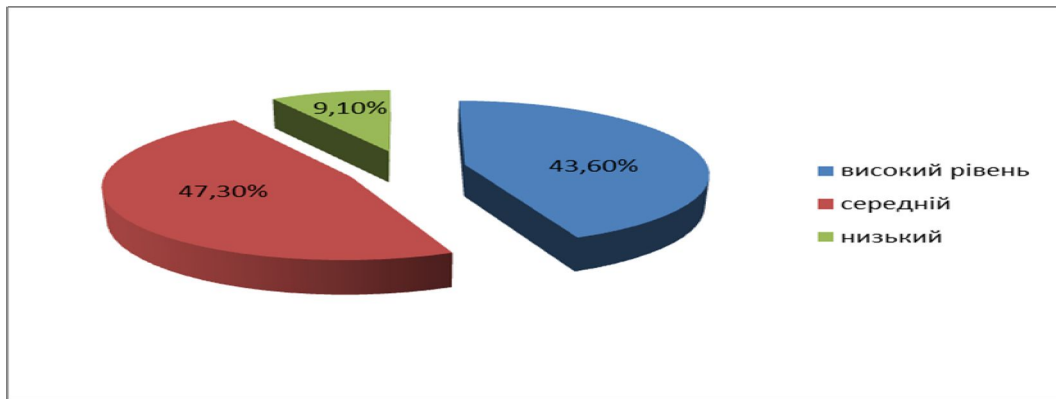


Рис. 2.5. Рівень соціальної відповідальності підприємства

*Примітка. Відображено результати проведеного автором соціологічного дослідження

Проведене нами соціологічне опитування серед працівників показало, що соціальні програми, які створені у ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» сприяють підвищенню продуктивності та мотивації праці, забезпечують високий рівень соціальної відповідальності організації.

Отже, формування системи КСВ – це важкий багатоетапний процес, який потребує тривалого періоду часу і цілеспрямованих зусиль банку. Адже підприємство несе відповідальність не тільки перед суспільством загалом, а й перед його зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) – працівниками, споживачами, урядом держави та навколишнім середовищем. Її головною метою повинна бути не збільшення прибутків, а існування на благо суспільства. Відповідно, це створить умови підвищення репутації, збільшення інвестиційної діяльності.

Для виявлення особливостей корпоративної культури в ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» нами були застосовані такі методи та методики, як: метод поелементної якісної оцінки; методи соціологічного дослідження, таких як анкетування, інтерв'ю; діагностика типу корпоративної культури згідно методики Д. Денісона, а також методики Ч. Хенді. Отже, застосовуючи метод поелементної якісної оцінки діагностики корпоративної культури, визначимо [22]: оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури; оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів.

За допомогою методів соціологічного дослідження спостереження та опитування проведемо аналіз зовнішніх атрибутів корпоративної культури

ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» (табл. 2.8).

Отже, при максимальній оцінці 5 балів та інтегральній бальній оцінці 35 балів, ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» по жодному з перелічених елементів зовнішньої корпоративної культури не здобуло максимального балу. А згідно даних табл. 2.7, інтегрована оцінка зовнішнього прояву корпоративної культури склала 18 балів, що становить 51,4 % від максимального рівня.

Таблиця 2.7

Оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури
ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»

Елемент	Критерії, бальна оцінка				
	1	2	3	4	5
Логотип			x		
Лозунг		x			
Зовнішній вигляд працівників			x		
Інтер'єр				x	
Герої		x			
Легенди	x				
Свята				x	

Примітки:

- 1 – елемент корпоративної культури відсутній на підприємстві;
- 2 – були спроби впровадження елемента на підприємстві, але вони закінчилися невдало;
- 3 – елемент присутній на підприємстві, але він неефективно використовується;
- 4 – елемент присутній на підприємстві, але є певні недоліки у його використанні;
- 5 – елемент ефективно використовується на підприємстві

Аналогічний підхід застосуємо щодо оцінки внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури ТОВ
«ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА», 2018-2020 рр.

Елемент	Критерії, бальна оцінка				
	1	2	3	4	5
Місія					x
Цілі					x
Корпоративні цінності				x	

Корпоративні правила				x	
Норми				x	

Отже, аналіз даних табл. 2.8 вказує на кращу ситуацію розвитку внутрішніх атрибутів корпоративної культури ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА», порівняно із зовнішніми – інтегральний показник становить 22 бали, тобто 73,3 % від максимального рівня.

Наше дослідження ми концентруємо саме на внутрішній корпоративній культурі, тому більш детально розглянемо її атрибути. Розглянемо корпоративні цінності ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» (рис. 2.6).

Отже, цінності підприємством сформовані і при їх дотриманні можливо досягти значної результативності діяльності. Але справа в тім, що цінності стають дієвими у тому випадку, коли про них знають абсолютно весь персонал та провадить власну діяльність виключно з їх врахуванням. Вибіркове опитування довело, що опитувані не могли зазначити весь перелік, а деякі наводили даний перелік, спираючись на асоціації (що підтверджує той факт, що цінності діють на підприємстві), але чітко їх не знали.



Рис. 2.6. Проголошені цінності ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»,
2018-2020 рр.

Відносно корпоративних правил та норм, то не можна сказати, що їх не

сформовано – вони висвітлені у Правилах внутрішнього розпорядку ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА», посадових інструкціях, колективному договорі, розпорядженнях вищестоящих керівників, але такого поняття як Етичний кодекс на досліджуваному підприємстві не існує.

Типологія організаційних культур за принципом міжособистісних відносин в організації розроблена Ч. Хенді. Критеріями різних міжособистісних відносин є особливості розподілу влади в організації та пов'язані з нею ціннісні орієнтації особистості, структура організації і характер її діяльності на різних життєвих циклах організації [23].

Чарльз Хенді розділив організаційну культуру на чотири основні типи: культуру Влади, культуру Ролі, культуру Завдання і культуру Особистості, метафорично позначивши їх іменами богів давньогрецької міфології.

Провівши опитування персоналу підприємства нами визначені наступні результати (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результати оцінювання корпоративної культури

ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» за методикою Ч. Хенді, 2015-2019 рр.

Ознака	Характеристика
Спрямованість	Порядок, стабільність
Влада, система роботи	Сильна ієрархія, висока формалізація, процедури
Загальне значення	Почуття безпеки, компетенції
Тип	Культура Ролі (Аполлона)

В досліджуваному періоді в ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» спостерігалася культура Ролі або культура Аполлона. Дана культура базується на розподілі ролей, а також комплексі правил. Кожен працівник займає певне місце в ієрархічній структурі та має чіткі інструкції. Завдяки цьому корпоративна культура сприяє ефективному розвитку досліджуваного підприємства, але за умови правильного розподілу ролей і підбору кадрів.

Отже, ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» має середній рівень розвитку корпоративної культури. Основними її ознаками є ієрархічність, регламентованість та структурованість, відповідальність. Варто зазначити,

що нами встановлені як позитивні, так і негативні елементи наявної в досліджуваному підприємстві корпоративної культури, які остаточно можливо оцінити через виявлення показників ефективності.

Наступний чинник – лояльність персоналу. Цей показник характеризує відданість компанії, роботу направлену на постійний розвиток банку та навіть жертвування певними амбіціями чи результатами праці заради успішної діяльності фірми.

За даними опитування, показник працівників, що є лояльними до свого підприємства становить 0,16. Тобто, лише 16% є відданими своїй компанії. На нашу думку, цей показник є дуже малим через зовнішні чинники (кризи, пандемії) та внутрішні (недостатня мотивованість та рівень корпоративної культури).

Відносини із керівником є, безперечно, дуже важливим для кожного співробітника. За даними анкетування більшість працівників (60%) мають середній рівень відносин. Це означає, що є певні недовомовленості чи претензії. Високий рівень, а відтак і повне взаєморозуміння із керівником мають 25% опитаних. Решта, 15%, мають низький рівень спілкування із керівником, а отже невдоволені стилем керівництва чи його діями. Також, такий низький показник може бути через особистісне відношення чи природний високий рівень конфліктності окремого працівника.

Рівень конфліктності показує наскільки легко із ними працювати. З одного боку, наскільки працівники готові відстоювати свою точку зору, а з іншого, наскільки вони вміють поступатися та знаходити компроміс.

Лише 10% опитаних мають високий рівень конфліктності і це є задовільним показником. З такими співробітниками важко працювати, проте саме вони, у більшості випадків, є ініціаторами в роботі. Більшість (70%) мають середній рівень конфліктності. Це може бути наслідком великої відповідальності в роботі у фінансових установах. Решта, 20% опитаних, мають низький рівень конфліктності. У таких працівників, як правило, хороші відносини як з колегами, так і з керівництвом.

Персонал ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» – це команда: ефективна та ініціативна, що співпрацює разом для досягнення спільної мети. За результатами опитування, повністю відсутній низький рівень командної роботи і це є хорошою тенденцією. Більшість (56%) мають високий рівень, тобто, безперечно, є командними гравцями, що розуміють необхідність співпрацювати із колегами. Інші 44% опитаних, мають середній рівень командної роботи, проте це означає, що вони можуть працювати як у команді, так і самотійно, тобто брати на себе відповідальність.

На основі усіх виявлених даних було розраховано загальні рівні усіх якісних чинників. Рівень мотивації персоналу підприємства – 0,6. Це означає, що співробітники мотивовані на 60%. Даний результат є задовільним, проте його можна і потрібно підвищувати. Загальні рівні лояльності та відносин із керівником (17 та 18% відповідно) необхідно покращувати, бо це є загрозою для ефективної роботи. Рівень конфліктності, 23%, потребує виявлення причин суперечностей та їх усунення. Рівень командної роботи є задовільним, проте, його також слід покращувати.

Оцінивши якісні характеристики, можна стверджувати, що на сьогодні існують проблеми із взаєморозумінням між колегами та керівниками, працівники не мають достатнього рівня лояльності до банківської установи у якій працюють та недостатньо мотивовані. Тож необхідно застосувати дієві заходи щодо покращення цих факторів для побудови ефективної корпоративної культури окремої банківської установи.

Отже, проаналізувавши відповіді учасників анкетного опитування можемо зробити такі висновки: 1) корпоративна культура компанії розвинена на високому рівні, 2) працівники усвідомлюють свою важливість в організації, 3) між співробітниками існує довіра та єдність, 4) керівники є прикладом для підлеглих. Керівництво компанії підтримує колективний дух, атмосферу відкритості та свободи. В компанії наявна система заохочення працівників. Також розвинена система соціального забезпечення.

Висновки до розділу 2

Персонал ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» – це команда ефективна та ініціативна, що співпрацює разом для досягнення спільної мети. За результатами опитування, повністю відсутній низький рівень командної роботи і це є хорошою тенденцією.

Результати соціологічного опитування свідчать, що елементи корпоративної культури оцінені в середньому у 4 бали. Це означає, що на підприємстві загалом добре розвинена корпоративна культура. На запитання «Чи рекомендували б Ви компанію Вашим знайомим для працевлаштування?» 48 респондентів (80 %) відповіли «так»; а 12 працівників 20% – ні.

Визнаючи значиме місце і високу роль корпоративної культури в системі менеджменту підприємства, виокремимо основні чинники, які сприяють формуванню і розвитку сильної корпоративної культури: особа керівника; сфера бізнесу і використовувані інноваційні; етапи розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА РАХУНОК ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Тенденція до зростання за останні два роки рівня мотивації персоналу підприємств свідчить про впровадження деяких заходів щодо його підвищення. Проте, мотивація – це явище суб’єктивне та мінливе. Тож заходи та інструменти необхідно постійно переглядати та вдосконалювати постійно.

Ми вважаємо, що знаходити способи мотивування для кожного співробітника це завдання його безпосереднього керівника. Адже він знає колектив, повинен знати «хто чим живе». У сенсі глобальних речей, наприклад, у кого є діти чи батьки похилого віку, а не деталі останнього відпочинку. Тобто, керівник – це та сама людина, котра може знайти правильний підхід та згодом «виховати» працівника у спеціаліста та професіонала [19; 20].

Проте усі працівники різні і буває дуже складно визначити головний мотивуючий фактор. Але, якщо виявити приналежність співробітника до певної категорії, це значно полегшить завдання. Виявити особливість працівника можна за типологічною моделлю відомого вченого В.І. Герчикова. У таблиці 3.1 представлені модель та методи мотивації співробітників, що можна застосовувати.

На жаль, часто керівники або не усвідомлюють значимість вищезазначених заходів, або у них не вистачає на це часу з-поміж інших завдань. Тому має сенс впроваджувати мотиваційні заходи на рівні усього підприємства. Через першочергове значення матеріальних факторів для співробітників, вважаємо за необхідне переглянути систему надання різних премій (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.1

Методи мотивації персоналу на основі моделі В.І. Герчикова
[37; 38 ;48]

Типи працівників	Сприятливі методи	Несприятливі методи
Інструменталісти – безпосередньо трудовий процес не є для них цінністю, вони зацікавлені у матеріальній винагороді	Підвищення з/п, виплата премій та бонусів	Моральна мотивація
Професіонали – передусім цінують зміст праці, шукають можливості для успішного виконання складної роботи	Заохочення ініціативності	Штрафні санкції
Господарі – намагаються брати на себе повну відповідальність за справу без будь-якого контролю	Залучення до прийняття управлінських рішень	Патерналізм
Унікаючі – взагалі не прагнуть працювати і роблять це лише тому, щоб уникнути покарання	Система штрафів	Участь в управлінні
Патріоти - цінують результативність загальної справи і визнання керівництвом їх заслуг	Визнання і заохочення керівництвом вкладу працівника в трудову діяльність	Штрафні санкції

Таблиця 3.2

Приклад матеріальної мотивації працівників [33]

Назва матеріальної бонусної винагороди	Характеристика
Персональна надбавка	Встановлюється з урахуванням професійної компетентності, рівня виконання покладених обов'язків, ініціативності, творчого характеру роботи, який визначається вимогами виконуваних функцій та ін.
Щоквартальна винагорода керівників та ключових співробітників	Визначається як відсоток до посадового окладу, встановлений залежно від групи, до якої віднесено посаду, який визначається оцінкою виконання встановлених показників ефективності та коригується на коефіцієнт виконання стратегічних показників підприємства
Щомісячна винагорода співробітників	Визначається за результатами особистої або особистої та колективної діяльності, відповідно до систем матеріального стимулювання, що розроблені з урахуванням функціональних завдань співробітника
Додаткова винагорода	Визначається за результатами проведених акцій та конкурсів, відповідно до особистих або колективних результатів

Отже, підвищення рівня мотивації можливе за впровадження дієвої системи оцінки потреб кожного працівника та безпосередньої участі керівника підрозділу [15]. Усі інструменти мотивування повинні застосовуватися комплексно для досягнення ефективних результатів. А із підвищенням рівня мотивації збільшиться рівень корпоративної культури, що у довгостроковій перспективі призведе до створення єдиної команди професіоналів.

Корпоративна культура кожної організації уже є достатньо своєрідною, бо залежить від цілої низки внутрішніх чинників. А корпоративні культури компаній чи фінансових установ різних регіонів чи країн можна назвати унікальними. Бо факторів впливу набагато більше. Адже сюди можна віднести і менталітет, і історичні події, і традиції, і географічне розташування, і рівні розвитку економічної та політичної систем, і багато чого іншого. Проте, спільні риси також присутні: базові моделі, інструменти, стимули. А тому, попри всі відмінності, залучення зарубіжного досвіду завжди буде актуальним.

Японським корпоративним культурам властиві розвинута філософія компаній, велика увага до цінностей та правил, субординації, колективної гармонії. Така характеристика стосується і великих корпорацій, і фінансових установ.

У Китаї на формування корпоративної культури значний вплив має національна ідеологія, конфуціанська етико-філософська традиція. Її характерними рисами є крайній консерватизм, вірність традиціям, церемоніям та ритуалам. Тут панує культ родини, а тому усі трудові колективи вважаються другою сім'єю для кожного співробітника. Особливостями корпоративної культури Китаю є колективна відповідальність та використання медитативних практик [26; 38].

У США майже протилежні погляди: націленість на ініціативу, організаторські здібності, діловий стиль, постійний розвиток менеджменту та

компетентність персоналу. Банківська корпоративна культура вирізняється чітким усвідомленням цілей та прагненням отримувати грошові вигоди.

Корпоративні культури фінансових організацій Великобританії, як і інших сфер, є досить консервативними та стриманими. Перевага надається діловому стилю спілкування та самоконтролю.

У країнах Близького Сходу панує культ релігії, що розповсюджується на усі сфери життя людей, зокрема і на робочі стосунки. На відміну від інших країн, тут більшу розповсюдженість мають методи заборон. Наприклад, купівля-продаж певних товарів: свинини, тютюну, алкоголю тощо. Для фінансової сфери це означає, наприклад, заборону укладання ділових угод у часі (між молитвою та сходом сонця) [2].

На нашу думку, успіх у формуванні КК у вищезазначених країнах та у згаданих корпораціях може бути впроваджений у ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА». Адже кожна компанія повинна коригувати методи та стимули, що використовує для досягнення ефективної роботи кожного співробітника у відповідності до своєї головної політики управління. А в разі використання зарубіжного досвіду необхідно зважати на реалії фінансового стану самого підприємства та зовнішнього середовища.

Перш, ніж здійснювати реалізацію процесу формування та розвитку корпоративної культури, необхідно визначити загальні напрямки розвитку культури, які будуть проводитися зміни, які цілі переслідує організація, формуючи і розвиваючи свою культуру. Тому для кожного конкретного підприємства дуже важливий вибір найбільш раціональної стратегії формування та розвитку корпоративної культури.

Процес вибору раціональної стратегії формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» пропонуємо об'єднати у декілька етапів, зображених в вигляді блок-схеми (додаток В).

Удосконалювати стратегію формування та розвитку корпоративної культури для ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» ми пропонуємо у відповідності до принципів та філософії Аджайл (Agile) – філософія, певний

спосіб мислення з системою цінностей. Прихильники аджайла вірять, що створити ідеальний продукт або запустити проєкт можуть самостійні команди з професіоналів [27].

Вся діяльність ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» має підпорядковуватися наступним основним принципам Аджайл (Agile):

Принцип 1: «Люди та взаємодія важливіше процесів та інструментів»

Важливими є й люди, й інструменти. Але в пріоритеті те, яким чином люди взаємодіють між собою. Найважливіше розвивати потенціал людей і працювати спільно. У підсумку співробітники працюють командами, відповідаючи за результат не поодиноці, а разом.

Принцип 2: «Якісний продукт важливіше вичерпної документації»

В Аджайл теж є документація і договори, просто ці компоненти на другому плані. Важливіше кінцевий продукт, яким клієнт буде користуватися, споживати.

Принцип 3: «Співпраця з замовником важливіше узгодження умов контракту». Співпраця в тому й проявляється, що змінюється ставлення, всі говорять на рівних. Немає ієрархії та начальників. Партнерська взаємодія наближає всіх до працюючого продукту.

Принцип 4: «Готовність до змін важливіше дотримання плану». Готовність до змін – це коли команда розуміє: «Так, ми зробили не те, але ми ж адекватні люди, давайте змінимо нашу модель поведінки і все виправимо».

Виходячи з зазначеного, зробимо спробу удосконалити місію та основні завдання (табл. 3.3).

Також пропонуємо ввести в практику діяльності «три ні»:

- 1) «ні – страху перед змінами!»;
- 2) «ні – не бережливому ставленню до ресурсів підприємства»;
- 3) «ні – переважанню власних інтересів над командними!».

Пропоноване формулювання місії та стратегічних завдань для
ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА», 2021-2025 рр.

Складова	Характеристика
Місія	Розвивати сильне підприємство, шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів та працівників, побудови бізнесу на засадах соціальної відповідальності, керуючись принципами партнерства, розвитку та етики
Стратегічні завдання	формування репутації надійного партнера;
	формування репутації виробника високоякісної продукції ;
	оперативне впровадження передових галузевих рішень в робочі процеси;
	вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу;
	підвищення лояльності персоналу та рівня їх життя;
	слідування принципам сталого розвитку

Варто зазначити, що сформовані місія, цілі, принципи мають бути закріплені не лише в офіційних документах підприємства, але й доведені до відома всіх працівників.



Рис. 3.1. Пропоновані принципи для ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА», 2021-2025 рр.

Для наочності та сформованості повного уявлення всіх стейкхолдерів про дані елементи корпоративної культури, пропонуємо розробити інформаційний стенд та розмістити в офісі підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Кошторисний розрахунок розробки інформаційного стенду для
ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА», 2021 р.

Елемент витрат	Вартість, грн*
Розробка дизайну стенду	1000,0
Виготовлення стенду	700,0
Транспортування та монтаж	300,0
Разом	2000,0

Примітка: сформовано на основі даних [29; 30]

Отже, ціна візуальної поінформованості персоналу ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» відносно основних орієнтирів діяльності складає 2000,0 грн. Звісно, основним є слідування даним принципам та формувати управлінські рішення, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей підприємства. Але візуальне закріплення також є доречним.

Наступний крок удосконалення корпоративної культури ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» – це прийняття Етичного кодексу. Основу пропонованого етичного кодексу склали рекомендовані елементи :

1. Цінності підприємства, які розділяє кожен співробітник.
2. Дотримання загальної місії організації.
3. Віра в успіх організації.
4. Продуктивна співпраця між працівниками, що дозволяють досягати спільних цілей.
5. Кар'єрний розвиток: тренінги, курси, підвищення кваліфікації.
6. Мотивація, оцінка роботи, винагорода.
7. Норми ділової поведінки.

На користь нашої пропозиції свідчить той факт, що наявність розробленого Етичного кодексу для підприємства надає наступні переваги:

1. Залучення та відповідальність персоналу.
2. Повага всередині колективу.
3. Створення позитивного іміджу підприємства.
4. Збереження лояльності клієнтів.
5. Вигідне становище на ринку.

6. Спрощення процесу адаптації нових співробітників.

7. Вирішення конфліктів.

Враховуючи вище зазначене та специфіку розвитку діяльності підприємства, його слабкі сторони в діяльності та існуючій корпоративній культурі, пропонуємо здійснити перехід від культури Ролі до культури Задач (Афіни) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Ознаки рекомендованої корпоративної культури
ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА», 2021-2025 рр.

Ознака	Характеристика
Спрямованість	Рішення специфічних, швидкозмінних задач
Влада, система роботи	До прийняття рішень залучають найбільш компетентного в певному питанні працівника, не залежно від його місця в ієрархії
Загальне значення	Швидка реакція на зміни зовнішнього середовища
Оцінювання	За результатами та ступенем досягнення цілей
Особливі вимоги до персоналу	Високий рівень самомотивації, самоменеджменту, гнучкість, вміння працювати в команді, прагнення до розвитку
Тип	Культура Задач (Афіни)

Якщо брати до увагу методологію К. Камерона та Р. Куїнна, то рекомендованим типом корпоративної культури згідно неї – ринкова культура. Її ознаками є [13; 24]: орієнтація на результат, головне – досягти поставлених цілей; репутація та успіх – спільне завдання; прагнення до зростання конкурентоспроможності.

Тактичні заходи з удосконалення корпоративної культури ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» ми пропонуємо спрямувати на формування навичок командної роботи персоналу. А також на підвищення ефективності взаємодії між працівниками, керівниками та підлеглими, згуртування колективу.

Перша група тактичних заходів спрямована на формування вмінь працювати в команді працівниками ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА».

З метою заохочення самоосвіти та розвитку персоналу досліджуваного

підприємства ми пропонуємо створити на підприємстві внутрішню бібліотеку. Даний корпоративний захід є не лише способом розвитку персоналу, але й адаптаційним заходом для нових співробітників (при формуванні обов'язкового для читання переліку книг), згуртовуючим заходом. Дану бібліотеку доцільно поповнити також внутрішніми документами підприємства: Етичним кодексом, Правилами внутрішнього розпорядку іншими правилами, які доцільно знати всьому персоналу.

Результати дослідження вказали, що корпоративна культура має безпосередній вплив на : процеси, які відбуваються на підприємстві; організаційну поведінку; конкурентоспроможність підприємства; результативність діяльності підприємства. Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства [25; 26]

Вважаємо, що основні заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом їхньої реалізації має бути формування в очах співробітників єдиного образу корпоративної культури підприємства. Нами запропоновано заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури на підприємстві,

які може утілювати відділ корпоративної культури:

Ініціювати проведення конференції трудового колективу, на якій винести до розгляду, затвердження та обговорення: Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, Кодекс взаємин із клієнтами та діловими партнерами.

Постійне проведення роз'яснювальних робіт та організація на підприємстві заходів, скерованих на навчання персоналу основам корпоративної культури, зокрема нормам та правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду.

Проведення контролю за зовнішнім виглядом персоналу підприємства, для порушників використовувати певні методи покарання.

Використання у житті трудового колективу основних елементів корпоративної культури підприємства: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак підприємства.

Активне пропагування серед працівників невидимих елементів корпоративної культури підприємства: місії, стратегії діяльності, базових засад праці, основних цінностей та участі у корпоративних святах підприємства.

Проведення конференції (зборів) трудового колективу для розгляду основних проблем, досягнень, виявлення пропозицій щодо розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Запровадження керівництвом «годин прийому» для працівників із метою проведення консультацій з основних аспектів корпоративної культури та розгляду пропозицій.

Збереження цінності колективного духу, здорового психологічного клімату у колективі.

Запровадження системи заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА».

Висновки до розділу 3

Корпоративні норми як формалізований виклад корпоративної культури визначають поведінку персоналу на робочих місцях, який виконує свої професійні обов'язки і поставлені перед ним задачі. Поряд з цим, важливе місце посідають неформальні норми і правила, які впливають на становлення корпоративної культури на підприємстві, в тому числі на психологічний клімат в колективі. Проте, не всі корпоративні цінності, усвідомлювані і навіть прийняті співробітниками, дійсно стають особистісними цінностями працівника. Усвідомлення тієї чи іншої цінності і позитивного ставлення до неї явно недостатньо. Більш того, це навіть не завжди необхідно. Дійсно необхідною умовою цієї трансформації є занурення співробітника в свою роботу, спрямовану на реалізацію цієї цінності. Постійно дотримуючись встановлених норм і правил поведінки, поділяючи їх, тільки тоді працівник може стати частиною команди підприємства та відповідати внутрішнім нормам і правилам.

Тактичні заходи з удосконалення корпоративної культури ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» ми пропонуємо спрямувати на формування навичок командної роботи персоналу, а також на підвищення ефективності взаємодії між працівниками, керівниками та підлеглими, згуртування колективу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на основі теоретичного опрацювання та аналізу практики розроблено комплекс заходів щодо вирішення проблем корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». За результатами проведеного дослідження зроблено такі теоретичні та науково-практичні висновки.

1. Корпоративна культура – це ідеологія управління та організації всіх соціально-економічних процесів в підприємстві. Вона спрямована на підвищення трудового потенціалу і висловлює основні цінності підприємства, формує його неповторний образ, створює конкурентні переваги.

2. ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» належить до провідних компаній України на ринку світлотехнічного обладнання. Підприємство проектує, конструює та виготовляє освітлювальні прилади. В асортименті продукція для вибухозахищеного, вуличного, промислового, офісного освітлення, люстри, LED-світильники.

3. Оцінюючи роль корпоративної культури у діяльності підприємства, респонденти відзначили, що вона є прогресивною – 65% опитаних; не впливає на діяльність підприємства – 20%; відстає від вимог – 15 % респондентів. Основними її ознаками є ієрархічність, регламентованість та структурованість, відповідальність. Варто зазначити, що нами встановлені як позитивні, так і негативні елементи наявної в досліджуваному підприємстві корпоративної культури, які остаточно можливо оцінити через виявлення показників ефективності.

4. Результати дослідження вказали, що корпоративна культура має безпосередній вплив на: процеси, які відбуваються на підприємстві; організаційну поведінку; конкурентоспроможність підприємства; результативність діяльності підприємства; вплив корпоративної культури на діяльність підприємства. Оцінюючи атмосферу, що зазвичай переважає у колективі відповіді респондентів розподілилися наступним чином: атмосфера

взаємодопомоги, взаємної поваги – 60 % опитаних; нейтральна, байдужа атмосфера – 20% ; нездорова, нетовариська атмосфера – 20%.

5. Запропоновано заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури на підприємстві, які може утілювати відділ корпоративної культури.

6. Для удосконалення корпоративної культури ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» запропоновано впровадження Етичного кодексу, який має включати такі елементи: цінності підприємства, які розділяє кожен співробітник; дотримання загальної місії організації; віра в успіх організації. продуктивна співпраця між працівниками, що дозволяє досягати спільних цілей; кар'єрний розвиток: тренінги, курси, підвищення кваліфікації; мотивація, оцінка роботи, винагорода; норми ділової поведінки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73
2. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*. 2003. №2 С. 449-456
3. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15.
4. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2011. № 4 (49). С. 195–200.
5. Басюк Д. І., Рознатовська М. В. Особливості формування організаційної культури підприємств сфери гостинності. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2016. №3/1(20). С. 26-29.
6. Беляк Т.А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2014. № 3. С. 10–12.
7. Везомська І. Г. Формування корпоративної культури та імідж готельного підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2011. № 6(2). С. 136–140.
8. Гачаєв Еміль Корпоративна культура як основа ефективної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки./матеріали тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль,* 2021. URL:

<http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/component/content/article/94-dovidka/20-2011-06-22-11-07-22>

9. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 284–290.
10. Дмитренко М. Й. Підходи до класифікації типів корпоративної культури. *Вісник Черкаського університету*. 2014. № 31 (324). С. 47–53.
11. Звіти з праці ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА» за 2018 – 2020 рр.
12. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління К.: Центр учбової літератури, 2013. 600 с
13. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. URL: http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka
14. Корпоративний кодекс KERNEL. URL: <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/11/Korporativnij-Kodeks.pdf> (дата звернення 15.09.2020)
33. Корпоративная этика: что это и зачем она необходима в 2020 году. URL: <https://hurma.work/ru/blog/korporativnaya-etika-cto-eto-i-zachem-ona-neobhodima-v-2020-godu/> (дата звернення 16.09.2020)
15. Корпоративная культура: актуальные проблемы современной практики URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/kkap.php>.
16. Котова Н.І. Вплив корпоративної культури на мотивацію ефективної діяльності працівників підприємств. *Управління економікою: теорія та практика*. 2013. 2013. С. 270-281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Уе_2013_2013_21 (дата звернення 05.06.2020)
17. Луцкий С. Я., Ландсман А. Я. Корпоративная культура и управление изменениями. Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.

18. Мацука В., Осипенко К. Закономірності та тенденції розвитку регіональних ринків туристичних послуг. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія «Економіка». 2012. Вип. 3. С. 158–166.
19. Мельник П. І., Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 67-70.
20. Міляєва В. Р. Запровадження командних форм роботи у професійну діяльність державних службовців. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1106/1/V_Miliaeva_ARPEPIP_5_IPSP.pdf (дата звернення 26.10.2020)
21. Модель Ч. Хенди. URL: <https://ru.coursera.org/lecture/psikhotekhnologii-raboty/modiel-ch-khiendi-cT6xZ> (дата звернення 12.06.2020)
22. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 68-71.
23. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2013 р. URL: <http://lib.pu.if.ua>.
24. Охріменко А. Досвід європейських країн фінансування туризму. *Вісник Львівського університету*. 2014. Вип. 34. С. 160– 167. (Серія: Міжнародні відносини).
25. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудова відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139— 145.
26. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія Економіка. 2014. Вип. 10. С. 76-79.
27. Приймак Н.С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2019. № 2 (88) С. 91-97
28. Прохоровська С.А. Управління корпоративним іміджем компанії. *Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і*

перспективи: зб. тез доповідей учасників ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток індустрії гостинності та між народного бізнесу: сучасний стан і перспективи. Тернопіль 22 травня 2020 р. Т.: ТНЕУ, 2020. С. 200-202.

29. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений* 2017. № 10 (50). С. 1025— 1028.

30. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. 2005. №5 С. 149-153.

31. Саричев В. І. Стан та перспективи світової та національної сфер туризму в контексті людського розвитку. *Статистика України*. 2014. № 2. С. 80–84.

32. Сорока І. Сучасні тенденції міжнародного ринку туристичних послуг. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2012. Вип. 111. С. 266–273.

33. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудова відносин. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*: зб. наук. пр. 2015. № 2 (10). С. 54–63.

34. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Еко номічні науки*. 2015. № 28. С. 68—75.

35. Солоха Д. В. Формування корпоративної культури підприємств готельного бізнесу. *Економіка і менеджмент культури* .2014.№1. С. 66–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2014_1_13

36. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудова відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639–643.

37. Тренінговий портал TRN.ua. URL: <https://www.trn.ua/> (дата звернення 15.10.2020)

38. Тренінговий портал Сократ. URL: <https://sokrat.training> (дата звернення 15.10.2020)
39. Тренінговий портал Training.ua URL: <http://training.ua/> (дата звернення 15.10.2020)
40. Тарасюк В. Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Экономика и управление»* 2009. № 2. С. 333–340.
41. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник академії муніципального управління*. 2011. № 2. С. 80-92
42. Тихомирова Євгенія Т. Корпоративні комунікації : посібник для студ. вищ. навч. закл. Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. 216 с.
43. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2016. Вип. 10. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22448> (дата звернення 24.04.2020)
44. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 1 (56). Т.4. С. 81–85.
45. Фокіна-Мезенцева К.В. Характерні ознаки сучасних корпоративних культур і огляд створених типологій. *Бізнес навігатор*. Херсон, 2018. №5 (48). С. 106-110.
46. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21273/2/SSEP_2016_Khymych_I_H-Formuvannia_korporativnoi_105-116.pdf(дата звернення 26.04.2020)

47. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. №2. С.7–20.

48. Шкільняк М.М. Сквіз-аут - як шлях удосконалення системи корпоративного управління в Україні. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*./матеріали тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль, 2020. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/component/content/article/94-dovidka/20-2011-06-22-11-07-22>

49. Ціхановська В.М. Тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг в умовах посилення глобалізаційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки* 2015. № 7. С. 86–89 URL: <http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7-veresen-2015-r/1189-tsikhanovskav-m-kovalchuk-s-ya-endentsiji-rozvitku-svitovogo-rinkuturistichnikh-poslug-vumovakh-posilennya-globalizatsijnikhprotsesiv>.

50. Цінності компанії: для чого вони потрібні? URL : <https://bakertilly.ua/news/id45241> (дата звернення 23.04.2020)

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГАЧАЄВ Еміль Ельдарович

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр»

Тернопіль – 2021

Додаток А

Підходи до класифікації корпоративної культури

Типологія корпоративної культури: різноманітність підходів [узагальнено автором на основі 15; 16; 17, с. 73; 19, с. 68; 21; 22]

Основа / критерій типології	Види корпоративної культури / організації	Автор класифікації
1	2	3
Аспекти, що цікавлять дослідників	за стилем управління (авторитарна / демократична); за типом (органічна, бюрократична, підприємницька, партисипативна, «спільна»); за віком (молода / стара); за напрямом впливу (дисфункціональна / функціональна); за силою впливу (сильна / слабка); за ступенем інноваційності (традиційна / інноваційна)	О. Стеклова
Вірування та ціннісні орієнтації	I група вірувань: можливість людини впливати на майбутнє, її владу над долею; II група: організація виступає результативним інструментом для реалізації цілей та завдань індивідів; III група: спосіб відбору персоналу на вакантні посади, що базується на особистих заслугах; IV група вірувань: в прийнятті рішень на основі здійснення об'єктивного аналізу ситуації; V група: віра у потенціал персоналу; бажання соціального прогресу; позитивна установка на трудову діяльність; VI група вірувань: у необхідність та можливість перманентного пошуку прогресу	У. Нойман
Ступінь залучення працівників до цілевстановлення та ступінь їх залучення до вибору засобів досягнення цілей	корпоративний тип культури; консультативний тип культури; «партизанський» тип культури; підприємницький тип культури.	Р. Акофф
Образи з грецької міфології	«культура Зевса»; «культура Аполлона»; «культури Афіни»; «культури Діоніса»	Ян Хармс
Орієнтація на продукцію (послугу), ефективність, економічний результат; орієнтація на особистість, задоволення її потреб, реалізацію її можливостей і здібностей	найбільш життєздатна поєднує сильну орієнтацію на особистість із сильною орієнтацією на економічну ефективність; найбільш нежиттєздатна поєднує слабку орієнтацію на особистість зі слабкою орієнтацією на економічну ефективність; проміжна поєднує сильну орієнтацію на особистості і слабку на економічну ефективність; проміжна поєднує сильну орієнтацію на економічну ефективність і слабку орієнтацію на особистість.	Р. Блейк, Д. Муттона

Продовж. додатку А

1	2	3
Потенціал для підтримки успіху компанії і вплив на професійний розвиток працівників	«Бейсбольна команда»; «Клубна культура»; «Академічна культура»; «Оборонна культура»	Д. Зонненфельд
Адаптація, досягнення цілей, інтеграція, легітимність	організації з псевдовисоким ступенем однорідності культури; організації з істинно високим ступенем однорідності культури; організації з низьким ступенем однорідності культури	Т. Парсонс
За національними культурними традиціями та звичками керівників і працівників організації	«сім'я» – характеристика культури, одночасно дуже особистої та ієрархічної; «ейфелева башта» – заздалегідь закладено бюрократичний розподіл праці, контроль за яким виконується на верхівці ієрархії; «керована ракета» – еталітарна, безлика і орієнтована на завдання, що стоїть перед командою чи групою; «інкубатор» – організація вторинна стосовно до індивідуальних досягнень людини і їй варто відігравати роль інкубатора, що забезпечує всі необхідні умови для самовираження і самовдосконалення людини	Ф. Тромпенарс
Позитивність та негативність культури	за ступенем взаємоадекватності домінуючої ієрархії цінностей і способів їх реалізації та виділяють «стабільні» (високий ступінь) і «нестабільні» (низький ступінь) культури. За ступенем відповідності ієрархії особистісних цінностей кожного із співробітників та ієрархічної системи цінностей всередині груп виділяються «інтегративна» (високий ступінь) і «дезінтегративна» (низький ступінь) культури. За змістом домінуючих цінностей виділяються «особистісно-зорієнтовані» і «функціонально-орієнтовані» культури. Вчені виділяють такі типи корпоративної культури: культура високого ризику швидкого зворотного зв'язку (культура «крутих хлопців» чи культура «мачо»); культура низького ризику і швидкого зворотного зв'язку (культура «гарної роботи»); культура високого ризику і повільного зворотного зв'язку (культура «крутих ставок»); культура низького ризику і повільного зворотного зв'язку (культура «процесу»)	С. Абрамова, І. Костенчук

Додаток Б

Інструментарій анкетного опитування**«Дослідження корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».**

Шановні колеги! Просимо вас взяти участь в анонімному опитуванні, метою якого є вивчення питань корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». Ваші відповіді будуть використані в узагальненому вигляді для формування комплексу ефективних пропозицій щодо подальшого розвитку корпоративного іміджу компанії.

Інструкція: Уважно прочитайте варіанти відповідей і виберіть той, який найбільш відповідає вашій думці.

1. Відзначте, будь ласка, з яким з наведених нижче тверджень ви найбільше згодні:

- 1) Більшість членів нашого колективу – доброзичливі та порядні люди;
- 2) У нашому колективі є різі працівники;
- 3) Більшість членів нашого колективу - люди нецікаві та малоприємні

2. Як довго Ви працюєте в компанії?

- 1) До 1 року;
- 2) Від 1 до 5 років;
- 3) більше 5 років.

3. Чи задоволені Ви роботою на даному підприємстві?

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

4. Який стиль управління застосовується на вашому підприємстві?

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний;
- г) не можна чітко визначити.

5. Оцініть, наскільки вам комфортно працювати у колективі:

- 1) Дуже подобається;
- 2) Мені байдуже;
- 3) Абсолютно не подобається.

6. Яка атмосфера зазвичай переважає у Вашому колективі?

- 1) Атмосфера взаємодопомоги, взаємної поваги;
- 2) Нейтральна, байдужа атмосфера;
- 3) Нездорова, нетовариська атмосфера.

7. Чи виникали конфлікти на вашому підприємстві?

- 1) Так
- 2) Ні
- 3) Складно відповісти

8. Як часто у Вас виникають конфлікти? (поставте позначку «+» у кожному рядку)

	Часто	Рідко	Ніколи
з керівництвом підрозділу	1	2	3
з колегами	1	2	3

9. Якщо конфлікти виникають, то вкажіть основні причини (напишіть):

1) з керівництвом підрозділу

особисті

виробничі

інше (вкажіть) _____

2) з колегами

особисті

виробничі

інше (вкажіть) _____

10. Чи розумієте Ви місію та стратегію розвитку підприємства?

1) так

2) ні

3) складно відповісти

11. З яких джерел Ви дізнаєтеся про важливі рішення компанії?

1) організаційні збори, наради;

2) в процесі особистої розмови з колегами;

3) корпоративна газета;

4) інтернет ресурси;

12. Чи існують на підприємстві закріплені письмово правила та норми поведінки?

1) Так;

2) Ні;

13. На вашу думку, які суб'єкти найбільш ефективно формують корпоративний імідж підприємства

1. акціонери;

2. рада директорів (вище керівництво);

3. працівники підприємства;

4. споживачі;

5. громадськість;

6. ділові партнери підприємства.

14. Виберіть найбільш важливі, на вашу думку, чинники впливу на формування зовнішнього іміджу компанії:

1) Якість продукції, яку підприємство реалізовує та просуває на зовнішньому ринку;

2) Уміння підприємства підтримувати ділові відносини з постачальниками сировини та клієнтами;

3) Соціальна політика підприємства (участь в благодійних заходах).

4. Фінансова стабільність підприємства;

5. Зовнішній вигляд офісу, виробничих приміщень компанії;

6. Реклама компанії.

15. Виберіть найбільш важливі, на вашу думку, чинники впливу на формування внутрішнього іміджу компанії.

1. Соціально-психологічний клімат в колективі.

2. Мотивація персоналу, відношення до службових обов'язків.

3. Зовнішній вигляд колективу.

4. Політика підприємства щодо розвитку і навчання персоналу.

5. Політика підприємства щодо планування кар'єри і створення системи заохочень.

16. Вкажіть, найбільш вагомі чинники, що впливають на внутрішній клімат компанії. (не більше трьох варіантів відповідей)

1. Внутрішній емоційний клімат компанії

2. Корпоративна культура
3. Імідж керівника
4. Імідж персоналу
5. Фірмовий стиль
6. Екологічна відповідальність
7. Соціальний імідж
8. Ділова репутація
9. Імідж товару
10. Імідж підприємства як роботодавця

17. Чи задоволені Ви станом навчання та розвитку персоналу на підприємстві?

- 1) так
- 2) ні
- 3) складно відповісти

18. Як Ви оцінюєте роль корпоративної культури у діяльності підприємства?

- 1) є прогресивною;
- 2) не впливає на діяльність підприємства
- 3) відстає від вимог

19. У вашій організації проводяться які-небудь традиційні заходи та свята?

- а) так;
- б) ні;
- в) святкуються лише дні народження працівників.

20. Як Ви оцінюєте організацію корпоративних заходів, проведених протягом року?

Мотиваційні програми	Оцінка (0-5 балів)
Екскурсії, поїздки	
Дитячі та сімейні свята	
Спортивні змагання	
Інтелектуально-розважальні конкурси	

21. Як Ви оцінюєте елементи корпоративної культури на підприємстві загалом?*

Показник	Оцінка (0-10 балів)
Атмосфера в колективі	
Стиль управління, керівництва	
Соціальний пакет (транспортування, медичне страхування, харчування)	
Умови праці	
Можливість кар'єрного росту	
Наявність корпоративних заходів	

* 0 –найнижча оцінка, 10 - найвища

22. Виберіть з нижче поданого списку цінностей ті, що Вам імпонують (з кожного списку не більше 4 цінностей)

Цінності	Цінності, декларовані компанією	Особисто важливі цінності:
Довіра у відносинах	1	1
Самостійність	2	2
Організованість	3	3
Вміння працювати в команді	4	4
Пунктуальність	5	5
Стресостійкість	6	6

Відповідальність	7	7
Ініціативність	8	8
Дисципліна	9	9
Виконання плану роботи	10	10
Креативність	11	11
Відданість	12	12
Знання останніх новин і сучасних тенденцій у вашій сфері	13	13
Готовність до навчання	14	14
Чітке дотримання інструкцій	15	15
Оперативність	16	16
Комунікативність	17	17
Вміння самостійно приймати рішення	18	18
Лідерство	19	19
Впевненість в собі	20	20

23. Чи збігаються важливі для Вас цінності і цінності компанії?

- 1) Так, повністю співпадають;
 1) Частково збігаються;
 2) Ні, не збігаються.

24. Який стиль управління персоналом на підприємстві?

- 1) стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням командної роботи та участі у прийнятті рішень
 2) стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства.
 3) стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності .

25. Який стиль одягу притаманний працівникам вашої організації?

- а) діловий;
 б) змішаний;
 в) довільний, кожен одягається як хоче.

26. Чи рекомендували б Ви ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» Вашим знайомим/ родичам для працевлаштування?

- 1) Так
 2) Ні
 3) Складно відповісти

Будь ласка повідомте дані про себе:

- 1) **стать:** чол. жін.
 2) **вік:** 18-20 років 21-25 років 26-35 років 46-55 років старше 56
 3) **освіта:** середня середня спеціальна неповна вища вища
 4) **місце проживання:** село місто
 5) **структура персоналу:** управлінський робітничий

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток В
Блок-схема етапів вибору раціональної стратегії формування та розвитку
корпоративної культури



Рис. В.1. Блок-схема етапів вибору раціональної стратегії формування та розвитку корпоративної культури для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», 2021-2025 рр. [сформовано на основі 28, с. 105]