

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

СКОПЕЦЬКА Лілія Ігорівна

**ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В
МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма Менеджмент
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка
групи МЕНзм-21
Скопецька Лілія Ігорівна

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О.Ф.
Овсянюк-Бердадіна_

підпис

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«___» _____ 20__ р

.Завідувач кафедри **М.М. Шкільняк**

Підпис

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ...	6
1.1. Генезис значення «корпоративна культура в організації»	6
1.2. Об'єктивна потреба у створенні системи корпоративної культури підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТВОРЕННЯ ТА ЗРОСТАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ..	15
2.1.Оцінка корпоративної культури на підприємстві.....	15
2.2.Дослідження внутрішньоорганізаційної політики щодо розвитку корпоративної культури	21
РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	28
3.1. Модель розвитку корпоративної культури в організації з урахуванням вимог середовища	28
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	37

ВСТУП

Актуальність теми. Вагомим засобом сучасного менеджменту є розвиток корпоративної культури, оскільки успіх підприємств підтверджує та закріплює основні норми і правила корпоративної діяльності, вважаючи її одним із ключових чинників розвитку та конкурентоспроможності. Досвід численних організацій свідчить, що норми корпоративної культури сприяють підвищенню і досягти значного прогресу у розвитку виробництва. В Україні корпоративна культура, як правило, функціонує без залучення керівництва фірм. Один із ефективних і при цьому малозатратних засобів менеджменту застосовується недостатньо. Цей ключовий аспект гармонії трудових відносин у вітчизняних організаціях поки що не працює належним чином, і основною причиною цього є брак систематичних теоретичних аналізів в області корпоративної культури. Впровадження та реалізація культури в українських підприємствах допоможе виявити та вирішити актуальні проблеми в управлінні кадрами та навчанні організації відповідним управлінським рішенням.

Аналіз досліджень та наукових праць. Питання формування, оцінювання та прогресу корпоративної культури отримують увагу як вітчизняних, так і міжнародних дослідників, такі як Ландіна Т.В., Куїнн Р.І., Павлов В.І., та інші. Дослідження цих авторів виявили суть корпоративної діяльності, методику оцінки та різні елементи, що стосуються корпоративної культури. Проте, незважаючи на велику кількість публікацій та концепцій, у діловій практиці слід вивчити апарат розвитку корпоративної культури, систему зростання. Культури потребують наукового вирішення визначених проблем, що підкреслює значущість і актуальність поставлених завдань у кваліфікаційній роботі.

Метою цієї роботи є дослідження теоретичних аспектів, прогрес корпоративної культури та оцінка її формування. Зростання культури моделюється за зразком меблевої фабрики «ЕЛЕГАНТ» з метою створення оптимальної моделі формування з урахуванням потреб середовища її функціонування. Розвиток культури формується на базі ПП «Гусятинська

меблева фабрика «Елегант», з метою створення оптимальної моделі, яка враховує потреби середовища, в якому вона функціонує.

Для реалізації визначеної мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- вивчення теоретичних концепцій розвитку корпоративної культури;
- здійснити оцінку методів зміни організаційної поведінки;
- провести моніторинг корпоративної культури на прикладі ПП «Гусятинська меблева фабрики «Елегант»;
- розробити модель створення корпоративної культури з урахуванням потреб середовища під час її функціонування.

Об'єктом роботи є процес створення системи корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та практичних елементів створення системи корпоративної культури підприємства.

Методи дослідження. Єдина методологічна основа дослідження базується на наукових працях іноземних вчених, що стосуються впровадження корпоративної культури. У дослідженні застосовуються різноманітні загальнонаукові та нестандартні методи аналізу, які інтегруються та поступово реалізуються протягом усього процесу: історико-культурна методика застосована для дослідження розвитку корпоративних типів культури; аналітично-візуальний метод надає візуальне уявлення соціально-економічних факторів, включаючи малюнки та схеми, що ілюструють явища та процеси, що підлягають дослідженню.

Новизна одержаних результатів. У цьому дослідженні представлені методи створення корпоративної культури для успішного втілення ідей, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота розміщена на 45 аркушах, містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

Перший розділ визначає теоретико-методичні основи формування корпоративної культури на підприємстві. У другому розділі роботи здійснено

аналіз організації та розвиток корпоративної культури меблевої фабрики «Елегант». Третій розділ виділяє методи вдосконалення корпоративної культури та описує запропонований план формування з урахуванням потреб середовища під час його функціонування. Робота містить 4 рисунка та 5 таблиць.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Сутність та об'єктивна необхідність формування системи організаційної культури підприємства» у Збірнику науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2024) та «Система менеджменту організації та адміністрування» у Збірнику науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 2024), також апробовані в діяльності меблевої фабрики «Елегант».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Генезис значення «корпоративна культура в організації»

Основними поняттями в рамках категорії «корпоративна культура» є терміни «культура» і «організація», що вимагає їх детального когнітивного аналізу.

Термін «культура» у повсякденному розумінні охоплює широкий спектр значень і має тривалу історію в мовознавстві. Він походить від латинського слова «culture», яке, в свою чергу, виникло від «colere» і спочатку в Стародавньому Римі означало обробку землі, догляд та розвиток, пов'язані з працею землероба. У сучасному контексті цей термін почав використовуватися з XVII століття як показник освіченості, вихованості та дотримання певних соціальних норм [17, с. 84].

Перші спроби об'єднати відомі на той час підходи до визначення культури датуються 1952 роком і пов'язані з працями американських антропологів А. Кробера та К. Клакхона. Вони виявили, що в період з 1871 по 1919 рік існувало сім визначень культури, а з 1920 до 1950 року їх кількість зросла до ста п'ятдесяти семи [21]. Кожне з цих визначень відображало певний аспект цього явища, а також класифікацію підходів до терміна:

- описові визначення, які акцентують увагу на переліку елементів, що входять до поняття «культура»;
- історичні визначення, що підкреслюють процеси соціальної спадщини та традиції;
- нормативні визначення, які фокусуються на установлених нормах і цінностях, що формують культурні практики.

Повноцінний метод до формування феномену корпоративної культури використовували американські науковці під керівництвом Елтона Майо, які

провели дослідження, відоме як «Готорнський експеримент» у компанії Western Electric між 1927 та 1932 роками [26].

Термін «культура» був введений у теорію менеджменту Британським інститутом соціальних відносин після Другої світової війни. Першою спеціалізованою працею на цю тему став підручник Еміля Джакуса «Різноманітність фабричної культури», опублікований у 1952 році [36]. У ньому автор визначає культуру як сукупність очікувань і світоглядів, які поділяють члени організації, формуючи правила, що в певній мірі впливають на поведінку людей у цій організації.

Вони також зробили значний внесок у розвиток теорій корпоративної культури: Курт Цадек Левін охарактеризував організаційний клімат, Музафер Шериф аналізував різні типи соціальних норм, а Джон Картрайт і Август Сандер представили теорії спільної думки. Крім того, А. Петтігрю і С. Робінзон провели соціологічні дослідження, що стосуються природи і функцій культури, та сформулювали концепцію «організаційної культури» [30].

Таким чином, концепція культури отримала одне з головних місць в організаційній теорії й більшість вчених, таких як Дж. Морган, А. Вілкінс та інші аналізують організаційну культуру як іншу парадигму менеджменту.

На сьогоднішній день існує більше 500 визначень культури, що зумовлено розвитком наукової думки та різноманіттю методологічних підходів до її розуміння і визначення.

Термін «культура» та «організація» має багато аспектів, і його трактування може варіюватися та призводить до існування численних категорій організаційної культури, їх суттєвих відмінностей і відсутності єдиного підходу до визначення та сприйняття. Можна виокремити кілька основних причин цього:

- **Мультидисциплінарний характер:** організаційна культура є об'єктом досліджень на перетині кількох дисциплін, включаючи психологію, соціологію, економіку, менеджмент, етику, естетику, антропологію та культурологію.

- Штучна конструкція: організаційна культура не може бути виміряна або сприйнята в традиційному сенсі; її оцінка можливе лише за допомогою непрямих методів.

- Індивідуальність організацій: організаційна культура застосовується до великої кількості організацій, з яких кожна є унікальною та неповторною.

Культура охоплює різноманітні духовні та матеріальні прояви. У Українському Радянському Енциклопедичному словнику культура визначалася як «комплекс матеріальних і моральних цінностей, сформованих народом впродовж його історії», при цьому підкреслювався взаємний вплив між культурою та рівнем розвитку продуктивних сил.

Великий тлумачний словник українського мовознавства описує культуру як «сукупність матеріальних і духовних цінностей, які людство створило протягом його історії», а також як «рівень, ступінь досконалості якої-небудь галузі господарської або розумової діяльності» [18, с. 98-101]..

О. Енгерт визначає культуру як результат бачення або місії компанії, а також цінності, які формують поведінку співробітників, методи управління, норми та установки [18, с. 102-103].

Культура, будучи результатом діяльності людського суспільства, є сукупністю духовних і матеріальних цінностей. Вона забезпечує передачу поколінням прикладів поведінки та мислення, які виявили свою ефективність.. У цьому контексті культура виступає важливим інструментом для адаптації груп та окремих індивідів до змін у зовнішньому середовищі, що відбувається через вивчення досвіду попередніх поколінь, навчання необхідним навичкам, усвідомлення себе та світу, а також прагнення до ідеалу. Такі явні і неявні норми, правила та артефакти закріплюються через соціальні інститути.

1.2. Об'єктивна потреба у створенні системи корпоративної культури підприємства

Неможливо заперечити важливість організаційної культури в підвищенні ефективності діяльності підприємства, формуванні конкурентоспроможності та розвитку соціально-трудових зв'язків. Основною метою цього розвитку є збільшення внеску колективу у виробничу та соціальну діяльність.

Таким чином, розвиток організаційної культури є ключовим елементом для ефективного використання людських ресурсів організації, реалізації планів і зміцнення командної згуртованості, що мотивує працівників до досягнення цілей компанії.

Організаційна культура слугує важливим підґрунтям для реалізації потенціалу підприємства. Вона формує ідею об'єднання людей в єдину команду і визначає, як відбуваються взаємозв'язки між учасниками організації, їхня стабільність, а також норми і правила, яких вони дотримуються [32, с. 315].

Цей процес не лише відрізняє одну організацію від іншої, але значно впливає на успіх чи невдачу в довгостроковій перспективі, а також на якість продукції та ринку праці.

Важливість корпоративної культури в процесі формування будь-якого підприємства зумовлюється кількома факторами:

- Створення довіри та впевненості: організаційна культура надає працівникам почуття довіри та соціальної захищеності, визначаючи при цьому внутрішні та основні цінності компанії.
- Адаптація нових співробітників: знання основних принципів організаційної культури допомагає новим працівникам ефективно виконувати свої обов'язки та швидко адаптуватися, а також правильно інтерпретувати події, що відбуваються в компанії, виділяючи найважливіші з них.
- Стимулювання усвідомлення та відповідальності: організаційна культура перш за все сприяє розвитку усвідомлення та високого рівня відповідальності співробітників за виконання своїх обов'язків. Визнаючи та

винагороджуючи таких працівників, організаційна культура підкреслює їхню роль як моделей для наслідування, що сприяє поширенню позитивних результатів у колективі.

Організаційна культура – це система основних цінностей, які регулюють соціальну структуру і спрямовані на вирішення конкретних проблем або досягнення визначених цілей. Цінності, що формують організаційну культуру, не лише відповідають на питання, як мають діяти учасники певної системи (особливо в економічному контексті), але й адаптуються до змін, визначаючи, чого система прагне досягти, а також конкретні шляхи реалізації своїх цілей відповідно до пріоритетів [25].

Дослідження, проведені щодо концепції «організаційна культура», вказують на різноманітність і розбіжності у поглядах на цю тему. Проте сучасні менеджери загалом розглядають організаційну культуру як набір правил і стилів поведінки, що базуються на матеріальних і духовних цінностях працівників, а також їх культурних і соціальних потребах, спрямованих на досягнення цілей організації.

Узагальнюючи досвід, організаційну культуру можна розглядати як інструмент менеджменту, що управляє людськими ресурсами, підвищує конкурентоспроможність, зміцнює довіру до прав підприємства, захищає інтереси власників, поліпшує якість продукції та забезпечує виконання вимог клієнтів.

Організаційна чи корпоративна культура, описана в роботах закордонних дослідників, є складною і багатогранною системою цінностей, принципів управління, кодексів поведінки та традицій [31]. Вона забезпечує соціальні зв'язки, комунікацію та інформаційний обмін, контролює взаємодію між роботодавцями та працівниками, отже, є важливим нематеріальним ресурсом організації. Фундаментальна відмінність цього визначення від інших полягає в тому, що воно трактує корпоративну культуру через призму економічних результатів діяльності організації.

Незважаючи на численні теоретичні дослідження, практика розвитку організаційної культури вітчизняних підприємств не є основним інструментом сучасного управління [13]. До таких інструментів належать правила поведінки працівників (особистісні ролі), орієнтації (культура праці та влади), етапи життєвого циклу (дитинство, розвиток, зрілість, похилий вік), рівень притаманного ризику (суб'єктивного чи об'єктивного) та якість зворотного зв'язку.

Організаційна культура може бути об'єктивною або суб'єктивною. Об'єктивна культура стосується фізичного оточення організації, включаючи будівлю, її зовнішній вигляд, розташування, обладнання, кольорову гамму інтер'єру, зручності, кафетерій, стоянки, автомобілі та уніформи, а також інформаційні пункти. Суб'єктивна культура охоплює цінності та переконання, етичний кодекс, які поділяють усі працівники [6]. На нашу думку, суб'єктивна організаційна культура становить основу для розвитку управлінської культури, акцентуючи увагу на відмінностях між подібними на вигляд культурами.

Об'єктивні елементи організаційної культури, зазвичай, пов'язані з фізичними та матеріальними проявами в навколишньому середовищі, тоді як суб'єктивні елементи, на відміну від них, охоплюють моральні, етичні та духовні аспекти.

На організаційну культуру значною мірою впливають формальні та неформальні норми і правила поведінки, які склалися протягом багатьох років, прийняті в конкретному регіоні та визначені особливостями діяльності підприємства. Цей набір норм, правил, традицій і звичаїв можна розглядати як субкультуру місцевої економічної культури.

Запропоновані стимулюючі фактори поведінки працівників для розвитку корпоративної культури (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Орієнтація	Чинники мотивації
Для спеціаліста	Досягнення бажаного соціального статусу, справедлива оплата праці, підвищення на посаді
Для працівника одного з підрозділів управлінського апарату	Право самостійно ухвалювати рішення в межах наданих компетенцій і моніторити їх виконання
Для керівника одного з відділів	Повне визнання і відповідна оцінка здійсненої праці
Для неспеціалізованого працівника	Безпечні умови праці та охорона трудової діяльності

Стимулюючі фактори поведінки працівників

Примітка. Сформовано на основі джерела [3]

Із таблиці видно взаємозв'язок в рамках сучасного виробництва потребує переходу до більш гнучкої структури. Це також стимулює мотивацію усіх працівників, а також сприяє поліпшенню фінальних результатів діяльності підприємства.

У сфері культури організаційна культура є складним поняттям. Це пов'язано з тим, що вона може функціонувати як федерація певних субкультур, які відрізняються не лише за структурним складом, але й за своєю силою, будучи похідними від вже сформованої організаційної культури.

Варто зазначити, що в умовах динамічного історичного розвитку різні типи культур часто функціонують паралельно, навіть в межах однієї організації. Відхилення та передумови розвитку і використання різних культур залежать від специфіки діяльності підприємства.

Зазвичай організаційна культура в організаціях є комбінацією вищезгаданих типів. При цьому можна виділити головну та підпорядковану культури, кожна з яких формується цінностями, мовою та мотиваційними

системами конкретних людей, а також спільними інтересами груп і команд всередині організації.

Культура організації – це набір цінностей, яких дотримується значна кількість працівників. Часто це не те, що зафіксовано в офіційних заявах або документах, а радше погляди, думки та сприйняття світу загалом, людей, які працюють у компанії, людства, організації чи відділів, а також самого себе.

Організаційна культура в сучасному бізнес-середовищі є ключовим мотиваційним фактором для працівників (рис. 1.1.).

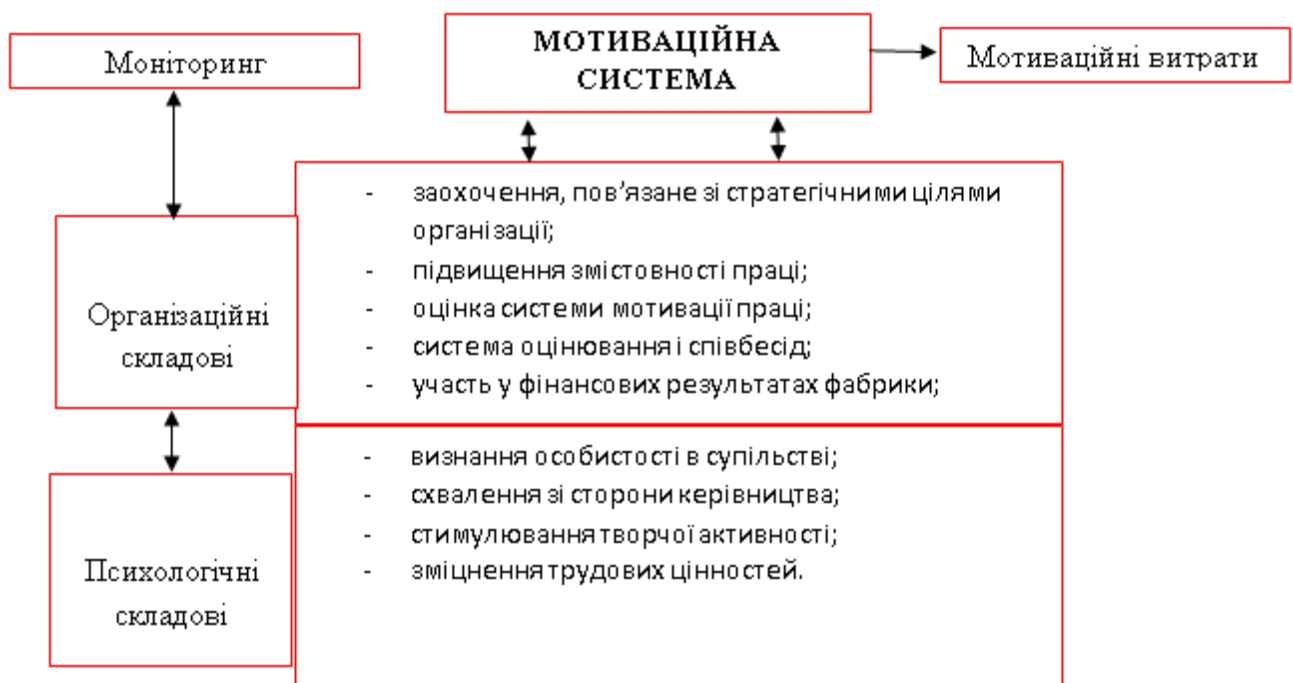


Рис 1.1. Передбачена схема мотиваційної системи організації

Примітка. Сформовано на основі джерела [35]

Спосіб досягнення цілей виступає дієвим чинником для стимулювання активності та розкриття потенційних можливостей.

Керівники повинні усвідомлювати свою відповідальність за формування культурного процесу та створювати середовище, в якому персонал суворо дотримується проголошених правил. Тому важливо мати кадрову політику та чітке розмежування відповідальності, що гарантує законність і захист прав людини та працівників. Необхідно забезпечити баланс між довірою та контролем.

У цьому контексті важливо зазначити, що потенціал конфліктності в соціальних і виробничих відносинах негативно позначається на результаті діяльності організації. Нестабільна політично-соціальна та економічна ситуація в нашій країні потребує наявності гнучкої організаційної культури, здатної реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Дисципліна на підприємствах підтримується через робочу поведінку співробітників і дотримання ними всіх видів дисципліни. Стабільність та відповідальність є найціннішими якостями виробничої організації. Проте організація повинна впроваджувати інновації та змінювати свої структури, функції та відносини [29]. Численні інновації можуть розглядатися як обов'язкові організаційні цінності. Іншими словами, реінжиніринг і творчі підходи також можуть стати важливими цінностями для підприємства.

Компетенція підприємства - створювати основні цінності, які інтегрують кінцевий підсумок роботи загальної структури організації, є одним із найголовніших джерел організаційного процвітання. Без спільного відчуття мети та напрямку, заснованого на чітко визначеному баченні, місії та завданні, орієнтація команди на зміни неможлива.

Впроваджуючи реформи в компанії, насамперед необхідно брати до уваги теперішню культуру організації. Спроба видозміни культури методом творчого руйнування – є доволі складним завданням [27, с. 159-160]. У більшості випадків розпочинаючи масштабну трансформацію, компанії інвестують значні кошти в розробку нових цінностей і витрачають роки на реформування своєї організаційної культури. Однак, практика показує, що найдієвіше опиратися на неформальні цінності та кодекси поведінки, які вкоренилися на підприємстві.

Сьогодні акцент в управлінні організаціями постійно зміщується в бік управління людськими ресурсами з різними пов'язаними з цим аспектами.

Як висновок, сучасні організації характеризуються чіткою соціальною орієнтацією. Для організації стало звичайною практикою пропонувати соціальні пакети та організовувати заходи, спрямовані на покращення неформального спілкування між компаніями.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТВОРЕННЯ ТА ЗРОСТАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Оцінка корпоративної культури на підприємстві

Підприємства завжди прагнуть до стабільності та ефективності. Систематичні регламентовані повсякденні технічні процеси підтримують надійність і безперервність роботи підприємства, але значно обмежують індивідуальні ініціативи [28]. Монотонні методи, подібні до тих, що використовуються на меблевій фабриці «Елегант», ефективні, оскільки вони наповнені корпоративною культурою, яка підтримує індивідуальні ініціативи і певною мірою послаблює контроль.

Корпоративна культура встановлює скоординованість поведінки співробітників. Працівники чітко усвідомлюють, яка поведінка від них очікується. Визначеність, упорядкованість та систематичність на підприємстві забезпечуються високим рівнем формалізації. Сильна корпоративна культура може гарантувати вищу успішність, ніж будь-яке формальне управління структурою [20, с. 101-104]. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим менше зусиль керівництву потрібно витратити на проектуванні структурованих правил і принципів для регулювання дій співробітників.

Отже, виділили два методи впливу на корпоративну культуру меблевої фабрики «Елегант». Перший полягає в тому, що культура та дії команди взаємодіють. Другий включає в себе ефективність меблевих підприємств.

Ми вважаємо, що ефективність культури компанії слід вимірювати, оцінюючи ефективність роботи кожного співробітника в команді. Останнє має значний вплив на стосунки з колегами та загальний культурний клімат.

Три рівні організаційної структури меблевої фабрики «Елегант» були учасниками опитування для того, щоб оцінити готовність до реалізації стратегії та формування стратегічного бачення.

За результатами опитування були отримані наступні відповіді. З першого питання: 17,9% респондентів готові прийняти будь-які зміни. З другого питання: 75% респондентів відповіли, що третина всіх конфліктів в їхніх компаніях відбувається через погані стосунки між співробітниками з різних бізнес-питань.

У відповіді на третє питання 84,5% респондентів визначили розширення виробництва та технологічні інновації як позитивні явища, оскільки вони доповнюється матеріальним стимулом та дають змогу набути нових навичок. Відповіді на четверте питання розподілилися наступним чином. Усі працівники вказали, що не існує принципів або правил роботи, які були б важливими протягом всього існування компанії. З п'ятого питання 40% співробітників мають високий рівень кваліфікації, підтверджений тривалим досвідом, тоді як 30% мають середній рівень кваліфікації, а у решти 40% відсутність підготовки.

Для того, щоб проаналізувати корпоративну культуру, необхідно визначити рівень успішності за певний період часу і мати змогу охарактеризувати стан, до якого їй слід прагнути. Такий аналіз не є точним, а скоріше умовним.

Зміна культури компанії - складне завдання. Хоча принципи будь-якої культури можна прищепити або змусити дотримуватися, реакція на подібні зміни може бути різною. Співробітники повинні прийняти або відкинути оновлену корпоративну культуру, часто разом зі своєю здатністю працювати на фабриці [11].

У зв'язку з цим слід зазначити, що корпоративна культура також має свої етапи розвитку: дитинство, зростання, зрілість і старість. Ці етапи життєвого циклу корпоративної культури відповідають етапам життєвого циклу фабрики, оскільки корпоративна культура створюється і прогресує тільки в ході її існування. Технології є елементом, тісно пов'язаним з корпоративною культурою.

Якщо організація використовує новітні сучасні технології, можна позиціонувати корпоративну культуру, яка фокусується на сучасних

екологічних вимогах, виготовлені якісної продукції, задоволенні потреб клієнтів, створенні комфортних умов праці для співробітників, дослідженнях і розробках та дотриманні законодавства [9].

Найбільш значущими факторами впливу на корпоративну культуру є національність, характер вищого керівництва, фаза життєвого циклу, галузева приналежність, рівень компетентності персоналу та масштаб фабрики.

У цій сфері ми змогли виявити наступне. Організаційна культура меблевої фабрики «Елегант» створювалася продовж 25 років і систематично змінювалася [28]. Вона включає в себе місію, домінуючий моральний кодекс і найвищі цінності, встановлений кодекс поведінки, укорінені ритуали і традиції, а також частково суспільну відповідальність меблевої фабрики перед клієнтами, співробітниками і суспільством в цілому. Проаналізуємо ключові складові корпоративної культури «Елегант».

Перший елемент - це філософія меблевої фабрики, яка включає місію та основні напрями. Місія «Елегант» - надавати меблеві вироби фізичним та юридичним особам.

Стратегічні цілі фабрики:

- лідерство в секторі виготовлення меблів;
- досягнення високої кваліфікації співробітників;
- раціональне управління ресурсами та витратами;
- систематичне вдосконалення якості виробів;
- вдосконалення корпоративної культури з акцентом на досягнення результатів;
- забезпечення споживачів товарами, що відповідають технічним нормам і стандартам безпеки.

Другий елемент – це провідні цінності підприємства:

- уважний підхід до запитів клієнтів;
- чуйність до працівників в аспектах умов праці та безпеки;
- акцент на правах особи.

Третім елементом, який досліджувався в рамках моніторингу корпоративної культури «Еlegant», були організаційні стандарти, що стосуються функціонування персоналу. У цій галузі ключовою організаційною нормою визнана відповідальність за вироблену меблеву продукцію.

Притягнення кожного працівника до відповідальності та посилення його емоційного ставлення до своєї роботи сприяє покращенню якості меблів.

Таким чином, передача відповідальності працівникам звільняє керівництво компанії від непродуктивного поточного управління і зосереджує його увагу на забезпеченні досягнення стратегічних цілей фабрики.

Для раціонального використання можливостей співробітників, корпоративна культура фабрики повинна бути спрямована на постійне вдосконалення як для працівників, так і для керівництва має бути націлена на безперервне вдосконалення для персоналу і керівників [14, с. 114-116].

Керівництво фабрики «Еlegant» демонструє підтримку інновацій, впроваджуючи нові послуги та сприяючи реалізації ідей працівників.

Реалізуючи нові послуги та заохочуючи пропозиції співробітників, керівництво показує фабриці свою прихильність до інновацій [6]. Проте інновації не слід вважати самоціллю, адже вони є інструментами, що допомагають реалізувати місію та стратегічні цілі підприємства, паралельно підвищуючи задоволеність клієнтів.

На фабриці підтримується дух командної роботи, з особливою увагою до наступних питань:

- вибору кадрів з урахуванням їхніх навичок і можливостей виконання професійних завдань;
- розуміння професійних завдань, які ставляться перед працівником, та усвідомлення їхнього впливу на якість виробленої продукції;
- повному використанню здібностей кожного працівника підприємства та інноваційному підходу до справи.

Четвертий елемент – психологічний клімат на підприємстві «Елегант». Тут панує затишна, навіть сімейна атмосфера, колектив відзначається дружбою та єдністю, а працівники задоволені своєю роботою.

П'ятий компонент – знаково-символічна система, що охоплює логотип фабрики, який вирізняє меблеву продукцію серед конкурентних моделей. В разі законодавчого захисту логотипу підприємства «Елегант», він здатен надавати фабриці громадську впізнаваність, необхідну для досягнення успіху на конкурентному рівні [1].

Для співробітників, щорічно організовують корпоративи на свята, такі як Новий рік, 8 березня тощо. Це допомагає покращити взаємини між колегами та зміцнює командний дух. (рис. 2.1)

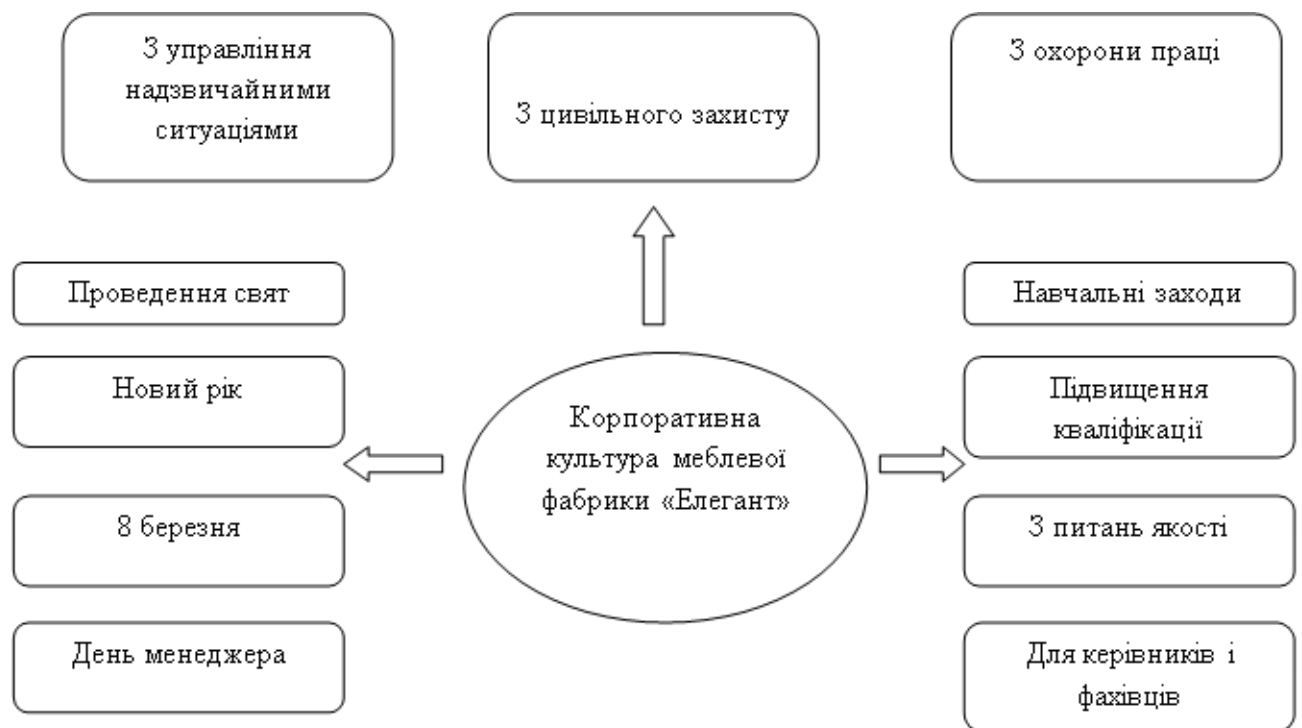


Рис 2.1. Способи «зміцнення» корпоративної культури

Примітка. Сформовано самостійно

Варто зазначити, що через пандемію та війну в Україні проведення традиційних корпоративних свят стало складним. Формат навчань також зазнав змін: тепер участь у навчальному процесі одночасно можуть брати не більше 10 осіб, що значно ускладнює організацію ефективних заходів.

Для полегшення сприйняття інформації про зміни у ситуації підготуємо порівняльну таблицю, наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Аналітична характеристика стану культури під час війни

До війни	Під час
Щорічна організація щонайменше 3-5 заходів для навчання	Кількість заходів скоротилась до 1-2
До навчання було залучено мінімум 45 % кадрів	На даний час навчання проводиться тільки на первинному етапі роботи
Щороку відбувалися святкові заходи	Проведення святкувань було скасовано
Був відносно середній рівень вивчення корпоративної культури	Відбувся занепад вивчення культури

Примітка. Сформовано самостійно

Іншими словами, пандемія та війна мають сильний вплив на стан корпоративної культури, і корпоративна культура зазнала сильних негативних змін у цей період.

Кількість працівників, залучених до процесу навчання, значно зменшилася.

Кількість працівників, які беруть участь у навчанні, впала з 45% до 13%. Кількість навчальних заходів також зменшилася вдвічі.

Таким чином, зважаючи на ці характеристики, можна сформулювати узагальнення щодо специфіки компонентів корпоративної культури фабрики «Елегант». Корпоративна культура даного підприємства містить як позитивні, так і негативні аспекти. Організація має встановлені традиції, норми і цінності, які потребують оновлення та вдосконалення.

На фабриці поступово виникли ефективні взаємини між співробітниками, алгоритми прийняття рішень і умови управління, проте це не зафіксовано в жодних внутрішніх документах.

Корпоративна культура є потужним інструментом, застосування якого може привести компанію до успіху, процвітання і стабільності, але неправильне чи недоречне використання може мати згубні наслідки [15, с. 23-24]. Тому, важливо вивчати корпоративну культуру, слідкувати за її формуванням, покращувати і коригувати її зміни.

Підприємство меблевої фабрики «Елегант» потребує незначного перегляду своїх цілей і стратегій. Тому для досягнення результативного прогресу, важливо розробити ряд заходів для покращення корпоративної культури, які стануть частиною організаційно-функціональних змін на даному підприємстві.

Для оцінки корпоративної культури необхідно визначити рівень її результативності, щоб мати можливість описати бажаний стан, до якого слід прагнути. Такий аналіз базується на об'єктивному відношенні працівників, які проходять інтерв'ю в анкетній формі.

Результати проведених інтерв'ю та опитування підтверджують важливість корпоративної культури для реалізації політики цього підприємства.

2.2. Дослідження внутрішньоорганізаційної політики щодо розвитку корпоративної культури

З метою аналізу внутрішньоорганізаційної політики щодо розвитку корпоративної культури підприємства «Елегант», ми провели опитування, яке стосувалося ролі культури у функціонуванні організації. Колонка 1 відображає відповідь «формує позитивний імідж фабрики»; 2 – «веде до покращення показників функціонування підприємства»; 3 – «допомагає покращити мотивацію співробітників»; 4 – «основний елемент стратегії фабрики»; 5 –

«забезпечує покращення ефективності виробничих та технологічних процесів підприємства»; 6 – «розвиток корпоративної культури є пріоритетом для підприємства, оскільки не робить значного впливу на його роботу». (рис. 2.2.)

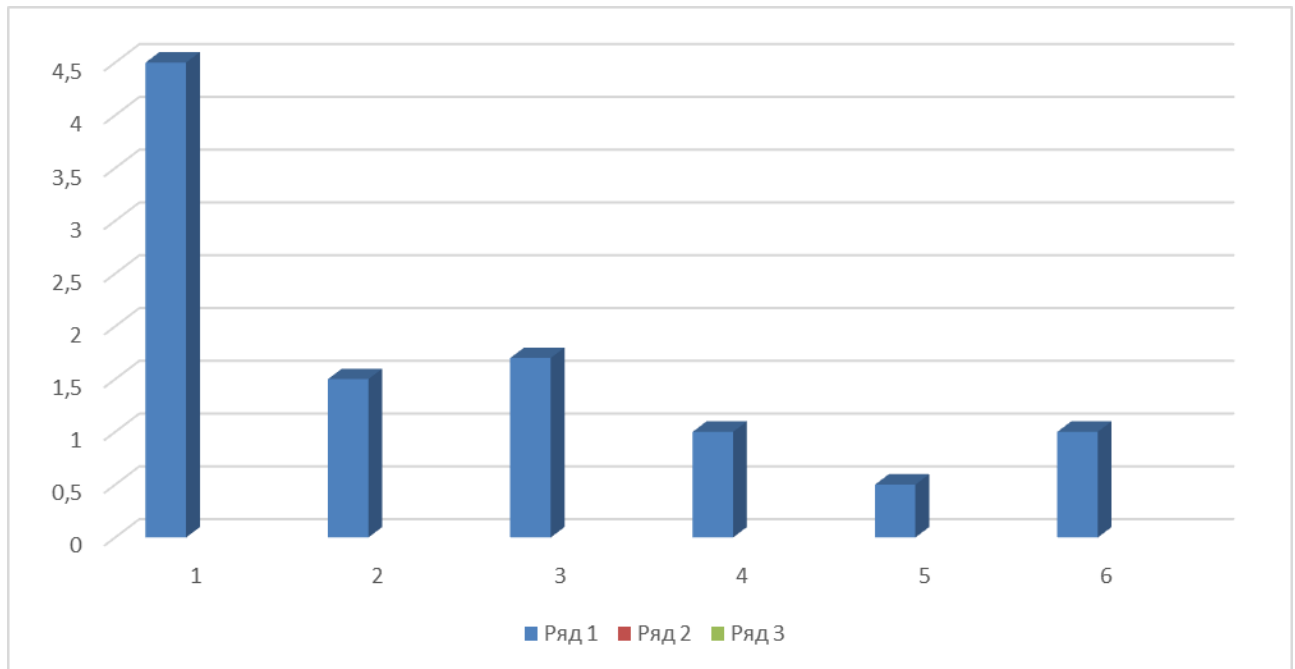


Рис. 2.2 Роль корпоративної культури у функціонуванні фабрики «Елегант»

Примітка. Сформовано самостійно

Дані свідчать про пріоритетність корпоративної культури в реалізації внутрішньої політики організації.

Кадрова політика є одним із факторів, що впливають на організаційну культуру, реалізуючи систему заходів, які сприяють ефективному використанню робочої сили, включаючи відповідну організацію працівників, нормування і стимулювання праці, а також обслуговування робочих місць і створення необхідних умов праці [4]. Кадрова політика містить також комплекс заходів, націлених на узгодження і структурування діяльності працівників у процесі виконання службових функцій. Для визначення проблемних моментів у реалізації кадрової політики ми здійснили другий етап опитування працівників фабрики «Елегант». Результати свідчать про актуальність проблеми ефективної системи розвитку працівників, що, на нашу думку, вказує на потребу впровадження мотиваційних механізмів (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Проблеми ефективної системи розвитку

Список актуальних проблем кадрової політики	Вибіркова група, %
Недоліки системи розвитку працівників	34,7
Слабкі сторони системи фінансової і моральної мотивації праці	29,6
Недостатність кадрового резерву	10,4
Брак фахових кадрів	10,2
Недостатня проінформованість працівників щодо кадрової політики	8,7
Неясність набору навичок	7,5
Негативні взаємини між керівниками і працівниками	2,3

Примітка. Сформовано самостійно

У меблевій промисловості широко впроваджується потокове виробництво, яке допомагає збільшити обсяги продукції, ефективніше використовувати основні виробничі фонди, підвищувати якість товарів, знижувати їх собівартість і, відповідно, збільшувати прибуток і рентабельність.

Ефективність потокового виробництва обумовлюється численними чинниками, що впливають на його продуктивність і якість. Один із найважливіших аспектів – це тип продукції, що виготовляється. Різні категорії меблів потребують специфічних підходів у виробничих процесах, що позначається на організації роботи [19, с. 188-189]. Рівень спеціалізації також має суттєве значення. Висока спеціалізація дозволяє зосередитися на окремих

етапах виробництва, що підвищує ефективність та скорочує час виготовлення. Ступінь розподілу і кооперації праці сприяє оптимізації робочих процесів, що позитивно впливає на загальну продуктивність.

Крім того, важливим фактором є рівень механізації. Використання сучасного обладнання та автоматизація виробничих процесів дозволяють значно скоротити витрати матеріалів [5]. Потужність виробничого потоку – повинна бути оптимально для забезпечення безперервності процесу. Як надмірна, так і недостатня потужність можуть призводити до затримок і збільшення витрат.

Для аналізу корпоративної культури меблевої фабрики «Елегант»» використаємо SWOT-аналіз, що дозволить виділити сильні та слабкі сторони, а також виявити загрози й можливості для покращення корпоративної культури підприємства (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз корпоративної культури ПП «Гусятинська меблева фабрика «Елегант»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Потужне керівництво. 2. Існує уявлення про розвиток системи винагород та мотивації. 3. Міцний корпоративний дух і позитивне середовище.	1. Недостатня орієнтація для навчання. 2. Недостатній рівень комп'ютеризації процесів.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Удосконалення програми стимулювання. 2. Удосконалення психологічного клімату.	1. Зменшення попиту на продукцію. 2. Зростання цін на матеріали

Примітка. Сформовано на основі джерела [35]

Таким чином, корпоративна культура фабрики «Елегант» потребує суттєвого вдосконалення, адже наявність сильних сторін ще не є беззаперечним свідченням високої ефективності корпоративної культури на підприємстві.

На основі наведених чинників можна сформувати окремі стратегії, які дозволяють реалізувати ринкові можливості та уникати загроз, спираючись на сильні сторони компанії. Водночас аналіз і усунення слабких сторін також сприятиме вибору найбільш ефективних стратегій.

- стратегія концентрованого зростання, що передбачає збільшення обсягу виробництва основної продукції;
- план стабілізації – захист і стійкість, націлені на утримання ринкової ніші та частки;
- метод комплексного зростання – освоєння ринку шляхом купівлі;
- підходи до помірною піднесення означають адаптацію підприємства до середніх темпів розвитку.

Основними характеристиками стратегії є її ефективність, відповідність, надійність, а також здатність формувати і підтримувати конкурентні переваги на ринку. Ці характеристики слід враховувати на всіх рівнях дослідження: концептуальному та корпоративному.

Теоретичний рівень передбачає включає в себе теоретичний аналіз загальної концепції корпоративної культури, визначення її основних контурів, напрямів розвитку та різновидів, а також розроблення адаптаційного механізму корпоративної культури до умов підприємства. Цей рівень інтегрує уявлення, бажання та ресурси [22, с. 60-63].

На організаційному рівні здійснюється підбір технологічних засобів та інструментів, які необхідні для створення культури та деталізацію завдань для функціональних підрозділів.

Для успішного управління процесами формування та прогресу організаційної культури необхідно утворити проект команду. Це може бути група консультантів або спеціалізований підрозділ, які відповідатимуть за

підготовку планів та іншої документації, які мають відношення до створення культури. Відділ управління персоналом також може здійснювати ці функції.

В умовах сучасних організацій повинна бути сформована організаційна культура, яка спрямовує кадри до постійного навчання та генерацію творчих ідей, яке викликане швидким зростанням інноваційних процесів та змінами на ринку [2, с.84-89]. Додатково, враховуючи, що формування і розвиток корпоративної культури є новим явищем, тому важливо забезпечити відповідну роботу з персоналом для швидкої адаптації.

Функціональні обов'язки, що стосують формування та розвитку корпоративної культури, наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Структурування обов'язків під час формування корпоративної культури

Категорія працівників	Обов'язки
Керівництво	Стратегічне керівництво в процесі розвитку корпоративної культури. Створення концепцій, що визначають розпорядження щодо реалізації в контексті загальної стратегії
Начальники цехів	Пропозиції та ініціативи від нижчої ланки управління. Управління діями. Моніторинг дотримання норм поведінки, стандартів і нових вимог.
Керівники нижчої ланки	Засвоєння нових норм і вимог. Проведення засідань
Робітники виробництва	Активність та участь у робочих засіданнях

Примітка. Сформовано на основі джерела [10]

Щоб успішно сформувати культуру і знизити опір персоналу, важливо створити систему для працівників на всіх рівнях, яке підтримуватиме реалізацію програми розвитку культури.

Вплив корпоративної культури на ділову активність організації має багатогранний характер і може виявлятися в процесах та структурі відносин.

Кадрова політика є важливим інструментом у створенні та підтримці здорової корпоративної культури, яка, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3

МОЖЛИВОСТІ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Модель розвитку корпоративної культури в організації з урахуванням вимог середовища

Координація України до Європейського Союзу підвищила актуальність проблем конкурентоспроможності як країни, так і окремих підприємств [12, с.214-216]. Однак дану здатність слід розглядати не лише в аспекті виробничих, технічних та ресурсних можливостей, а й у контексті кадрової перспективи, яку відображає корпоративна культура.

Дослідження діяльності більшості українських організацій показує, що багато керівників вважають інвестиції в корпоративну культуру другорядними і неважливими. Фінансування таких ініціатив реалізується за принципом залишкових можливостей [16, с. 170-171]. Однак ситуація на ринку показує, що без достатнього фінансування створення ефективної корпоративної культури стає недосяжним.

Корпоративна культура організації – це система цінностей, вірувань, звичаїв та стандартів поведінки працівників. Вона виявляється через символічні складові духовного і матеріального оточення, в якому працюють працівники підприємства.

Культуру фабрики визначають такі атрибути:

- спільні цінності, які люди вважають важливими у своєму житті;
- система комунікації та способи взаємодії;
- свідомість часу;
- взаємовідносини між людьми з різним віком, статтю, соціальним статусом, рівнем влади;

- професійна етика та способи мотивації ставлення до праці, відповідальність;

- візуальний імідж, стиль представлення себе на роботі.

Працівники фабрики формують її культуру, а вона у свою чергу, впливає на їх поведінку.

Культура фабрики «Елегант» виявляється через уявлення про цінності, які визначають норми і правила поведінки, що, в свою чергу, формують конкретну модель поведінки працівників як всередині так і за межами [7, с. 29-30].

Е. Шейн, аналізуючи корпоративну культуру, відокремив на такі види:

1. Базова концепція – не усвідомлення та явні вірування, які впливають на поведінку працівників;

2. Оголошенні переконання та цінності – вони проявляються в стратегічних аспектах філософії та в розумінні дієвості підприємства;

3. Артефакти – це помітні структури, процеси та ознаки, що підлягають спостереженню [23, с. 113].

Корпоративна культура формує основи та норми внутрішнього функціонування фабрики. Дана культура може бути сприйнята як відображення основних цінностей в організаційній культурі, управлінських системах і кадровій політиці, впливаючи на ці аспекти.

В даному контексті варто підкреслити, що одним із основних принципів роботи меблевої фабрики «Елегант» щодо формування та розвитку корпоративної культури є Kaizen – японська методика безперервного покращення, що включає збереження та удосконалення досягнутих результатів [33, с. 519-520].

Способи її формування включають усвідомлення значення процесу, системний аналіз та уникнення претензій. В методичному контексті ця стратегія формування корпоративної культури на меблевій фабриці «Елегант» втілюється через методику 5S, яка складається з 5-ти методологічних етапів,

орієнтованих на систематизацію та підтримку упорядкування на робочому місці [33, с. 519-524]. Кроки 5S:

- Sort –сортуємо;
- Set In Order – упорядкування;
- Shine – сяючий імідж;
- Standardize – стандартизація;
- Sustain –підтримання отриманих успіхів.

Основна мета використання зазначених вище методів полягає у:

1. Визначення способів економії коштів та підвищення потенціалу фабрики.
2. Визначення складних аспектів.
3. Покращення якості продукції та виробничого процесу.
4. Посилення стимулу працівників.
5. Підтримка та покращення конкурентоспроможності фабрики на ринку.

Втілення методів створення корпоративної культури на практиці полягає в ряді принципів. Перш за все, працівники «Елегант» повинні відповідально і старанно виконувати свої трудові завдання, строго дотримуватися робочої дисципліни та своєчасно і чітко виконувати вказівки керівництва, ефективно використовувати робочий час для продуктивної діяльності, дбайливо ставитися до інструментів, вимірювальних засобів, одягу та інших засобів, що надаються для роботи [34, с. 80-82].

Ще одним аспектом корпоративної культури «Елегант» є дотримання загальних стандартів поведінки всіма працівниками, а саме:

- цінуйте нашу фабрику і пишайтеся тим, що є її частиною, а також відповідально підходьте до своєї праці;
- підтримуйте конфіденційність комерційної інформації та дотримуйтеся робочого графіка;
- заздалегідь інформуйте керівництво про те, що не зможете вчасно прийти на роботу;

- виявляйте повагу до своїх керівників та колег, а також не забувайте за вітання;
- дотримуйтесь чистоти і порядку на своєму робочому місці, будьте акуратні;
- уникайте вживання ненормативної мови;
- не куріть на робочому місці і завжди залишайтеся тверезими під час роботи;
- харчуйтеся тільки в їдальні;
- уникайте крадіжок і засуджуйте злодіїв.

Після прийняття на роботу в «Елегант», кожен отримує спеціальне взуття та одяг, відповідний його посаді. В списку предметів, які отримують працівники, можуть бути шкарпетки, взуття, рукавички та футболка. За формою можна встановити, на якій посаді та в якому відділ працює працівник.

Працівники фабрики повинні використовувати спеціальний одяг, взуття та засоби індивідуального захисту під час роботи на виробництві. Ходити у взутті на високих підборах у виробничих приміщеннях заборонено. Працівники також зобов'язані використовувати чистий спецодяг та магнітні картки-перепустки, на яких вказане прізвище та посада.

Ця культура допомагає відрізнити фабрику від інших підприємств, формує відданість цілям корпорації та формує середовище ідентифікації її учасників.

Отже, корпоративна культура є унікальною формою функціонування взаємозалежної системи, яка охоплює:

- систему цінностей, яка переважає серед працівників організації;
- комплекс методів їх впровадження, які домінують в корпорації на певному рівні їх прогресу.

На основі вищезазначеного, корпоративна культура для «Елегант» є системою індивідуальних і спільних цінностей, які визнаються та підтримуються усіма співробітниками фабрики, а з іншого боку, є комплексом методів і норм для вирішення питань адаптації та інтеграції персоналу, норм,

які зарекомендували себе в минулому та залишаються актуальними сьогодні [6].

Методика впливу корпоративної культури на функціонування «Елегант» стосується того, що співробітники зможуть передбачати розвиток ситуації, на основі якої вони аналізують і формують свої стилі поведінки.

Впроваджуючи їх у свою діяльність, вони посилюють певні тенденції і таким чином формують відповідні їм ситуації.

Отже, суть корпоративної культури залежатиме від рівня особистої значущості професійно-трудової діяльності для більшості працівників.

Формування корпоративної культури «Елегант» в умовах змін вимог середовища його реалізації можна узагальнити в наступних елементах, складний характер взаємодії представлений на рис. 3.1.

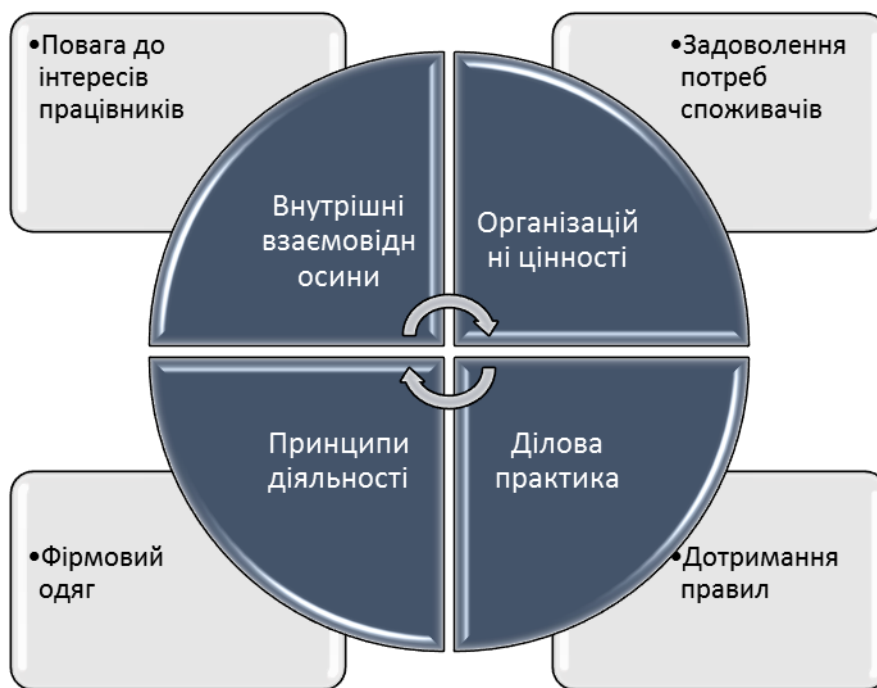


Рис. 3.1. Елементи створення корпоративної культури на фабриці «Елегант»

Примітка. Складено на основі джерела [28]

На нашу думку, корпоративна культура в «Елегант» є відкритою, та належить до потужних структур, які є відкритими к внутрішньо, так і

зовнішньо. Це стає особливо важливим у контексті зміни середовища діяльності.

Недостатня відкритість всередині свідчить про те, що в групі є невисловлена норма, яка вимагає збереження єдності під час зборів, а суперечки потрібно обговорювати поза межами зборів [24]. Всі оперативно ухвалюють спільне рішення, і група безсумнівно володіє культурою.

Проте, ще раз підкреслимо, що культура підприємства повинна бути визнана допустимою протягом визначеного часу та за конкретних обставин. Зміна конкурентних умов, державного контролю, швидкі економічні трансформації та новітні технології вимагатимуть адаптації корпоративної культури, проте, за умови використання зазначених раніше стимулів для стратегічної поведінки співробітників, фабрика «Елегант» зможе ефективно реалізувати свій внутрішній потенціал для підвищення своєї адаптивності в умовах зміни середовища його діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Швидкі зміни в теперішньому суспільстві, курс країни на реформування в економіці, політиці та суспільному житті, потребують оперативної адаптації підприємств до інновацій. І з урахуванням того, що корпоративна культура реалізується під дією зовнішніх чинників, отже, зовнішнє середовище є несприятливим для діяльності організації на ринку, а корпоративна культура слугує механізмом, що поєднує усталені організаційні цінності підприємства. Цей зв'язок дозволяє оцінити потенціал діяльності організації, спрямованої на актуальні виклики сьогодення.

2. Корпоративна культура на фабриці є ключовим елементом, що забезпечує її адаптацію до вимог суспільства та визначається нормами поведінки організації в умовах ринкового середовища, а також цінностями, які важливі для співробітників.

3. Організаційні принципи реалізації даної культури охоплюють етапи зовнішньої адаптації компанії до запитів суспільства, формулювання соціальної місії та її ключових завдань, розробка загальних і соціальних цілей, а також визначення засобів їх узгодження, обрання методів та інструментів для коригування соціальних цінностей діяльності і визначення критеріїв впливу на цільові соціальні групи через зовнішні прояви розвиненої організаційної культури.

3. Вивчення корпоративної культури допомагає зрозуміти цінності, переконання та поведінку працівників, що в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Узагальнюючи теоретичні аспекти, що стосуються змісту корпоративної культури, встановлено, що це проявляється у правилах і нормах поведінки, які ґрунтуються на матеріальних а також культурних і моральних потреб працівників для реалізації цілей.

4. Корпоративна культура є напрямком впровадження організаційних змін у процесі реалізації стратегії. Тому на етапі дослідження стратегії в можливій мірі враховані труднощі, які можуть виникнути при зміні

корпоративної культури. У сучасних умовах підприємств у меблевій галузі функціонують у динамічному середовищі, яке характеризується високою швидкістю змін. У зв'язку з цим організаціям необхідно постійно підлаштовуватися до змін, оскільки затримки в адаптації можуть викликати кризові ситуації. Тому використання інструментів формування корпоративної культури в українських установах у контексті економічних реформ є необхідним для збереження фінансової стабільності та забезпечення їхнього розвитку.

5. Методика впливу організаційної культури на бізнес-діяльність полягає в тому, що співробітники передбачають та оцінюють розвиток ситуацій і вибудовують власні моделі поведінки. Впроваджуючи її у свою діяльність, працівники посилюють певні тенденції та створюють відповідні ситуації. Таким чином, роль організаційної культури залежить від важливості професійної та трудової діяльності для великої кількості працівників.

6. В умовах нестабільного середовища особливу перспективу має розвиток інноваційної культури. Цей тип організаційної культури не обмежується лише інноваційною діяльністю, а орієнтований на постійне вдосконалення роботи, врахування інтересів усіх зацікавлених сторін — працівників, клієнтів та суспільства, а також на побудову довгострокових партнерських відносин.

7. Під час створення та змін організаційної культури менеджерам слід підтримувати колектив і досягати розуміння кожним співробітником важливості цих змін. На цьому етапі важливо застосовувати мотиваційні механізми, оскільки вони впливають на характеристики існуючих цінностей організації.

8. Сильна організаційна культура значно впливає на поведінку працівників, забезпечуючи передбачуваність і впорядкованість діяльності організації завдяки високому рівню формалізації. Це означає, що в умовах сильної культури організація підтримує порядок без потреби у великій кількості документів і розпоряджень. Таким чином, чим сильніша культура,

тим менше управлінському персоналу потрібно зосереджуватися на розробці формальних правил для регулювання поведінки співробітників. Це пояснюється тим, що дотримання правил стає автоматичним для співробітників, які добре розуміють організаційну культуру компанії.

9. Для ефективного розвитку меблевих підприємств важливо розробити комплекс інструментів для вдосконалення корпоративної культури як складової організаційних і функціональних змін на цих підприємствах. Організація високо цінує індивідуальність, професіоналізм, комунікабельність і креативність своїх співробітників. Працівники впевнені у власних силах, підтримують один одного та відповідально ставляться до своєї роботи.

10. Значущість вивчення організаційної культури обумовлена необхідністю пошуку ефективного механізму для використання її переваг як інструменту управління та адаптації до змін зовнішнього середовища в умовах економічних змін. Теоретичні основи організаційної культури свідчать про те, що вона проявляється у встановлених правилах та нормах поведінки, які базуються на матеріальних та духовних цінностях, а також враховують культурні, етичні та соціальні потреби працівників для досягнення цілей організації.