

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

МАНДЗІЙ Тетяна Олегівна

**Формування корпоративної культури організації.
/ Formation of corporate culture of the organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУП-41
Т. О. Мандзій

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, П. І. Заставнюк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"08" серпня 2021 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність, види, принципи та моделі формування корпоративної культури підприємства.....	6
1.2 Трансформація корпоративної культури як потужний стратегічний інструмент.....	12
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АГАТА СТАЛЬКОНТСТРУКЦІЯ» ..	22
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агатастальконструкція».....	22
2.2 Аналіз стану формування корпоративної культури в ТОВ «Агата стальконструкція».....	25
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «АГАТА СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ»	37
Висновки до розділу 3.....	43
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність проблеми. На сьогодні, корпоративна культура - складний та дуже цінний актив, який важко відтворити та який забезпечує потужні конкурентні переваги, якщо відповідає корпоративній стратегії. Культура - це «спосіб, у який всі ми виконуємо різні речі», її можна помітити у методах здійснення вибору працівниками, їхній взаємодії один з одним та у шляхах досягнення ними поставлених цілей.

Культуру можна змінити, якщо добре розуміти її поточний стан та стан, якого організація прагне досягти у майбутньому, а також шляхом використання різноманітних організаційних важелів, як-от зміна процесів управління, підходів до навчання, підбору персоналу і поведінки керівників, щоб трансформувати культуру в потрібному напрямку.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні і реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства. Дослідження в цій сфері здійснювали такі зарубіжні та українські вчені, як Р.Harris, R.Moran, Грішнова О.А., Пушкар З.М., Шкільняк М.М., Е.Г. Шейн та ін. Але аспекти зв'язку корпоративної культури з управлінням персоналом у роботах цих авторів були висвітлені недостатньо, що стало поштовхом для детальнішого вивчення даного питання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних засад формування корпоративної культури та розроблення концептуальних основ щодо удосконалення її використання в системі управління організацією.

Завданнями дослідження є:

- дослідити роль та значення формування корпоративної культури як інструменту ефективного управління організацією;
- обґрунтувати сутність та види корпоративної культури

організації;

- дослідити принципи та моделі формування корпоративної культури організації;
- розкрити особливості соціально-економічної ефективності корпоративної культури ТОВ «Агата стальконструкція», визначити критерії, які на неї впливають;
- розробити рекомендації щодо оптимізації корпоративної культури у ТОВ «Агата стальконструкція».

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури у ТОВ «Агата стальконструкція».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти формування та удосконалення корпоративної культури в сучасних організаціях.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених - економістів. Для здійснення поставлених завдань у процесі написання наукової роботи були використані такі методи: індукції та дедукції (при дослідженні теоретичних аспектів сутності поняття «корпоративна культура»; системного підходу (для обґрунтування чинників, що впливають на формування корпоративної культури організації); методи статистичного аналізу (для аналізу масиву статистичних даних); метод соціологічного опитування (анкетного опитування) для вивчення стану формування корпоративної культури в організації, графічного зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів, схематичної ілюстрації теоретичних і практичних положень роботи).

Практична значимість отриманих результатів дослідження. На підставі аналізу різних наукових джерел, сформовано змістові характеристики поняття «корпоративна культура», розглянуто особливості її формування, які в комплексі

розкривають сутність корпоративної культури та її вплив на ефективну діяльність ТОВ «Агата стальконструкція», а також приведено пропозиції та рекомендації щодо заходів з оптимізації формування корпоративної культури організації.

Досліджені у роботі засади та практичні аспекти і рекомендації щодо напрямків формування корпоративної культури можуть стати корисними для науковців та фахівців-практиків з корпоративного управління та менеджменту персоналу підприємств, організацій та установ.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі автора в V Ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (2020 р.). Тема: «Трансформація корпоративної культури організації»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, види, принципи та моделі формування корпоративної культури підприємства

Актуальність корпоративної культури набуває все більшого значення в управлінні інноваційним розвитком підприємства в сучасних економічних умовах (які характеризуються нестабільністю, турбулентністю, динамізмом і, як наслідок, кризою), з одного боку, і зростаючим рівнем інформатизації суспільства, комунікації в усіх сферах - з іншого. Фундаментальну роль в цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, для якої переважають інформаційні ресурси, інтелектуальний капітал і нематеріальні активи.

Розвиток та побудова міцної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиної технології для досягнення успіху. Одним з найважливіших аспектів корпоративної культури є заохочення працівників до змін. Бізнес-середовище постійно змінюється, і завданням керівництва є забезпечення, адаптація та розвиток організації, її готовність до внесення відповідних змін.

Управління і зміна культури організації – це трудомісткий і тривалий процес, часто стикається з опором, обумовленим небажанням співробітників приймати зміни. На сучасному етапі існує ряд робіт, які доводять протилежну точку зору - корпоративна культура може бути трансформована при умови співпраці працівників організації.

Яскравим прикладом можуть бути дослідження Р.Harris, R.Morgan [51]. З огляду на той факт, що будь-яка корпоративна культура не є статичною, її не можна сформувавши «раз і назавжди». Дослідники М.Meskon, E.Braun [9] вважають,

що процес трансформації просто неможливий, так як має на увазі ломку «усталених» з плином багатьох років поведінкових установок і цінностей.

Однак, існує й інша точка зору, автор якої (Шейн Е.) стверджує, що будь-яка корпоративна культура виникає мимовільно і не залежить від впливу окремих індивідуумів [48, с. 163].

Формування корпоративної культури організації не може відбуватися без зміни парадигми, принципів та поведінки її керівника, оскільки є віддзеркаленням його особистісних цінностей та якостей. Зокрема, слабка корпоративна культура організації викликає у персоналу почуття безпорадності, депресивності та беззмістовності трудової діяльності, що впливає на зниження працездатності людини та продуктивності її праці.

Спроби здійснити реінжиніринг бізнес-процесів та підвищити ефективність діяльності працівників здебільшого закінчуються повним провалом, оскільки надзвичайно важко змінити уже існуючу корпоративну культуру. Тому в процесі реінжинірингу бізнес-процесів вирішальна роль відводиться лідерам, які повинні сконцентрувати свої зусилля, час та ресурси на одночасну трансформацію багатьох аспектів бізнесу та створення корпоративної культури, яка б відображала та підтримувала трансформаційні рішення.

З огляду на це, під корпоративною культурою варто розуміти загальне відображення усіх аспектів діяльності компанії, зокрема поведінки керівництва та персоналу в процесі реалізації бізнес стратегії, усіх технологічних бізнес-процесів та бізнес-практик.

За дослідженнями Грішнкової О. А. [13, с. 177], корпоративна культура – це система найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки.

У наукових доробках Аніщенко В.О., культура розглядається «.. як сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві [1, с. 65]. Коваленко Г.О. [19, с. 24] вважає, що корпоративна культура – це «.. максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок, творчих здібностей і вміння знайти себе в нових обставинах; заохочення досягнень співробітників та їхнього особистого внеску; створення можливостей для творчого росту; забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий; захист прав і гідності; гарантія особистої захищеності.

Шкільняк М.М. [49, с. 38], трактує корпоративну культуру «.. як сукупність ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом».

Як зазначає Едгар Шейн [48, с. 117]: «корпоративна культура – це патерн колективних базових уявлень, яких набуває група при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого визначає його цінність і передається новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і вирішення нових проблем».

На думку Лісової Н. [23, с. 22], корпоративна культура - це сфера менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає як основні компоненти цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників у процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображає індивідуальність даної організації.

У працях Пушкар З.М. [35] зазначається, що «..що корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності організації, формувати зразкові моделі поведінки в аналогічних чи типових ситуаціях для вирішення проблем».

Корпоративна культура компанії тісно пов'язана з управлінням кадрами. Кожна функція управління (підбір, мотивація і оцінка роботи персоналу, формування групи) пов'язана з завданням корпоративної культури - надати співробітникові важливу, актуальну, повну і прозору інформацію про поточні та заплановані заходи компанії, його місця та стратегії.

Функціонування корпоративної культури на різних стадіях життєдіяльності підприємства:

Підбір кадрів. Кандидати (особливо досвідчені) із зовнішнім поглядом можуть відразу оцінити умови праці та атмосферу в компанії, рівень організації роботи, ставлення керівництва до «маленької людини» і навпаки. З самої першої співбесіди можна зробити ряд висновків про визначеність (або невизначеність) функцій у певній посаді; про межі відповідальності та повноважень; про наявність (або відсутність) норм праці тощо.

Мотивація та оцінка працівників. По-перше, праця кожного повинна завершуватися справедливою винагородою. По-друге, кожен працівник очікує, що додатково його оцінять і в інший спосіб: будуть сприймати його індивідуальність, розуміти тимчасові проблеми (у т.ч. сімейні), сприятимуть саморозвитку (не лише пов'язаному із спеціальністю). Задоволення цих очікувань сприймається працівниками як вияв довіри та поваги, на основі чого рівень їх умотивованості зростає. Працівники бажають, щоб їх сприймали як рівноправних партнерів, котрі роблять посильний внесок у розвиток підприємства.

Формування груп. Досвідчені менеджери допомагають створювати зацікавлені сторони в компанії, тому у них є можливість краще пізнати своїх співробітників. З іншого боку, маючи колег-однодумців і можливість розвивати свої інтереси, співробітники стають більш прихильними до компанії, у них формується почуття єдності («ви не самотні»), розвиваються навички командної роботи.

Корпоративна культура та імідж компанії. Одним із важливих завдань корпоративної культури є переконання працівників у тому, що їх відповідальність та лояльність до компанії є економічно вигідними, оскільки це початок такого ланцюжка: якісні показники - якісний товар чи послуга - поширення позитивної інформації (про компанію та її пропозиція) - зростання продажів - зростання економічних показників компанії та заробітної плати працівників.

Корпоративна культура в різних організаціях може відрізнятися за своїм змістом.

У класичному західному менеджменті прийнятною вважають типологію корпоративної культури, запропоновану Джеффри Зоненфельдом:

- "бейсбольна команда" — цей тип корпоративної культури виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення, коли реалізується прямий і швидкий зв'язок із зовнішнім середовищем. У такій культурі заохочуються таланти, новаторство і ініціатива. Це команда зірок. Ключові успішні працівники вважають себе «вільними гравцями» і високо цінуються, а неуспішні працівники швидко потрапляють на «запасну» лаву;

- "клубна культура" характеризується лояльністю, відданістю та командною роботою. Тут цінують досвід співробітників, молоді люди приходять сюди і залишаються працювати на довгий час (часто до виходу на пенсію), поступово рухаючись до вищої службової сходинки. Працівники мають високу професійну кваліфікацію. Ця команда – Зірка. Такі організації сприймаються іншими як закриті, зміни в них відбуваються повільно і поступово;

- "академічна культура" — у таких організаціях кожен працівник має свій специфічний напрямок, в якому може розвиватися свій творчий та професійний потенціал. Хоча вузька спеціалізація сприяє професійному зростанню та забезпечує гарантію якісної роботи, проте така культура обмежує широкий

розвиток особистості працівника та заважає внутрішньо - організаційній співпраці;

- "захисна культура" - виникає в ситуації, коли організаціям доводиться виживати. При такій культурі немає можливості для постійної роботи і кар'єрного зростання, оскільки часто необхідно реструктурувати і скорочувати кількість співробітників. Така культура завдає шкоди співробітникам, хоча деяким впевненим в собі професіоналам вона надає можливості для кар'єрного зростання. Менеджери, які впоралися із складною ситуацією в таких умовах, користуються визнанням не тільки серед колег по бізнесу, але і в суспільстві.

У нашому менеджменті поки що складно виділити чіткі типи корпоративної культури, бо в деяких організаціях вона зароджується, а в деяких вживають термін "змішана культура". Спеціалісти, що аналізують корпоративну культуру в країнах СНД, виділяють такі її типи:

- "культура влади" - в такій організації повинні забезпечувати ефективне використання та перерозподіл ресурсів керівником. Цей тип культури базується на принципах ієрархічної структури, етапи якої здійснюються відповідно до критеріїв прихильності до спільної місії. При цьому головну роль відіграє лідер - керівник, його особисті якості та здібності, що дозволяють йому швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, приймати та реалізовувати складні рішення;

- "рольова культура" - організації з таким типом культури характеризуються суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією підрозділів. Цей тип організації діє на основі правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких забезпечує їх виконання. Джерелом влади тут є не особисті якості лідера, а його положення в ієрархічній структурі. Така організація може успішно працювати тільки в стабільному середовищі;

- "культура завдань" - тут культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію розроблених проектів. Ефективність діяльності

підприємства з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації;

- "культура особистості" - організації з таким типом культури об'єднують людей не для вирішення задач, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися, взаємодіяти, на особистості її керівника.

1.2. Трансформація корпоративної культури як потужний стратегічний інструмент

Далекоглядні керівники передових компаній ще до початку пандемії розуміли необхідність трансформації корпоративної культури, як потужного стратегічного інструменту, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації та осіб, що в ній працюють, на спільні цілі, мобілізувати ініціативу колективу, забезпечити його вірність спільній справі та підвищення продуктивності праці персоналу. Характер корпоративної культури та тип управління визначають можливість швидких змін відповідно до змін ринкової чи будь-якої іншої ситуації.

Трансформація корпоративної культури - це сукупність заходів організаційного характеру, спрямованих на перетворення форм, способів і методів, свідомо реалізованих менеджментом цінностей, які задають персоналу моделі службової поведінки, які координують діяльність підрозділів і окремих осіб, які мобілізують ініціативу співробітників для досягнення довгострокових цілей компанії.

Впровадження в практику управління нових формальних та неформальних правил і норм діяльності викликає опір персоналу, що є наслідком необхідності

розробки заходів щодо її подолання. Не можна забувати і про фінансові витрати, пов'язані з реформуванням матеріальних і нематеріальних процесів і явищ внутріорганізаційного середовища.

Трансформація корпоративної культури впливає на кінцеві результати та ефективність діяльності підприємств, на стан фізичного та емоційного здоров'я співробітників. На нашу думку, корпоративна культура – це рушійна сила, що відповідає за успіх підприємства на ринку та його внутрішню цілісність, яка проявляється в низькій плинності кадрів, якісному складі працівників та їхній задоволеності умовами праці.

Напрямки трансформації соціально-духовної сфери компанії можна розглянути стосовно моделі корпоративної культури Едгара Шейна (рис. 1.1).

Для радикальних перетворень потрібно вплив на рівень базових уявлень. Як правило, співробітники без глибокого внутрішнього зосередження насилу усвідомлюють і формулюють приховані і прийняті на віру припущення, особливості сприйняття дійсності, життєві установки, що належать до сфери колективного несвідомого.

У зв'язку з цим трансформація корпоративної культури на глибинному рівні вимагає серйозних зусиль. Як правило, подібні проекти можуть дозволити собі великі компанії, які шляхом залучення до управління експатів змінюють національний склад персоналу, впливаючи на ментальні особливості сприйняття корпоративної культури.

Виявивши потреби в трансформації корпоративної культури і переконавшись в необхідності її проведення, топ-менеджменту компанії необхідно сформулювати програму майбутніх змін. На цьому етапі необхідно всіляко популяризувати майбутні зміни, залучаючи до процесу обговорення якомога більшу кількість працівників.



Рис. 1.1. Модель корпоративної культури Е. Шейна

Примітка. Складено на основі [48]

На початковому етапі трансформації корпоративної культури варто враховувати, що пошук та підбір працівників, яким притаманна здатність до самомотивації та самодисципліни, є найважливішим елементом стратегії залучення.

На нашу думку, відмінними якостями працівника з високим показником залучення є:

- відчуття сильного емоційного зв'язку з компанією;
- до роботи відноситься з ентузіазмом і пристрасстю;
- швидко адаптується до змін;
- прагне розвивати робочі навички;
- не потребує нагадувань і вказівок.

Доцільно виділити основні фактори, що впливають на рівень залучення працівників: корпоративні драйвери:

1. Довіра, справедливість, повага. Компанія не досягне бажаного рівня залучення персоналу у робочий процес, якщо працівники не довірятимуть її лідеру та своїм колегам. Справедливість, довіра та повага по відношенню до персоналу дозволить лідеру, власним прикладом, викликати природне бажання працівників поступати аналогічно по відношенню до своїх колег. Взаємодовіра та взаємоповага в колективі можлива тоді, коли працівники розділяють цінності та етичні принципи компанії, які проявляються у поведінці її лідера;

2. Узгодженість – це вміння керівництва донести до працівників стратегічне бачення, місію, принципи та цілі компанії. Узгодженість потрібна для того, щоб кожен працівник розумів свою роль в реалізації стратегії та цілей компанії.

3. Комунікація. З метою підвищення рівня залучення працівників на підприємстві необхідно створити відкриту, оперативну та ефективну комунікацію. Важливою є як внутрішня, так і зовнішня комунікація. Ефективна внутрішня комунікація передбачає відверте та чесне спілкування між працівниками організації в середовищі повного прийняття професійних та особистих поглядів колег. У свою чергу, ефективна зовнішня комунікація формує сильний бренд та позитивну ділову репутацію компанії, що впливає на рівень залучення персоналу та приваблює талановитих та креативних працівників;

4. Повноваження. У процесі формування корпоративної культури залучення важливо створити такі умови, в яких, з одного боку, кожен працівників відчуває підтримку та довіру керівництва реалізуючи свої повноваження, а з іншого, чітко усвідомлює їх межі.

5. Організаційна структура. Керівнику компанії варто врахувати, що корпоративна культура залучення базується на принципах самомотивації та самодисципліни. Тому, формуючи організаційну структуру, варто спрямовувати зусилля на оптимізацію та налагодження командної роботи, на створення синергетичного ділового середовища, у якому працівники доповнюватимуть професійні знання та навички один одного;

6. Самодисципліна. Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від самодисципліни її працівників, які здатні приймати професійні рішення та докладати максимум зусиль для реалізації цілей компанії.

7. Орієнтація на якість і задоволення потреб споживачів. Кожен працівник повинен усвідомлювати, що основним організаційним принципом діяльності компанії є задоволення потреб клієнтів, оскільки саме від них залежить її прибутковість та ефективність діяльності.

8. Поведінка лідерів і менеджерів. Перш ніж очікувати належного рівня залучення працівників, лідерам та менеджерам компанії варто продемонструвати значно вищий рівень залучення та упередження до своєї діяльності.

Індивідуальні драйвери: якість життя; зміст роботи; оплата і винагорода; «м'які» аспекти корпоративної культури [48, с.194].

Центральне місце в процесі зміни основоположних цінностей співробітників і стандартів їх професійної поведінки займає механізм трансформації корпоративної культури, під яким розуміємо сукупність методів, прийомів і способів, що формують моделі трудових дій, адекватних

змін у зовнішньому середовищі і сприяють внутрішньої інтеграції колективу.

Взаємозв'язок елементів механізму трансформації корпоративної культури зобразимо на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Механізм трансформації корпоративної культури

Примітка. Складено на основі [48]

Механізм трансформації корпоративної культури доцільно розглядати, як виявлення невідповідності основних її параметрів вимогам зовнішнього середовища. Інструментами виявлення розриву між станом внутрішнього клімату

організації та викликами і загрозами, що генеруються бізнес-оточенням, можуть послужити методи вивчення корпоративної культури.

Здатність колективу оперативно і адекватно вирішувати завдання поточного етапу життєвого циклу і прогнозувати виклики наступного характеризує сильну корпоративну культуру.

В результаті трансформації корпоративної культури :

- знижується рівень недовіри персоналу до нововведень,
- люди інтегруються в загальні корпоративні процеси,
- зміцнюються горизонтальні зв'язки,
- з'являється відчуття організаційної єдності,
- формується готовність розділяти відповідальність за майбутній процес культурної трансформації.

Однак трансформація культурних артефактів і іміджу компанії є необхідною, але недостатньою умовою стійких змін характеристик мислення персоналу, що визначають внутрішнє середовище організації.

Трансформація корпоративної культури на рівні проголошуваних цінностей носить свідомий характер і має всі характеристики проекту організаційних змін. Успішна фіналізація такого проекту передбачає усвідомлену волюву і цілеспрямовану роботу всіх структурних підрозділів по трансформації уявлень співробітників сенсу життя і роботи в компанії.

Вважаємо, що інструментами трансформації проголошуваних цінностей мають бути:

- крос-функціональні команди, створювані з метою підвищення рівня співпраці,
- реформування систем мотивації і контролю персоналу,
- заходи, що підвищують рівень відповідальності співробітників і транспарентності бізнесу,

- письмова фіксація і відображення змін, що проводяться у внутрішньо корпоративній документації.

На трансформацію корпоративної культури суттєвий вплив мають такі чинники:

- внутрішні: особистість керівника, характер і зміст праці, кваліфікація, освіта та рівень розвитку працівників;
- зовнішні: національний менталітет, економічні та політичні умови існування, інновації, поява нових тенденцій, пандемія.

Для трансформації корпоративної культури, щоб вона була більш адаптивною, для цього необхідно:

1. Культурні цінності компанії адаптувати під нові методи роботи: Зустрічі в Zoom проводити в рівних умовах для всіх співробітників: учасники можуть бути в офісі або вдома, якщо їм так зручніше. Таким чином враховується побажання всіх колег. Якщо одній людині потрібно бути присутній на зустрічі віддалено, вона стає віддаленою для всіх – повністю або частково, якщо деякі з колег вирішують завітати до офісу.

2. Стабільність = спокій і впевненість в своїй компанії. Ще від самого початку карантину в деяких організаціях було прийнято рішення оплачувати таксі в напрямку будинок-офіс-будинок всім співробітникам. Організація зберегла 100% свого штату та розширила його на 10%. Також залишили всі можливі соціальні пільги: страхування еліт-класу, фінансову підтримку співробітників в частинні навчання. Опціональний вибір роботи офлайн або онлайн дозволив максимально вберегти психологічний стан персоналу і співробітники самі визначають, в якому форматі їм краще працювати. Керівники повинні регулярно інформувати колег про всі події фірми, розповідаючи про фінансове становище, плани на майбутнє, нововведення.

3. У період карантину більшість організацій наважувались наймати нових співробітників і розвивати існуючий персонал, в той час як чимало інших компаній були вимушені скорочувати штат.

2020 рік дійсно став випробуванням: емоційним, фізичним, психологічним. Тому саме зараз роботодавцям як ніколи важливо не тільки прийняти зміни, але й затвердити нові стандарти корпоративної культури. Все, що потрібно – це налагодити відкриту комунікацію між співробітниками та прислухатися до власних почуттів. Межі «нормального» і «ненормального» в роботі визначити зараз важко, а подбати про свою психологічну рівновагу і баланс – вкрай важливо. Комфортне спілкування, можливість вести відвертий діалог та піклування про свій емоційний стан здоров'я - прості правила на будь-який час, в пандемію або після неї.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено сутність поняття «корпоративна культура», з'ясовані основні функції корпоративної культури, чинники, що визначають її особливості, і які необхідно враховувати під час її формування. Розглянуті підходи до вивчення корпоративної культури таких учених, як М.М. Шкільняк, З.М. Пушкар, Е. Шейн, М. Маскон та інші. Розглянуті особливості функціонування корпоративної культури на різних стадіях життєдіяльності підприємства.

Поняття «корпоративна культура» є досить широким і складним, у дослідників, які розглядали детальніше цю сферу, існували різноманітні підходи до вивчення цього питання, тому для опису корпоративної культури було побудовано безліч моделей.

Розглянуто питання трансформації корпоративної культури, взаємозв'язок базових елементів механізму трансформації корпоративної культури, а також

запропоновано методи формування ефективної корпоративної культури під час пандемії.

Враховуючи, що корпоративна культура є дуже важливим фактором для підприємств з інноваційною сферою діяльності, розглянуті її складові, принципи її побудови, які спрямовані на забезпечення сталого та інноваційного розвитку організації, а також інструменти підвищення її якості на підприємстві. Також наголошено, що ефективність обраних інструментів підвищення якості корпоративної культури залежить не стільки від фінансових коштів, скільки від хорошої організації праці.

Отже, провівши аналіз різних інтерпретацій поняття «корпоративна культура», ми дійшли висновку, що залучення персоналу до процесу формування корпоративної культури дозволяє підприємству досягти своїх стратегічних цілей, створюючи середовище синергії, де реалізується трудовий, творчий та інтелектуальний потенціал кожного працівника та надаються умови для їх професійного розвитку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АГАТА СТАЛЬКОНТСТРУКЦІЯ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агатастальконструкція»

ТОВ «Агата стальконструкція» - підприємство, що займається металообробкою та функціонує з липня 2010 року. Юридична адреса ТОВ «Агата стальконструкція»: 46001, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Промислова, 28.

Посаду директора ТОВ «Агата стальконструкція» на даний момент займає Галанець Володимир Климентович.

Після виходу на ринок підприємство одразу ж посіло провідне місце серед решти профільних виробників Тернопільщини. На даний момент, ТОВ «Агата стальконструкція» є авторитетним та впізнаваним виробником дверей, сейфів та різноманітних металоконструкцій.

Пріоритетним для підприємства було створення виключно власного виробництва. Це, у свою чергу, забезпечило ряд переваг, серед яких: різномінітна цінова політика, індивідуальний підхід, короткі терміни виконання, втілення ексклюзивних моделей, виготовлення нестандартних конструкцій та максимальне врахування усіх побажань замовника.

Основними напрямками діяльності ТОВ "Агата стальконструкція" є:

- виробництво будівельних металевих конструкцій;
- виробництво будівельних виробів з пластмас;
- виробництво будівельних металевих виробів;
- виробництво будівельних металевих конструкцій;

- оптова торгівля будівельними матеріалами.

Також ТОВ "Агата стальконструкція" виготовляє на замовлення корпусні вироби з металу; металоконструкції будь-яких форм, розмірів та кольорів: лавки вуличні, біг-борди, навіси, сітки армокладки, сейфи, поштові скриньки; виготовлення різного виду огорож, ставень, воріт. Це ще далеко не увесь перелік продукції, яку професійно, а разом з тим і якісно, виготовляє ТОВ "Агата стальконструкція". Підприємство працює з різними замовниками, як юридичними, так і фізичними особами. Тобто будь-яка людина може замовити індивідуально розроблену металеву конструкцію, незалежно від розмірів, обсягу і характеристик.

Підприємство "Агата стальконструкція" виготовляє на замовлення такі види корпусних виробів з металу:

- сітки (металеві, зварні, армувальні, для кладки);
- електрощитові; - промислові ворота;
- устаткування для спецтехніки;
- виробниче устаткування (візки, стелажі, столи, рольганги, буфери для вікон тощо);
- снігоочищувачі;
- лавки;
- секції огорожі;
- дитячі майданчики;
- спортивні трибуни;
- габіони (декоративні, військові); - баки для пластикових відходів;
- декоровані сміттєві баки;
- буржуйки;
- корпуси кавових апаратів;
- контейнери для утилізації батарейок;
- мангали;

- біл-борди;
- навіси тощо [33].

ТОВ «Агата стальконструкція» - це виробник зі стрімкими темпами розвитку, де впроваджено сучасне високотехнічне обладнання, використовуються виключно якісні матеріали і комплектуючі для виготовлення усіх видів продукції.

На підприємстві впроваджена і функціонує система управління якістю згідно ДСТУ ISO 9001:2009 і сформована розгалужена дилерська мережа. Даний сертифікат є гарантією якості продукції, підтверджує високий рівень безпеки і є свідченням того, що всі етапи виробництва проходять жорсткий контроль. Сертифікат ISO 9001 входить в серію стандартів ISO 9000, яка розроблена Технічним комітетом ТК 176 Міжнародної Організації по Стандартизації . Тому, даний документ є свідченням довіри, яку завоювало дане підприємство у розвитку бізнесу не лише в Україні, але і за межами держави, що дає можливість залучати до співпраці й іноземних партнерів. Цей документ є зовнішнім, незалежним підтвердженням досягнення потреб стандарту [33].

Підприємство є неодноразовим переможцем конкурсу «100 кращих товарів України».

Впродовж останніх років ТОВ «Агата стальконструкція» розширило площу виробничих цехів, закупило сучасне обладнання та збільшило кількість робочих місць. У 2016 р. підприємство закупило нове обладнання, модернізуючи цим процес виготовлення дерей. Нова технологія пришвидшує виробничі процеси, полегшує фізичну працю і вдосконалює й сам продукт виробництва.

Підприємство дбає про якість матеріалів та сировини, з якої виготовляє свою продукцію. Тому ТОВ «Агата стальконструкція» співпрацює з кращими постачальниками, такими як: ТОВ «АВ Метал Груп», ТОВ «Метінвест-СМЦ», ТОВ «Елемент ЮА», ПП "ІндастріалБуд", ТОВ "Меркурій-Інвест", ТОВ "Фокс Груп Днепр".

За рахунок того, що практично всі постачальники сировини знаходяться на території Тернополя та області, вагомо знижується собівартість продукції за рахунок відсутності потреби в перевезенні сировини від постачальника на підприємство. Наявна під'їзна колія забезпечує безперешкодне і швидке отримання потрібних матеріалів і комплектуючих.

Практично 90% своєї продукції підприємство ТОВ «Агата стальконструкція» збуває на теренах Тернополя. Важливо зазначити, що у підприємства існує дві авторизовані точки продажу. Магазини «Агата буд» розташовані у Тернополі та Вінниці. Також частину своєї продукції підприємство експортує в Грузію. Планується підписання договорів про постачання продукції підприємства ТОВ «Агата стальконструкція» і в інші країни.

Прямої конкурентів на території Тернопільської області у підприємства немає. Потенційним конкурентом можна назвати ТОВ «ТЕРАБУД». Проте дане підприємство має вагомо менший перелік виробів, які вони виготовляють. Відсутність сертифікації та нагород теж вказує що ТОВ «Агата стальконструкція» є більш конкурентоспроможним.

Підприємство часто долучається до благодійних акцій, а також бере участь у волонтерській діяльності. Зважаючи на події, що відбуваються на сході країни, підприємство ТОВ «Агата стальконструкція» вирішило приєднатись і внести свою лепту допомоги бійцям АТО. Бійці батальйону «Тернопіль» і «Збруч» отримали три пічки, 19 захисних бастіонів та 30 пальників.

2.2. Аналіз стану формування корпоративної культури в ТОВ «Агата стальконструкція»

З метою визначення стану формування корпоративної культури в ТОВ «Агата стальконструкція» проведено соціологічне опитування методом

анкетування. На підприємстві працює 83 осіб, з яких 48% – жінки та 52% – чоловіки.

Нами розроблено інструментарій опитування, відповідного до якого було опитано 51 працівника (відібраних за квотною вибіркою). Серед респондентів: 41,2% - жінки, 58,8% - чоловіки. З них: 56% - віком 21- 34 років, 37,4 % - 35 - 55 років і 6,6% - понад 55 років. Опитано 47% працівників з вищою освітою та 53% - середньою освітою. У структурі опитаного персоналу: 31,2% - управлінці, 68,8% - робітники.

Аналіз результатів анкетування проводився за наступними категоріями працівників: фахівці, основний виробничий персонал. Результати опитування представлені графічно у вигляді діаграм.

На запитання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?» зі 51 опитаних співробітників 76% відповіли «так», а 14% – недостатньо добре, а 10% взагалі не знають історії підприємства. Це хороший результат, дуже тішить те, що співробітникам цікава історія створення та розвитку їх підприємства і їм не байдуже те місце, де вони працюють (рис. 2.1).

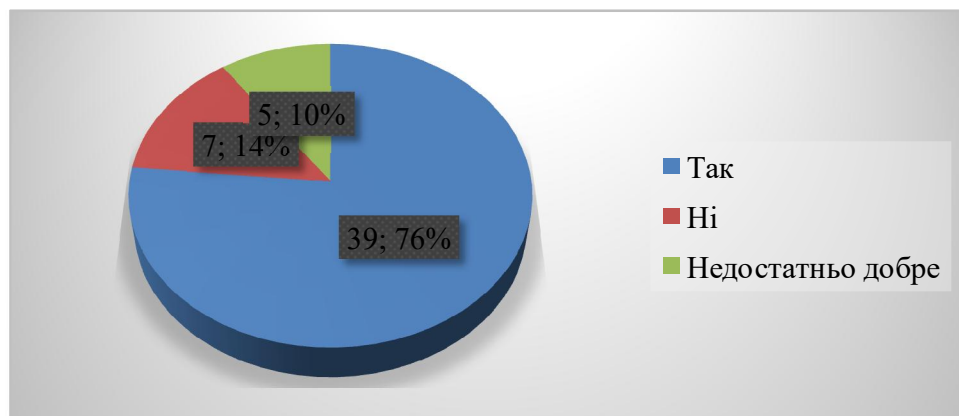


Рис. 2.1. Результати знання історії ТОВ «Агата стальконструкція» працівниками підприємства

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Зі 51 опитаного тільки 12% (6 осіб) працюють менше одного року, від одного до п'яти років – 33% (17 осіб), а 55% (28 осіб) – від 5 і більше років, це говорить про те, що колектив достатньо молодий і стабільний (рис.2.2).

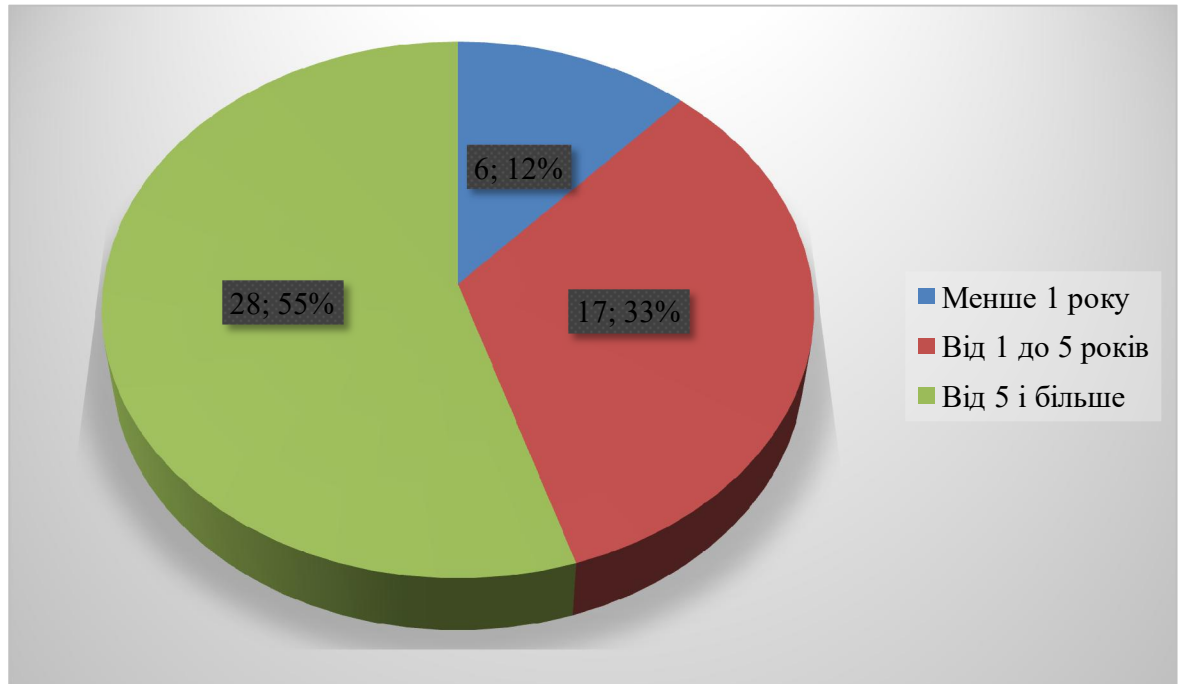


Рис. 2.2. Аналіз тривалості роботи працівників у ТОВ «Агата сталеконструкція»

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Щодо самого поняття «корпоративна культура» думки співробітників розділилися. Для одних це спільний відпочинок з керівництвом (9%), для інших – соціальна допомога в організації (26%), для третіх – наявність знаків організації (18%) і комплекс традицій і обрядів (24%), командний дух (23%). Необхідно відзначити, що одним з важливих аспектів для співробітників є соціальна допомога (рис. 2.3).

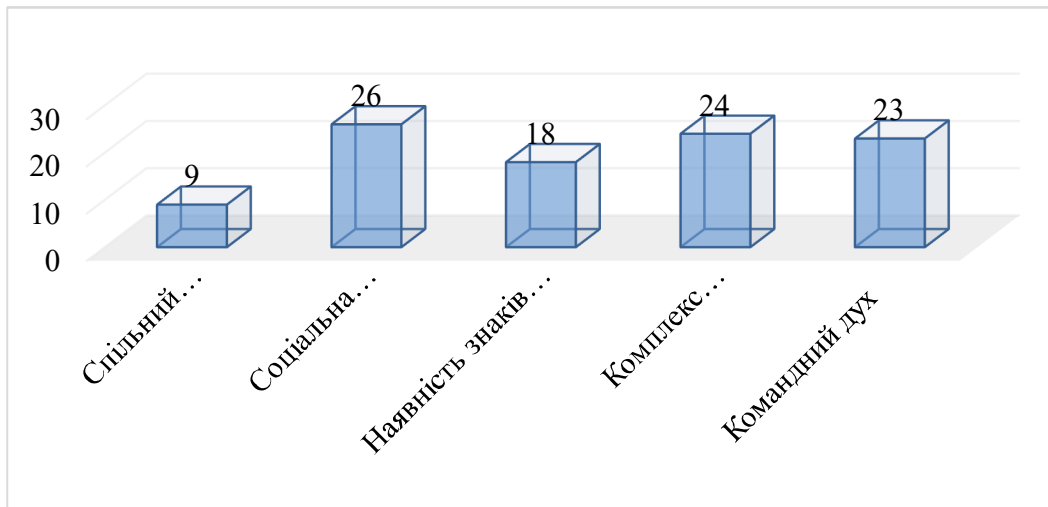


Рис. 2.3. Розуміння сутності поняття «корпоративна культура» працівниками ТОВ «Агата сталеконструкція»

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

На запитання: «Чи вважаєте Ви, що корпоративну культуру організації потрібно змінювати?» 37% (19 осіб) респондентів відповіли «так», а 14% - «ні», а 49% (25) - не знаю, (рис.2.4). Отже, корпоративна культура підприємства потребує перебудови.

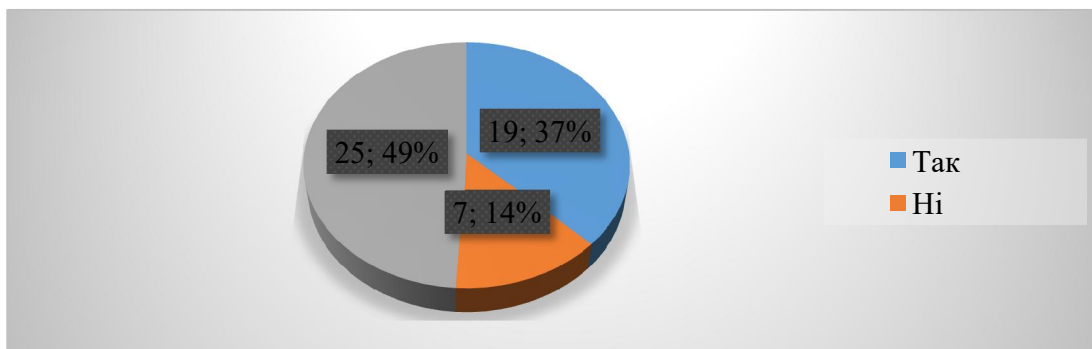


Рис. 2.4. Оцінка стану корпоративної культури працівниками ТОВ «Агата сталеконструкція»

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

На рис 2.5 показана структура відповідей на запитання «Що найбільш позитивно впливає на формування корпоративної культури?».

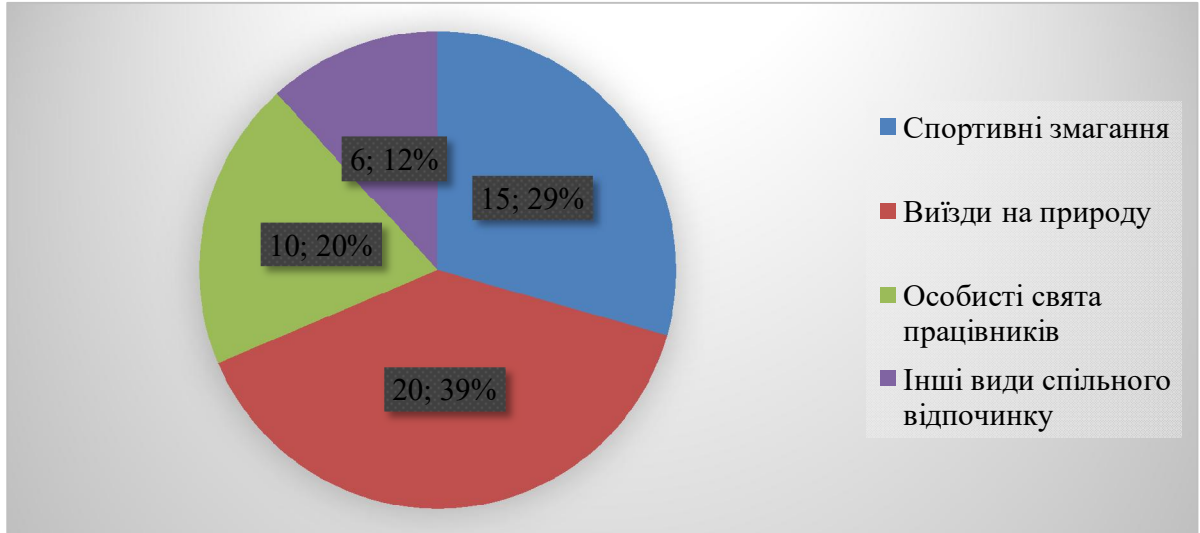


Рис. 2.5. Аналіз інструментів тимбілдингу у ТОВ «Агата стальконструкція»

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

У спільному дозвіллі працівників ТОВ «Агата стальконструкція» мають місце спортивні змагання – 15%, виїзди на природу – 20%. Це говорить про те, що співробітники підтримують здоровий спосіб життя. Також особливе значення відіграють особисті свята працівників, такі як: дні народження, весілля, вихід на пенсію та інше – 10%.

Проте переважна більшість працівників вважають, що усі перелічені види дозвілля позитивно впливають на формування корпоративної культури в організації, адже такого роду заходи позитивно впливають на ефективність праці. Дозвілля дає змогу працівникам компанії відпочити та добре провести час, незважаючи на те, що вони знаходяться на роботі. Існує безліч різних способів як відпочити компанією: подорож за місто на природу, у похід, сумісне заняття чи відвідування курсів, прогулянка у торговий центр.

Як видно з отриманих відповідей (рис. 2.6), для більшості респондентів (84%) дуже важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним і лише для 16% респондентів це не дуже важливо. Дані відповіді свідчать про те, що співробітникам для ефективної роботи необхідно перебувати в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом. Оскільки сприятливий соціально-психологічний клімат є запорукою комфортної роботи в колективі.

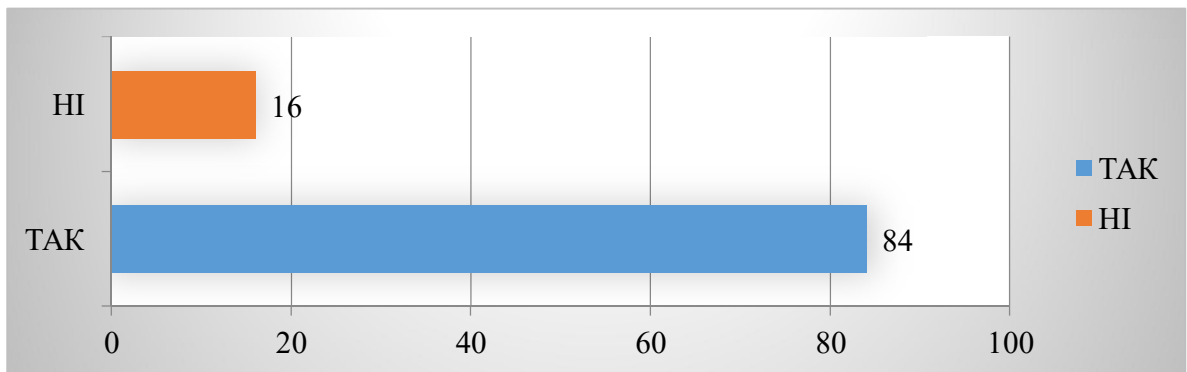


Рис. 2.6. Чи важливо для Вас працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

З наступної діаграми 2.7 видно, що тільки (76%) 39 осіб з 51 опитаних знають про те, що в їх організації письмово закріплені правила поведінки, відповідно 24% (12 осіб) про це не знає. Звичайно ж, це є недоліком, так як про правила поведінки повинен знати кожен співробітник.

На запитання, що є основною цінністю співробітників ТОВ «Агата стальконструкція», отримано наступні відповіді: розмір заробітної плати, про це свідчить 40% відповідей, а також стабільність робочого місця і перспектива росту – 25%. Справедливість оцінки праці – 17%, можливість участі в прийнятті рішень відзначили лише – 13%. І тільки для 5% важлива цікава робота. Отримані відповіді представлені на рис. 2.8.

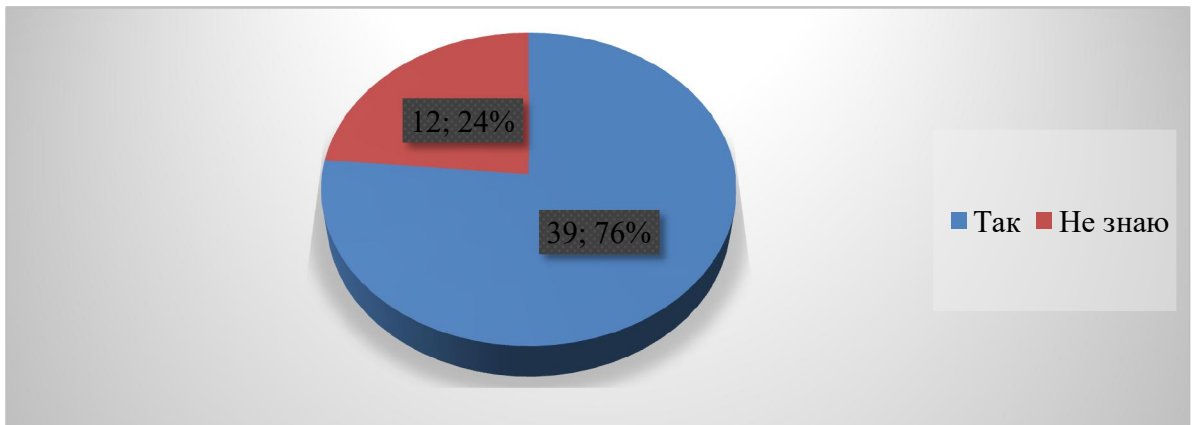


Рис. 2.7. Чи існують у ТОВ «Агата стальконструкція» закріплені письмово правила поведінки?

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування



Рис. 2.8. Найважливіші цінності для працівників ТОВ «Агата стальконструкція»

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування.

Нами досліджено, що у ТОВ «Агата стальконструкція» важливе значення має стимулювання персоналу. Так для більшої частини респондентів найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси - 63%, найменше значення має матеріальна винагорода за результатами року - 8%.

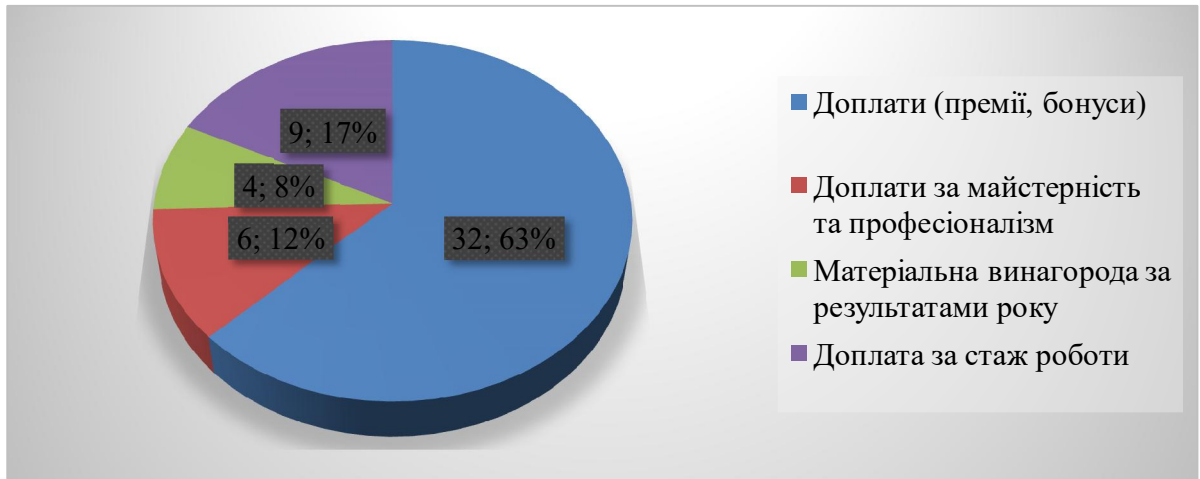


Рис. 2.9. Пріоритетність форм матеріального стимулювання працівників у ТОВ «Агата стальконструкція»

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування.

На запитання: « Які найбільш важливі нематеріальні форми стимулювання для Вас?» отримано наступні відповіді, які відображені на рис.2.10:

Найбільш важливими формами нематеріального стимулювання є можливість кар'єрного росту – 21%, соціального забезпечення – 19%, а також можливість навчання та підвищення кваліфікації – 14%. Загалом з отриманих даних можна зробити висновок, що на підприємстві існує достатня кількість форм нематеріального стимулювання для кожного працівника, що позитивно впливає на результат праці, і є додатковим інструментом корпоративної культури.

В процесі дослідження ми запитали в респондентів чи змінювалась корпоративна культура за останні 5 років в ТОВ «Агата сталеконструкція». Працівники, які стверджують, що корпоративна культура в їх організації не змінилася, відзначають, що змінити культуру - завдання не з легких, і більшість спроб виявляються невдалими.



Рис. 2.10. Пріоритетність форм нематеріального стимулювання працівників у ТОВ «Агата сталеконструкція»

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування.

Згідно даних нашого опитування, 42% працівників вважають, що корпоративна культура в їх організації залишалася статичною протягом останніх п'яти років. І це не тому, що робилося недостатньо зусиль: 23% співробітників стверджують, що керівник і його заступники намагались міняти або розвивати корпоративну культуру в тій чи іншій формі, але визнають, що такі проекти не привели до відчутних поліпшень.

Трансформацію корпоративної культури не слід розглядати як одноразовий проект; також її можна впровадити директивним методом «зверху вниз». Якщо ви

хочете довгострокових і стійких змін, необхідно подолати всі труднощі, що постають на шляху. Чим більш амбіційною є мета, тим більше часу і сил на її досягнення потрібно від співробітників на всіх рівнях. Тому в процесі дослідження виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими культури компанії.

Респондентам була надана ще одна анкета, яка спрямована на виявлення задоволеності співробітників існуючою корпоративною 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. 2.1).

Таблиця 2.1

Середні бали, отримані в результаті анкетування співробітників

ТОВ «Агата сталеконструкція»

№ з/п	Запитання	Середній бал
1	Чи задоволені Ви соціально-психологічним кліматом, що склався в колективі?	7,4
2	Чи задоволені Ви політикою підприємства та керівництва?	8,3
3	Чи задоволені Ви стилем керівництва?	8,1
4	Чи задоволені Ви змістом роботи?	7,8
5	Чи задоволені Ви можливостями професійного зростання?	9,2
6	Чи задоволені Ви атмосферою теплоти і підтримки?	6,6
7	Чи задоволені Ви організацією дозвілля?	9,6
8	Чи задоволені Ви нематеріальними засобами мотивації?	8,7

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування.

Висновки до розділу 2.

Аналіз попередніх спроб формування корпоративної культури дає змогу стверджувати, що цінності і норми, які на сьогодні становлять корпоративну культуру ТОВ «Агата стальконструкція», включають в себе: правила взаємодії з партнерами, засобами масової інформації, органами державної влади; взаємовідносини з клієнтами і постачальниками; процедуру прийняття рішень; ступінь делегування відповідальності; взаємовідносини між співробітниками; рівень диференціації заробітної плати; питання навчання і атестації персоналу; вимоги до зовнішнього вигляду персоналу; ступінь демократизму у відносинах між персоналом різного рівня і керівництвом; визначення критеріїв кадрової політики; стиль керівництва.

Відмінною рисою ТОВ «Агата стальконструкція» до сих пір лишається орієнтація культури на стосунки, а не на результат. Культура орієнтована на стосунки між співробітниками, а не на досягнення конкретних цілей та результатів.

Проблема, що виникає при впровадженні корпоративного кодексу в ТОВ «Агата стальконструкція», – це забезпечення прийняття та виконання його положень співробітниками. До проблем корпоративної культури відносять порушення бізнес-етики, слабкий контроль дотримання етичних норм поведінки, недосконала мотиваційна програма.

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 дозволя, а також можливості професійного зростання і нематеріальним засобам мотивації.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що формування корпоративної культури ТОВ «Агата стальконструкція» знаходиться на початковій стадії розвитку, тому буде доречно перейти до розробки пропозицій та рекомендацій.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «АГАТА СТАЛЬКОНСТРУКЦІЯ»

Формування корпоративної культури неможливе без активних комунікацій, трансляції змін на всіх рівнях організації. Тільки так можна створити середовище, що підтримує цільову поведінку. Тому, впроваджуючи нові корпоративні цінності, необхідно задіяти всі можливі інструменти і формати, починаючи з сучасних мобільних технологій або мистецтва сторітеллінгу і закінчуючи візуальними комунікаціями.

Для успішного проведення оптимізації необхідно, щоб всі без винятку працівники прийняли нові цінності і почали їх дотримуватися. В середньому цей процес займає близько трьох років. Така перебудова корпоративної культури дасть новий імпульс реалізації творчого потенціалу співробітників на всіх рівнях.

Провівши дослідження стану корпоративної культури в ТОВ «Агата стальконструкція» ми побачили, що корпоративна культура на підприємстві недосконала і позитивно не впливає на підприємство. Отже, керівництво ТОВ «Агата стальконструкція» повинно поставити собі за мету: добитися широкої і активної участі колективу в формуванні корпоративної культури свого підприємства.

Нова концепція управління повинна бути заснована на відмові від технократичного і переході до інноваційного управління, котре потребує постійного оновлення технології, структури, тобто вміння пристосовуватись до постійно змінного зовнішнього середовища. Головним фактором успіху такої стратегії повинні стати люди, їх організаційна культура, яка представляла б з себе систему формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників в даній

організації, відмінних стилем поведінки, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ступенем ідентифікації працівників з організацією і цілями її розвитку.

Оптимізація корпоративної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників, а керівництво - ТОВ «Агата стальконструкція» повинно розглядати її як потужний стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи і працівників на спільну мету.

Першим кроком для покращення корпоративної культури повинна бути розробка філософії управління ТОВ «Агата стальконструкція». “Філософія управління” повинна включати три складових елементи: місію, базові цілі, і кодекс ділової поведінки співробітників.

Місія – основна мета підприємства, чітко виражена причина його існування. Без визначення місії як орієнтиру, керівники мали б за основу свої індивідуальні цінності, так як місія визначає роль, яку підприємство хоче відігравати в суспільстві, власну політику і статус підприємства, забезпечує напрями і орієнтири на різноманітних організаційних рівнях управління. Тому пропонуємо ТОВ «Агата стальконструкція» прийняти таку місію, котра визначена нами.

Місія ТОВ «Агата стальконструкція»:

- Служити суспільству і замовникам.
- Надавати комплекс високоякісних послуг.
- Підвищувати свій імідж шляхом корпоративної культури.

Наступний елемент “філософії управління” ТОВ «Агата стальконструкція» – базові цілі, які передбачають розробку стратегії і встановлення ключових цілей з важливих функціональних підсистем. Цілі визначають структуру підприємства, ключові види діяльності і підбір виконавців, які ці цілі реалізують. Визначеними і запропонованими нами основними цілями ТОВ «Агата стальконструкція» є:

- Розвиток завдяки взаємній вигоді для підприємства і замовників.
- Отримання прибутку шляхом служіння суспільству.
- Наше підприємство – спільна команда, високий дух.
- Якість наших послуг – це наш імідж.
- Кожен працівник – найважливіша цінність нашого підприємства.

Третій елемент філософії – це кодекс поведінки. Всім зрозуміло, що навіть гарно сформовані місія та базові цілі – це лише основна передумова для досягнення успіху. Для того, щоб успіх прийшов, необхідно повністю визначити поведінку кожного працівника ТОВ «Агата стальконструкція» або грамотно сформувану корпоративну культуру. Всі ці аспекти і повинен включати кодекс поведінки працівників ТОВ «Агата стальконструкція».

Кодекс поведінки працівників ТОВ «Агата стальконструкція»:

1. Імідж підприємства – наша честь та гордість. Імідж – це ми, і ми зробимо все, щоб імідж фірми був на високому рівні.
2. Бажання замовника – для нас закон. Кожен працівник нашого підприємства думає про те, що він може зробити для клієнта.
3. Творчий потенціал кожного – спільні цілі. Праця кожного працівника спрямована на досягнення загальної мети підприємства.
4. Трудовий колектив – наша спільна сім'я. Наш колектив – це місце, де тебе чекають, де тобі допоможуть, де тебе підтримають, де пишаються твоїми успіхами, тому що вони вливаються в загальну мету.
5. Повній довірі – найвищу відповідальність. Кожен керівник виявляє повну довіру до своїх підлеглих, разом з ними ставить задачі для розвитку підприємства, надає все необхідне для їхнього виконання, у тому числі достатні повноваження, необхідну інформацію, консультує, надає необхідну допомогу, враховує інтереси працівника, забезпечує його розвиток і планування кар'єри.

6. Організуй самого себе: роби важке звичним, звичне – легким. Високі стандарти підприємства не можна забезпечити лише одним бажанням добре працювати, необхідно багато працювати над собою, постійно освоюючи нові знання і нові навички – важку роботу треба зробити звичною.

7. В здоровому тілі – здоровий дух. Турбота про здоров'я працівника - важливий фактор розвитку підприємства.

Розробка офіційної філософії управління в ТОВ «Агата стальконструкція» – це лише перший крок на шляху до створення нової організаційної культури. Керівництво ТОВ «Агата стальконструкція» повинно усвідомити, що процес обґрунтування, освоєння і реального впровадження нової філософії управління в діяльності підприємства – процес трудомісткий і довгий, він займатиме кілька місяців.

При атестації персоналу повинно враховуватись розуміння працівником установок нової філософії і конкретних методів її реалізації на кожному робочому місці, а також знання історії підприємства. При прийомі на роботу претендента рекомендуємо ознайомлювати з філософією управління ТОВ «Агата стальконструкція» і обговорювати питання про сприйняття її кандидатом. Якщо претендент не розділяє філософії підприємства, то мало ймовірно, що він впишеться в її колектив.

Для того, щоб принципи, місія, цілі, кодекс поведінки корпоративної культури відіграли суттєву роль, вони повинні бути перш за все усвідомлені керівництвом ТОВ «Агата стальконструкція». Їх необхідно довести до відома всіх працівників і повторювати так часто, щоб кожен зміг проникнутися їх важливістю.

Для впровадження в свідомість персоналу філософії управління рекомендуємо використовувати внутрішні публікації, зустрічі співробітників з керівництвом, приватні бесіди. Зрозуміло, що це не матиме ніякого значення,

якщо саме керівництво своїми вчинками не демонструватиме на практиці ці принципи. Це потребуватиме старанності, проте окупиться з часом.

Для того, щоб ефективність удосконалення корпоративної культури мала позитивний результат, необхідно змінити вектори корпоративної культури в інший напрямок, тобто до відносин та компетенцій персоналу в ТОВ «Агата стальконструкція». При такій зміні можливо буде застосування внутрішніх положень підприємства, які не суперечать інтересам працівників. Але прийняття таких положень та норм буде здійснено лише за умови розуміння власниками ТОВ «Агата стальконструкція», які мають повноваження розподілу прибутку, необхідності інвестування його частини в розвиток персоналу.

Максимальної продуктивності вдається досягти лише тоді, коли люди усвідомлюють не тільки, скільки вони одержать за свою працю, але й заради чого вони працюють.

Надійним фактором, що зберігає стійку та ефективну роботу колективу, є культура ТОВ «Агата стальконструкція», яку цілеспрямовано потрібно формувати, удосконалювати та підтримувати керівництво.

Корпоративна культура є суттєвим чинником мотивації працівників. І шляхи досягнення цілі, і умови «життя на роботі» є потужним інструментом як стимулювання діяльності, відкриття потенційних можливостей, так і створення іміджу ТОВ «Агата стальконструкція».

Рекомендації щодо формування корпоративної культури ТОВ «Агата стальконструкція»:

1. Необхідно виробити чітку нормативну базу по корпоративній культурі і включити її в загальну стратегію розвитку підприємства;

2. Розробити єдиний корпоративний стиль, притаманний ТОВ «Агата стальконструкція», який може включати, єдиний логотип, єдиний стиль одягу, єдиний корпоративний кодекс управління;

3. Реалізовувати програми непрямої матеріальної зацікавленості (видача житлових субсидій, медичне обслуговування, "сервіс пересування" - допомога транспортом), тобто потрібно впроваджувати розроблені форми мотивування персоналу з використанням матеріальної і нематеріальної систем стимулювання;

4. Створити нові канали інформування персоналу, що необхідно для більшої інформованості про плани і дії керівництва;

5. Розробити та здійснити комплекс колективних заходів, так званих, "програм відпочинку" (спільні виїзди на природу, походи в театр, на екскурсії, спільні банкети).

Для формування корпоративної культури ТОВ «Агата стальконструкція» пропонується впровадити набір заходів, що поданий у Додатку Б. Дані заходи доцільно розробляти та впроваджувати системно і планово, результатом реалізації їх має стати формування в очах співробітників єдиного образу корпоративної культури підприємства. Враховуючи зазначене вище, пропонуємо:

1. Затвердити Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, Кодекс взаємин з клієнтами та діловими партнерами.

2. Проводити роз'яснювальні роботи та організувати на ТОВ «Агата стальконструкція» заходи з навчання персоналу основам корпоративної культури, правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду.

3. Ефективно застосовувати не лише у святковому, а й в буденному житті трудового колективу основні елементи корпоративної культури ТОВ «Агата стальконструкція»: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак, пісню та гімн підприємства.

4. Активно пропагувати серед працівників невидимі елементи корпоративної культури: місію, мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства.

5. Організувати онлайн зустрічі колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій з корпоративної культури у ТОВ «Агата стальконструкція».

6. Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

7. Розробити систему заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників ТОВ «Агата стальконструкція».

Висновки до розділу 3.

Отже, ефективна корпоративна культура є важливим чинником управління, причому уявлення про неї залежать і від уявлень про сучасні вимоги до управління. В умовах сьогодення необхідним є формування культур, відкритих до змін, що сприяють швидкому маневруванню, розвивають різні форми взаємодії, активізують менеджмент на основі знань, посилюють корпоративну відповідальність та моральну добросовісність. Ключовим питанням при цьому є визнання чинників впливу та відповідальності керівництва за розвиток належної корпоративної культури, яка сприятиме необхідним реформам та досягненню визначених цілей.

На підставі проведеного нами дослідження, можна зробити висновок, що головний фактор успішної корпоративної культури ТОВ «Агата стальконструкція» – це особиста участь керівника та його заступників у проведенні змін.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на основі теоретичного опрацювання та аналізу діяльності ТОВ «Агата стальконструкція» розроблено комплекс заходів щодо формування корпоративної культури організації. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки.

Встановлено, що головним інструментом корпоративної культури повинно стати керівництво організації, і власне, на особистому прикладі демонструвати нові моделі поведінки. Тому необхідно створити комітет з лідерства та культури, завдання якого - конкретними справами просувати нові корпоративні цінності, створювати привабливе середовище, формувати простір для корпоративної культури.

Для дослідження обрано підприємство ТОВ «Агата стальконструкція». На основі проведених досліджень, запропоновані основні напрямки формування корпоративної культури ТОВ «Агата стальконструкція»:

1. Оптимізація системи мотивації персоналу. З'ясовано, що корпоративна культура може змінюватися через систему винагород, соціальних програм. Дані системи прив'язані до зразків організаційної поведінки і вказують співробітникам на культивовані цінності, сприяють правильному розставленню пріоритетів.

2. Зміни кадрової політики, зокрема у контексті зміни методів і акцентів взаємодій всередині організації. Відтак критерії кадрових рішень можуть або стати перешкодою, або зміцнити елементи трансформації наявної корпоративної культури.

3. Зміна стилю управління організацією. Саме в екстремальних ситуаціях колектив організації розкриває корпоративну культуру в такій мірі, яка відразу виявляє свою синергічність.

4. Зміна програм навчання персоналу. Базові аспекти корпоративної культури засвоюються співробітниками через стиль виконання своїх ролей. Менеджери можуть вбудовувати очікувані «культурні сигнали» в програми навчання і в систему наставництва. Сам керівник повинен демонструвати підлеглим певний бажаний стиль спілкування з відвідувачами, вміння слухати клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 64-72.
2. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолюк // *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.
3. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*. – 2003. №2. С. 449-456
4. 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.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. – К.: Центр Учбової літератури. 2011. С. 468.
6. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудева // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-183.
7. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудева // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184.
8. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві . *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №2.С.179
9. Браун Е. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. С. 37-39.
10. Бурлакова А., Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. К. 2005. № 5. С. 86-89.

11. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи: навч. -метод. посібник / К. М. Гнезділова. – Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
12. Головкова Л. С. особливості формування та розвитку корпоративних структур в економіці України / Л. С. Головкова // держава та регіони. Сер. : економіка та підприємництво. 2009. № 7. С. 60-68.
13. Грішнова О.А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість. К. Знання. Прес. 2007. С. 176-186.
14. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації . URL <https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf> (дата звернення 17. 04. 2020 р.)
15. Заставнюк Л.І. Особливості організації процесу планування в системі менеджменту сучасних підприємств. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю. Тернопіль. 15 травня 2020 р. С. 66-68.
16. Захарчин Г. М. Корпоративна культура [Текст]: навч. посібник / Г. М. Захарчин, та ін.; ред.: Г. М. Захарчин. – Львів: Новий світ-2000, 2011. 344 с.
17. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
18. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. URL: <http://www.rusnauka.com/Economics/10>
19. Коваленко Г.О., Остафійчук А.В. Корпоративна культура сучасного підприємства: навч. посіб. Краматорськ: ДДМА. 2011. 132 с.

20. Копець Г. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу / Г.Р. Копець, М.Р.Лиськів // Проблеми економіки та управління. 2006. №554. С. 232-239.
21. Корпоративна культура: Навчальний посібник / [Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська] / Під загальною редакцією Г.М. Захарчин. – Львів. 2011. 345 с.
22. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003 С. 16-24
23. Лісова Н. Формування школи високої корпоративної культури. *Пед. вісник*. 2012. № 2. С. 22-23.
24. Мандзій Т. Трансформація корпоративної культури організації. *Матеріали V Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»*. 2020. С.191-194
25. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури / Міхов Л.І. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. №3(31). С. 42-46.
26. Монастирський Г. Л. Теорія організації: Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. 319 с.
27. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 68-71.
28. Навчальний посібник. – К.: Знання, 2005. 442 с.
29. Ніфатова О.М., Ващенко А.А. Формування корпоративної культури як основи прийняття управлінських рішень. *II Всеукраїнська наукова Інтернет конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. м. Київ, 7 грудня 2017 р. Київ. КНУТД. 2017. С. 263-269.

30. Новак І.М. Формування корпоративної культури та її місце в системі соціального діалогу / І.М. Новак // Демографія та соціальна економіка. 2010. № 2. С. 104-112.
31. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент. 2006. № 17. С. 76-88.
32. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент. К. Кондор. 2003. 194 с.
33. Офіційний сайт ТОВ «Агата стальконструкція». URL: <http://agatastal.com.ua>
34. Попик М.М., Шулла Р.С., Ханас У.Я. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск №44. 2020. С. 112-119.
35. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. №10. С. 125-128.
36. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=68>
37. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. – Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. №15. С. 45-49.
38. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. – Наука й економіка. 2010. № 1. С.123-128
39. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова, С.С. Марінова // Економіка харчової промисловості. 2013. № 3(19). С. 28-32.
40. 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.

41. Українська Л. О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах / Л. О. Українська, К.О. Знак [Електронний ресурс] // *Ефективна економіка*. 2012. №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
42. Химич І. Корпоративна культура – чинник фінансової стабільності підприємств у сучасних економічних умовах. 2012. № 4(37). С. 147-156.
43. Химич І. Чинники впливу на формування корпоративної культури підприємств / І. Химич // *Галицький економічний вісник*. 2011. №3(32). С.113-122.
44. Химич І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі. *Економічний простір*. 2009. №23/1. С. 216-222.
45. Чечетов М., Мендрул О. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації. *Економіка України*. 2001. № 4. С. 82-96.
46. Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf> (дата звернення 10. 04. 2020 р.)
47. Шевченко В.С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В.С. Шевченко // *Комунальне господарство міст*. 2014. №114. С. 157-161.
48. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование; пер. с англ. под. ред. В. А. Спивака. 2012. 336с.
49. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль. Крок. 2014. 293 с.
50. Шконда В.В., Кальянов А.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія. Донецьк: Ноулідж (Донецьке відділення. 2009. 168 с.
51. Harris P.R., Moran R.T. *Managing cultural differences*. N.Y. Gulf Publishing Co. 1991. 346 p.

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАНДЗІЙ Тетяна Олегівна
ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітня програма – Менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

Шановні працівники!

Проводиться опитування з метою оцінювання стану корпоративної культури організації.

Ми будемо вдячні отримати відповіді на наступні запитання, які дадуть можливість врахувати Ваші потреби та побажання:

1. «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?»
 - Так
 - Ні
 - Не зовсім добре

2. Скільки часу Ви працюєте в даній організації?
 - Менше 1 року
 - Від 1 до 5 років
 - Від 5 і більше

3. Що для Вас означає корпоративна культура?
 - Спільний відпочинок з керівництвом
 - Соціальна допомога на підприємстві
 - Наявність знаків фірми
 - Комплекс традицій і обрядів
 - Командний дух

4. Чи вважаєте Ви, що корпоративну культуру організації потрібно змінювати?
 - Так
 - Ні
 - Не знаю.

5. Що найбільш позитивно впливає на формування корпоративної культури?
 - Спортивні змагання
 - Виїзди на природу
 - Особисті свята працівників
 - Інші види спільного відпочинку

продовження Додатку А

6. Чи важливо для Вас працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?
- Так
 - Ні
7. Чи існують у Вашому підприємстві закріплені письмово правила поведінки?
- Так
 - Не знаю.
8. Які найважливіші цінності для працівників ТОВ «Агата стальконструкція» є основними?
- Цікава робота
 - Справедливість оцінки праці
 - Можливість участі в прийнятті рішень
 - Стабільність робочого місця і перспектива росту
 - Розмір заробітної плати
9. Назвіть найбільш важливі для Вас форми матеріального стимулювання на підприємстві?
- Доплати (премії, бонуси)
 - Доплати за майстерність і професіоналізм
 - Матеріальна винагорода за результатами року
 - Доплати за стаж роботи
10. Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання
- Моральна винагорода
 - Корпоративні свята
 - Соціальне забезпечення
 - Навчання, підвищення кваліфікації
 - Оцінка праці
 - Можливість кар'єрного росту
 - Покращення умов праці

Додаток Б

Заходи по оптимізації корпоративної культури

Етапи реалізації	Зміст робіт	Результат/звітна документація	Заходи
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Дослідження та формалізація бачення і очікування керівництва по удосконаленню корпоративної культури.	Бачення керівництва в області ефективної корпоративної культури, критеріїв досягнення.	Опис бажаної корпоративної культури з заданими параметрами.	Інтерв'ю з керівництвом організації
2. Дослідження існуючих інструментів і механізмів корпоративної культури, які склалися за час діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - виявлення сформованої корпоративної культури в підрозділах і між ними (зв'язки «робітник – робітник», «робітник – керівник», «керівник – керівник»); - аналіз документів, які регламентують корпоративну культуру; - аналіз ефективності фактичних інструментів і механізмів комунікації, їх відповідності до бачення керівництва; - аналіз методів внутрішнього PR. 	Звіт про результати дослідження	Надання необхідної документації. інтерв'ю з керівниками підрозділів. Підтримка служби управління персоналом.
3. Діагностика ефективності командної роботи	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка структури команд; - дослідження компетенції в процесі основної діяльності організації; - оцінка системи управління командою 	Звіт про результати діагностики. Рекомендації по організації ефективного створення і управління команди	Підтримка зі сторони служби управління персоналом, керівників підрозділів.

1	2	3	4
4. Удосконалення корпоративної культури	- впровадження необхідних інструментів та механізмів корпоративної культури; - формування бізнес-схем процесів комунікації	Модель системи робіт по досягненню бажаної корпоративної культури.	Участь в розробці служби управління персоналом
5. Розробка методики контролю та діагностики ефективності корпоративної культури	- проектування структури методики контролю та діагностики, вибір інструментів; - формування пакета організаційно-методичних матеріалів; - розробка положення (регламенту) про методику контролю та діагностики	Методика контролю та діагностики. Організаційно-методична і технічна документація, яка відображає методику.	Участь в розробці служби управління персоналом
6. Регламентація корпоративної культури	- документальний опис корпоративної культури в організації; - розробка положення по корпоративній культурі в організації; - узгодження та затвердження організаційних документів керівництвом	Положення про корпоративну культуру, регламенти основних бізнес-процесів, які підтримують корпоративну культуру: комунікації, внутрішній PR, постійна діагностика та коректування.	Участь в узгодженні та затвердженні документації

1	2	3	4
7. Навчання спеціалістів організації реалізації процедур, методам і технологіям по роботі корпоративній культурі.	- проведення консультативного семінару – обговорення корпоративної культури для топ-менеджменту організації; - проведення тренінгу по удосконаленню корпоративної культури для ключового персоналу організації; - проведення тренінгу з передачею технології управління корпоративної культури.	Програма семінару обговорення. Програма тренінгу	Адміністративні забезпечення навчання (приміщення, організаційна техніка)
8. Оцінка результатів трансформації корпоративної культури	Отримання зворотного зв'язку від персоналу по організації корпоративної культури підприємства	Звіт про результати оцінки.	