МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Діани ВРУБЛЕВСЬКОЇ

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з
державного управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Алла ГРИМАК

Кваліфікаційна робота допущення до захисту
«____»_____2024 р., протокол № ___

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

ВРУБЛЕВСЬКА Д. Корпоративна культура як чинник ефективності управління підприємством. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

Кваліфікаційна робота виконана присвячена дослідженню проблем та напрямків забезпечення корпоративної культури підприємства в сучасних умовах. У першому розділі роботи досліджено теоретико-методичні засади забезпечення корпоративної культури підприємства, зокрема, з'ясовано його зміст та компоненти. Другий розділ містить оцінку системи управління корпоративною культурою ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»» та встановлено основні загрози. Результатом дослідження стали рекомендації для забезпечення протидії ідентифікованим загрозам та шляхи забезпечення корпоративної культури у ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»».

Ключові слова: корпоративна культура, загрози, ризики, індикатори, управління.

ABSTRACT

VRUBLEVSKA D. Corporate culture as a factor in the effectiveness of enterprise management. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management". – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

Qualification work devoted to the study of problems and directions of ensuring the corporate culture of the enterprise in modern conditions. In the first section of the work, the theoretical and methodological means of ensuring the corporate culture of the enterprise were investigated, in particular, its content and components were clarified. The second section contains an assessment of the corporate culture management system of Ecoland School LLC and identified the main threats. The result of the research was recommendations on countering the identified threats and ways to ensure corporate culture in "EKOLAND School" LLC.

Keywords: corporate culture, threats, risks, indicators, management.

ЗМІСТ

ВСТУП…….5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ……8

1.1. Сутність поняття корпоративна культура……....….8

1.2. Типи корпоративної культури……...…12

1.3. Вплив корпоративної культури на управління підприємством…….……..……15

Висновки до першого розділу……..19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»»……..…21

2.1. Організаційна характеристика діяльності ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»»……....21

2.2. Характеристика корпоративної культури ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»»……...…….29

2.3. Аналіз ефективності корпоративної культури в організації….32

2.4. Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури.....42

Висновки до другого розділу……..……...…44

ВИСНОВКИ…….……..……46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…48

ДОДАТКИ……..53

ВСТУП

Актуальність теми. У теперішньому часі корпоративна культура для організацій стала мало не головним чинником підтримки роботи, оскільки, через початок повномасштабної агресії з боку росії, організаціям стало важко проводи робочі процеси. Постійні атаки, як по цивільних будівлях так і по інфраструктурі, переїзди організацій із одних міст до інших, відключення електроенергії – це все призводить до чималого стресу не тільки зі сторони організації але й працівників. Через постійні атаки багато людей переїжджали і змінювали роботу, це призвело до змін у колективі. Багато із нас виховувались у різних частинах нашої країни,хоч ми всі і схожі але наші традиції і звички можуть відрізнятися від тих куди людина переїхала. Такі відмінності можуть викликати конфлікти в колективі. Зараз організації ретельно вивчають це питання аби уникнути конфліктів і підтримати корпоративний дух.

Корпоративна культура має суттєвий вплив на економічне середовище та економічну культуру, які мали ті чи інші особливості національного буття, національного характеру суспільної свідомості та психології українства. Особливо важливе значення в зазначеному контексті має, як зазначає А.Скуратівський, національний характер, який є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі й корпоративної. Національний характер являє собою не стільки сукупність психологічних явищ, скільки буття, форми самоусвідомлення народу. З одного боку, розвиток національного характеру залежить від стану розвитку суспільства, держави, права, економічної культури, від можливості людини реалізувати свої права і свободи. З другого боку, національний характер, здійснює суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток суспільства, його соціально-економічний розвиток суспільства, його соціально-трудові відносини а також і корпоративну культуру. [1 с.22] У сучасному світі для керівництва особливо важливо використовувати корпоративну культуру для управління розвитком

бізнесу та просування правильного корпоративного духу серед працівників. Це пов'язано з тим, що вплив особливо високої корпоративної культури на працівників є важливим фактором формування довгострокової продуктивності компанії через мотивацію працівників, підвищення ефективності та результативності професійної компетентності працівників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Корпоративна культура була предметом дослідження таких науковців як О. Бала,Е. Браун, К.Голанд, Д.Елдрідж та А.Кромбі, Р. Кілманн та М.Сакстон, У.Оучі, Г.Чайка, В.Сате, Т. Парсона, Т. Пітерса, Р. Уотермана та інші. Ними були окреслені основні поняття корпоративної культури,концептуальні засади управління нею,досліджені методи та механізми забезпечення.

Мета кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо підвищення рівня корпоративної культури як чинника ефективності управління підприємством.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- з'ясувати значення поняття «корпоративна культура»;
- визначити складові системи корпоративної культури компанії;
- узагальнити концептуальні засади управління корпоративною культурою компанії;
- охарактеризувати господарську діяльність та систему управління товариства з обмеженою відповідальністю «ЕКОЛЕНД»;
- проаналізувати організаційне забезпечення корпоративної культури товариства з обмеженою відповідальністю «ЕКОЛЕНД»;
- проаналізувати функціонування системи управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «ЕКОЛЕНД»;
- надати пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури товариства з обмеженою відповідальністю «ЕКОЛЕНД».

Об’єкт дослідження є система управління корпоративною культурою підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-методичне забезпечення, процеси та особливості управління корпоративною культурою

Методи дослідження загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, узагальнення, порівняння, SWOT-аналізу та методи експертних оцінок, абстрагування та системного підходу використано для дослідження теоретичних засад корпоративною культурою підприємства та розробки рекомендацій щодо його вдосконалення.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації досліджень). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 10 травня 2024 року). Розроблені автором пропозиції та рекомендації впровадження у практику корпоративної культури ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»»

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел 40 найменувань.

Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки, із них основний текст на 40 сторінках, які містять 11 рисунки та 6 таблиці.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність поняття корпоративна культура

Корпоративна культура ще донедавна була невідомим науці явищем, яке тільки пускало свої зародки в роботі та функціонуванні організації. На сьогоднішній день можна сказати, що корпоративна культура є найважливішим фактором у роботі підприємства а правильне її функціонування забезпечить більше можливостей для отримання прибутку та залучення нових талановитих кадрів. Менеджери різних копаній розуміють наскільки зараз важливо формувати міцну корпоративну культуру, тому що, щоб компанія працювала ефективно, менеджери, директори та керівники різних рівнів повинні знати про корпоративну культуру, яка є чи не ключовим фактором, що формує робочий процес в організації.

Організаційна культура часто трактується як створене людиною середовище, в якому люди можуть підтримувати різноманітні формальні та неформальні контакти.

Вперше термін «корпоративна культура» був використаний у XIX столітті німецьким фельдмаршалом Г.Мольтке, як військовий термін у контексті опису взаємовідносин в офіцерському середовищі[2]. Вдруге термін наприкінці XX століття почали з'являтися перші, відносно чіткі, визначення поняття «корпоративної культури», котрі описують духовне та матеріальне життя колективу, а також моральні норми, цінності та правила поведінки, які їх регулюють [3]. Багато вчених досліджували корпоративну культуру і кожен із них вивів своє визначення щодо корпоративної культури табл. 1.1

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення корпоративної культури

№ з/п	Автор	Визначення
1.	О. Бала [4]	Це сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних і соціальних потреб, які нерозривно пов'язані між собою. Вона притаманна кожній організації, але відрізняється для кожної окремої групи.
2.	Е. Браун [5]	Переконання, цінності та засвоєні спроби вирішення реальних проблем, які формуються протягом життєвого циклу організації і мають тенденцію проявлятися в різних матеріальних формах у поведінці її членів.
3.	К.Голанд [6]	Усвідомлювані унікальні організаційні характеристики, які відрізняють організацію від інших компаній.
4.	Д.Елдрідж, А.Кромбі [7]	Унікальний набір норм, цінностей і переконань, які визначають, як групи та індивіди, об'єднуються для досягнення цілей організації.
5.	Р. Кілманн, М.Сакстон [8]	Філософські та ідеологічні ідеї, цінності, вірування, переконання, погляди, очікування, ставлення та норми, які поділяють та об'єднують члени організації.
6.	У. Оучі [9]	Звичаї та традиції, які передають членам організації важливі ідеї про цінності та переконання.
7.	Г.Чайка [10]	Система цінностей правил і норм, звичаїв та традицій у певній організацій якої дотримуються люди що працюють у ній.

Джерело: сформовано автором за матеріали [4-10]

Огляд наведених вище визначень показує, що це дуже широке поняття. Вітчизняні та міжнародні автори тлумачать його по-різному та акцентують увагу на різних аспектах. Однак, можна простежити основні ключові поняття, такі як цінності, переконання та символи, правила, яких дотримується більшість членів організації тощо.

Організаційна культура є невидимою частиною кожного підприємства, незалежно від того, чи знає керівництво про її існування і чи використовує воно її у своїх цілях. Якщо існування організаційної культури визнається, то зазвичай можна розпізнати організаційну культуру та її окремі компоненти, часто можна ефективно управляти в бізнес-процесах. Якщо ж ні, її вплив є спонтанним і непередбачуваним.

Корпоративна культура – це складна та багатогранна концепція, яка відображає специфічний характер функціонування підприємства, його цінності та підходи до роботи. Для кращого розуміння корпоративної культури необхідно розглянути її ключові аспекти, які зображені на рис 1.1.

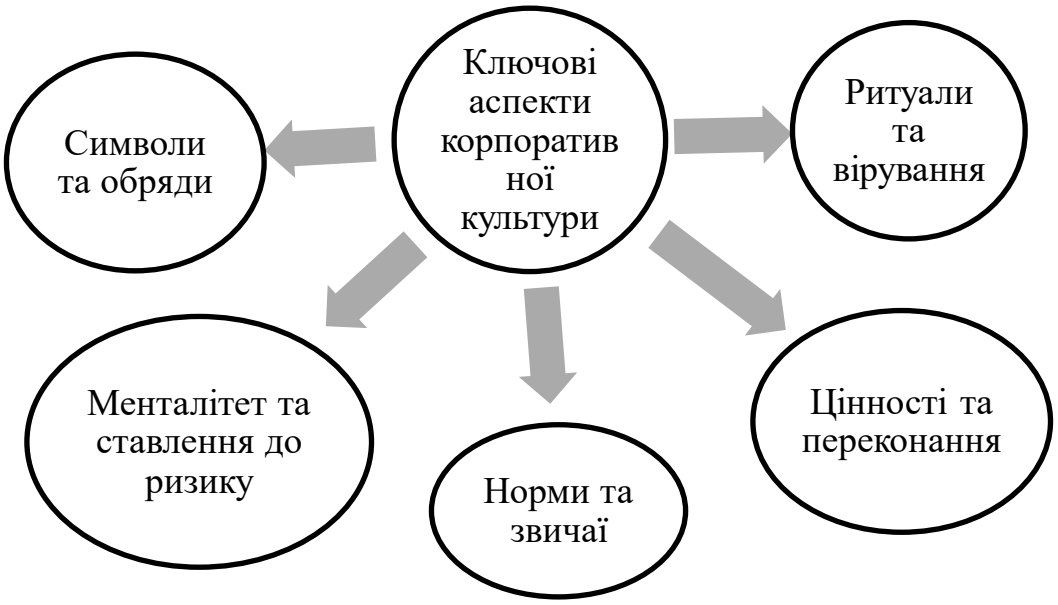


Рис. 1.1 Ключові аспекти корпоративної культури [4]

Перед дослідженням корпоративної культури необхідно визначити її сутність та складові елементи. Корпоративна культура описується як

комплекс цінностей, переконань, норм, звичаїв та символів, що визначають спосіб функціонування підприємства та взаємодії його учасників. Це своєрідний «дух» організації, який визначає її ідентичність та внутрішній клімат.

Цінності та переконання,які формують основу корпоративної культури. Вони відображають те, що вважається важливим для підприємства та його працівників. Наприклад, цінність якості може бути важливою для компанії, що спеціалізується на виробництві товарів. Переконання щодо інновацій можуть бути ключовими для технологічних компаній.

Норми та звичаї які визначають правила поведінки та взаємодії між співробітниками та керівництвом. Вони можуть включати такі аспекти, як рівень формальності, стиль комунікації, підходи до розв’язання конфліктів, тощо.

Символи та обряди, що відображаються в різних аспектах підприємства, включаючи логотип, слогани, традиції підприємства, щорічні події, нагороди та визнання. Вони допомагають у формуванні ідентичності та сприяють у залученні працівників до спільної мети.

Ритуали та вірування є важливою частиною корпоративної культури. Це можуть бути щоденні звичаї, які сприяють у підтримці спільної атмосфери та розвитку внутрішнього спілкування, а також спеціальні заходи, такі як корпоративні свята чи традиційні заходи, спрямовані на підтримку командного духу.

Менталітет та ставлення до ризику відображають особливості мислення та підходу до прийняття рішень в організації. Вони можуть відображати ступінь консервативності або інноваційності компанії, ставлення до нововведень та готовність до ризику. Визначення корпоративної культури залежить від багатьох факторів, включаючи історію підприємництва, його галузеву специфіку, лідерство, внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на організацію.

1.2. Типи корпоративної культури

Корпоративна культура несе важливий вплив на роботу та функціонування організації. З початку військову агресію Росії, яка своїми постійними атаками заважає стабільній роботі організацій в Україні.

Існують різні типи організаційної культури. Загалом виділяють п'ять типів корпоративної культури рис 1.2.

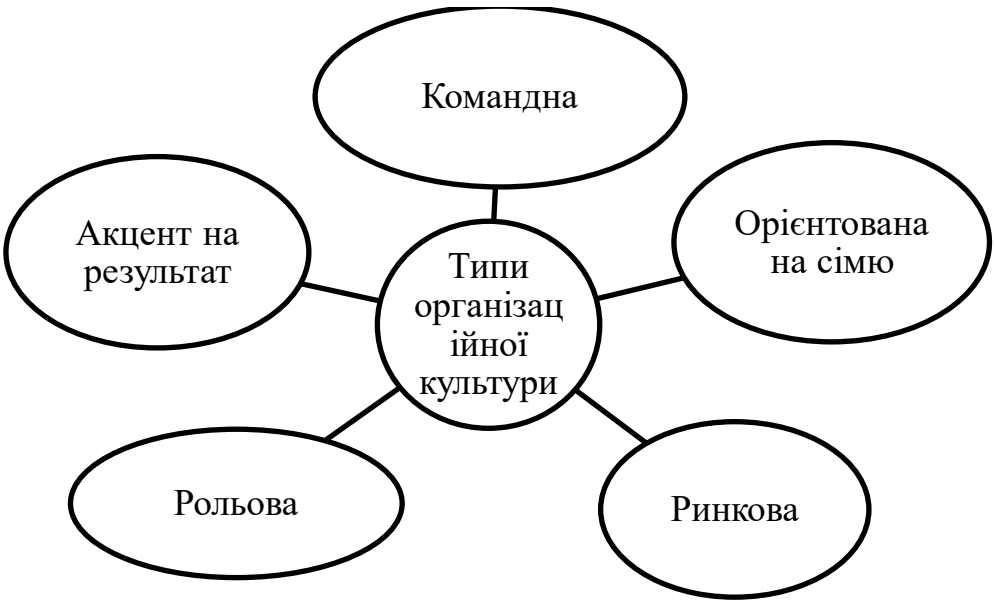


Рис 1.2 Типи корпоративної культури сформовано

Джерело: сформовано автором за матеріалом [12]

Розглянемо типи корпоративної культури.

Рольова. базується на чіткому розподілі обов'язків між співробітниками. Як правило, ця модель використовується в компаніях з великою кількістю персоналу. Недоліком рольової корпоративної культури є її негнучкість [12].

Ринкова базується на чіткій ієрархії та конкуренції між менеджерами. Основна мета - отримання заохочень від начальства. Це хороший варіант для компаній, які хочуть заробляти більше.

Орієнтована на сім'ю, культура компанії базується на дружніх стосунках всередині колективу. Керівники сприймаються як друзі або "батьки", а не як боси. Найважливіший аспект такого типу культури компанії - підтримувати баланс і не дозволяти підлеглим «сидіти на голові».

Командна культура, ця модель корпоративної культури зазвичай застосовується в невеликих організаціях. Всі співробітники працюють разом над проектами і несуть однакову відповідальність за результати. Як правило, співробітники в таких організаціях дуже дружні і тісно спілкуються один з одним. Тут немає суворого дрес-коду, немає чіткого часу початку і закінчення роботи, можлива віддалена робота.

Акцент робиться на результат. У такій культурі головне – досягти поставлених цілей. Керівники можуть часто змінюватися, а всі співробітники мають право висловлювати свої пропозиції щодо вирішення проблем. Цей тип корпоративної культури є найбільш гнучким і дозволяє будь-якому співробітнику швидко просуватися по службі [12].

Кожен з цих типів корпоративної культури має свої переваги та недоліки та може бути більш та менш підходящим для конкретної організації в залежності від її цілей, значень та стратегії.

Лідер сам вирішує, який тип культури обрати. Слід зважити всі «за» і «проти», а також випробувати кожну модель поведінки в колективі [13]. Який вид культури обрати, вирішує лідер. Необхідно зважити всі за та проти, приміряти кожну модель поведінки на свій колектив.

Існує ще один тип організаційної культури. Він відрізняється від попереднього тим, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. До них відносяться організаційна спрямованість і ступінь стабільності.

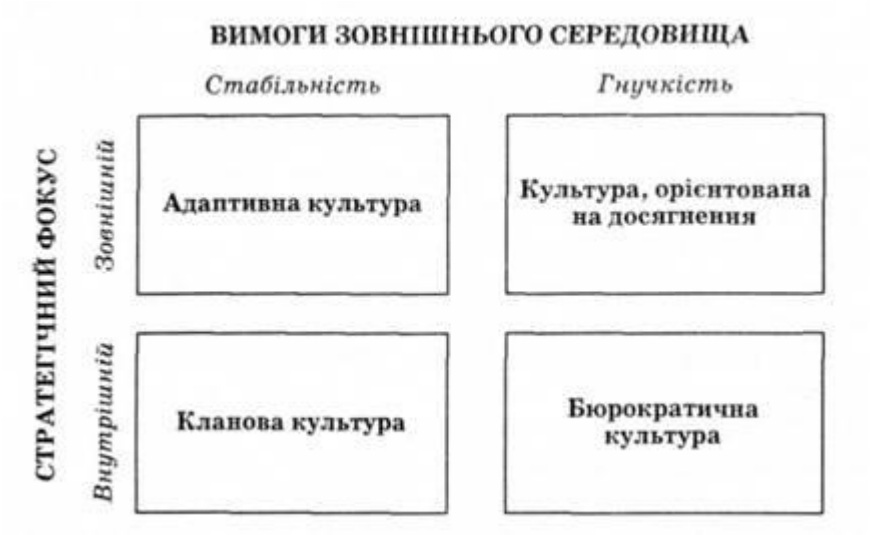
Визначаючи культурні цінності, важливі для організації, менеджери повинні враховувати не лише стратегію та цілі компанії, але й зовнішнє середовище. Існує чотири типи корпоративної культури з різним співвідношенням між цінностями стратегії та зовнішнім середовищем. Відмінності виникають у двох аспектах:

- ступінь гнучкості та стабільності, яку вимагає зовнішнє середовище;

- чи організація орієнтована на внутрішню або зовнішню стратегію.

Відповідно до цих показників можна виділити чотири типи організаційної культури: адаптивна, орієнтована на результат, сімейно-орієнтована та бюрократична.

На рис 1.3 зображено на які типи поділяється корпоративна культура в залежності від стратегічного фокусу та вимог зовнішнього середовища.



1.3. Чотири типи корпоративної культури джерело [14]

Адаптивні культури виникають у середовищах, які вимагають від організацій швидкого реагування на ситуації підвищеного ризику та прийняття рішень. Така культура наголошує на розвитку цінностей, які заохочують якнайшвидше виявлення та інтерпретацію сигналів навколишнього середовища і перетворення їх на нові поведінкові реакції. У таких культурах працівники мають право приймати рішення та визначати дії у відповідь на нові потреби.

Корпоративна культура, орієнтована на результат, характерна для організацій, які працюють у середовищі, що вимагає мало гнучкості чи відкритих змін і зосереджується на обслуговуванні добре відомих клієнтів. Оскільки в таких компаніях основна увага приділяється результату,

головними цінностями в такій культурі є конкурентоспроможність, ініціативність і працьовитість. Бажання перемагати і досягати високих цілей є міцним фундаментом таких організацій.

Кланова культура є внутрішньо орієнтованою. Вона зосереджена на залученні працівників до процесів, які прискорюють адаптацію діяльності організації до змін у зовнішньому середовищі. Основними цінностями цієї культури є задоволення потреб працівників, турботлива атмосфера та родинні стосунки. В організаціях з такою культурою підкреслюється співпраця, враховуються інтереси як клієнтів, так і працівників, а відмінності в статусі працівників не підкреслюються.

Бюрократична культура характеризується внутрішнім фокусом і орієнтацією на стабільність у зовнішньому середовищі. Ця культура наголошує на дотриманні правил і ощадливості та заохочує методичний і раціональний підхід у всіх аспектах [13]. Однак більшість компаній сьогодні працюють у швидкозмінному зовнішньому середовищі, яке вимагає гнучкості та швидких внутрішніх організаційних змін. Як наслідок, більшість організацій відходять від такого типу культури

1.3. Вплив корпоративної культури на управління підприємством

Вплив корпоративної культури на планування та стратегічне пл Вплив корпоративної культури на планування та стратегічне планування неможливо переоцінити. Вона є важливим елементом стратегічного планування. Місія, бачення, логотип, слогани та історія також є елементами корпоративної культури. Місія організації є важливим об'єднуючим принципом, який передає соціальне призначення компанії. Функція компанії є важливим об'єднуючим принципом, який виражає соціальну мету функціонування компанії. Вона є основою для виконання управлінських функцій.

Корпоративна культура має значний вплив на компанію, оскільки багато процесів в організації залежать від її функціонування. Вона впливає як на процеси управління людськими ресурсами, так і на загальну ефективність роботи компанії. Тому, чим вищий рівень корпоративної культури, тим менше потрібно чіткої регламентації діяльності працівників. Це стосується директив, інструкцій, детальних схем і докладних інструкцій. Крім того, чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж і конкурентоспроможність працівників і компанії. Розглянемо основні аспекти цього впливу в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні аспекти впливу на функціонування організації

Аспект впливу	Визначення
1	2
1.Мотивація та залучення працівників	культура організації може бути ключовим чинником, що мотивує працівників до досягнення високих результатів та залучення до спільної мети. Якщо працівники відчуваються частиною цілісного та цікавого середовища, вони більш схильні до відданості та ефективно працюють.
2. Комунікація та взаєморозуміння	ефективна корпоративна культура сприяє полегшенню комунікації та взаєморозумінню між різними рівнями управління та підрозділами. Це сприяє швидшому прийняттю рішень, вирішенню конфліктів та сприяє створенню позитивного робочого середовища.
3. Прийняття рішень	культура організації може впливати на процес прийняття рішень, визначаючи ступінь ризику, яку компанія готова приймати, та підтримуючи певні типи стратегій

продовження таблиці 1.2

1	2
4 Збереження талантів	культура організації може бути фактором, що впливає на здатність компанії зберігати талановитих працівників. Якщо культура сприяє розвитку та росту працівників та надає їм відчуття значимості, то це може збільшити їхню лояльність до компанії.
5. Адаптація до змін	культура організації також може впливати на здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Гнучкість та відкритість до нових ідей можуть сприяти успішній адаптації до змін на ринку та збереженню конкурентоспроможності.

Джерело: узагальнено автором на підставі [5-6]

Ці аспекти демонструють, що корпоративна культура не лише впливає на управління підприємством, але також має ключове значення для його успіху та стійкості на ринку. Розуміння впливу корпоративної культури допомагає керівництву розробляти стратегії, спрямовані на підтримку та розвиток культури, яка сприяє досягненню поставлених цілей.

Культура особливо важлива для малих та середніх підприємств (МСП). У той час як здорова культура підвищує відданість співробітників і продуктивність праці, нездорова культура може перешкоджати зростанню компанії і навіть сприяти краху бізнесу. Багато підприємців, природно, схильні брати на себе занадто багато відповідальності, коли вони починають новий бізнес. Зі зростанням компанії та збільшенням кількості працівників авторитарний стиль управління, який керівники успішно використовували на початку, коли компанія була невеликою, може стати згубним. Як каже консультант Морти Лефко, замість того, щоб намагатися контролювати кожен аспект бізнесу, власники малого бізнесу повинні прагнути «дозволити

всім іншим в організації виконувати свою роботу і створити середовище, в якому працівники можуть це робити». Вплив корпоративної культури на підприємство може бути вирішальним для його успіху або невдачі. На рис. 1.4 зображено деякі основні аспекти впливу корпоративної культури на підприємство.

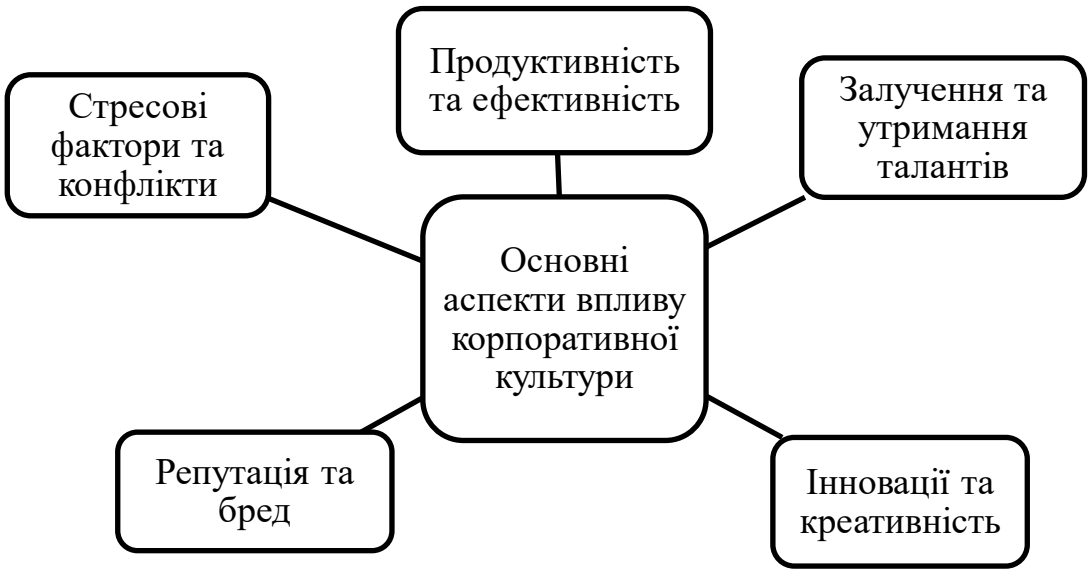


Рис .1.4 Основні аспекти впливу корпоративної культури

Джерело: сформовано автором на основі джерела [21]

Основними аспектами впливу корпоративної культури є:

1) продуктивність та ефективність: культура, яка цінує залученість працівників, позитивно впливає на продуктивність та ефективність. Щасливі та задоволені працівники працюють старанніше та досягають кращих результатів;

2) залучення та утримання талантів: культура, яка підтримує розвиток співробітників, допомагає залучати та утримувати найкращі таланти в галузі. Якщо компанії створюють сприятливе середовище для зростання та розвитку співробітників, це може стати важливим фактором у конкурентній боротьбі за таланти;

3) інновації та креативність: культура, відкрита до нових ідей та експериментів, заохочує інновації в компанії. Працівники, які впевнені, що

їхні ідеї будуть вислухані та підтримані, з більшою ймовірністю запропонують інноваційні рішення;

4) репутація та бренд: корпоративна культура відображається на репутації та бренді компанії. Компанії зі здоровою корпоративною культурою мають позитивну репутацію серед споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін;

5) стресові фактори та конфлікти: нездорова корпоративна культура може призвести до стресу та конфліктів серед працівників, що може негативно вплинути на робоче середовище та загальну продуктивність.

Таким чином, корпоративна культура має значний вплив на компанії, а успішні компанії активно прагнуть створювати та підтримувати корпоративну культуру.

Висновки до першого розділу

1.Розглянуто теоретичні аспекти корпоративної культури, включаючи її складові, типи та вплив на управління підприємством. Культура організації визначається її цінностями, нормами, символами та ритуалами, а також типом культури, який може бути інноваційним, ієрархічним, підтримуючим, орієнтованим на результати або інтегративним.

2.Досліджено, що сильна корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації працівників, покращує комунікацію, збільшує рівень задоволеності від роботи та сприяє побудові ефективних команд. В той же час, недостатня увага до корпоративної може стати перешкодою для досягнення стратегічних цілей підприємства та призвести до втрати конкурентної переваги.

3.Встановлено, що корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні ефективного та успішного управління підприємством. Вона впливає на всі аспекти організації, від мотивації працівників до прийняття стратегічних рішень.

4.Визначено, що вплив корпоративної культури на управління підприємством значний, оскільки вона визначає мотивацію працівників, сприяє комунікації та взаєморозумінню, впливає на прийняття рішень, залучення та збереження талантів та сприяє адаптації до змін. Розуміння цього впливу допомагає керівництву розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на підтримку та розвиток корпоративної культури, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

5. Досліджено, що корпоративна культура дозволяє організаціям створювати сприятливе середовище для розвитку та зростання, підвищує їхню конкурентоспроможність та допомагає досягати успіху у динамічному та змінному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТЗОВ «ШКОЛА «ЕКОЛЕНД»»

2.1 Організаційна характеристика діяльності ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»»

Об’єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є товариство з обмеженою відповідальністю ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»», яка забезпечує надання освітніх послуг на рівні: дошкільної, початкової,середньої освіти в Україні. На сьогоднішній день організація активно співпрацює із благодійними фондами, влаштовує ярмарки для підтримки військовий, організовує збір коштів та необхідних ресурсів для військових.

Назва організації «Еколенд» мітить в собі більш багате значення ніж може здатись на перший погляд. Така назва пов’язана із основною метою навчального закладу, а саме екологічність. До цього питання віднеслися досить відповідально, оскільки мета не тільки самостійно дбати про навколишнє середовище, але і доносити такий підхід до молодого покоління. Організація навчає дітей а також і дорослих дбати про навколишнє середовище, розуміти цінність кожної особистості, в тому числі і власну, а також відношення до себе.

Історія створення компанії розпочинається 2011 року. Оскільки саме тоді у Львові відкрився перший заклад. У подальшому компанія розрослася і освітні заклади з’являлися у різних частинах Львова.

У Львові розташовані декілька закладів освіти різного ступеня, і в залежності від обраного закладу вони надаватимуть різні послуги. Далі в табл. 2.1. зображено які є заклади освіти та які освітні послуги вони надають.

Таблиця.2.1

Види освітніх закладів

Вид освітніх закладів	Послуги які надаються
1	2
Дитячий садок (від 2 років)	Дитячий садок Підготовка до школи Логопед (групові та індивідуальні заняття, онлайн) Англійська щодня Адаптаційні групи Організація дитячих свят Психолог (групові та індивідуальні заняття) Тематичні вечірки Вечірні групи
Школа Садок	Дитячий садок Підготовка до школи (онлайн та офлайн) Репетиторський центр Логопед (групові та індивідуальні) Початкова школа Гуртки (групові та індивідуальні заняття) Організація екскурсій та таборів Тренінги для педагогів та тьюторів Вечірні групи Психолог (групові та індивідуальні заняття) Організація дитячих свят Творчі майстерки
Ліцей	Підготовка до школи (онлайн та офлайн)

продовження таблиці 2.1

1	2
	Початкова школа Середня та старша школа Дистанційна освіта Індивідуальні тьюторіали Гуртки (групові та індивідуальні заняття) Репетиторський центр Організація екскурсій та таборів Логопед (групові та індивідуальні) Транспортування учнів Психолог (групові та індивідуальні, онлайн) Підготовка до ЗНО Організація екскурсій Гуртки (групові та індивідуальні заняття) Творчі майстерки Тренінги для педагогів та тьюторів Організація дитячих свят Доставка здорового харчування
E-Learning	Надає можливість отримати середню освіту дистанційно

Джерело: сформовано автором на основі матеріалу [17]

Кожна організація яка завойовує ринок має свою певну впізнаваність серед споживачів. Основною частиною впізнаваності є логотип компанії. Саме він виникає першим у голові як тільки згадуємо про ту чи іншу організацію. Проте не меншу роль грають і кольори

підібрані до логотипу. У ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»» також є свій логотип, і на рис. 2.1 зображено як саме виглядає їхнє логотип.



Рис.2.1. Логотип організації

Джерело [15]

На логотипі зображений персонаж культової історії Ганса Крістіана Андерсона маленький, який символізує допитливість, толерантність та вивчення чогось нового.

Кольори у логотипі також підібраність не просто так. Як бачимо на рис. 2.1 зображений фіолетовий колір який за теорією маркетинг про вплив кольорів на підсвідомість споживачів. Фіолетовий колір означає – містичність, уяву, мудрість,витонченість та духовність. Також його асоціюють із лояльністю,королівською владою та елітністю. Білий колір, який є у логотипі, за маркетинговою теорією – це колір простоти, невинності та чистоти. Багатьом людям та організаціям подобається білий колір через свою витонченість та універсальність, тобто білий колір ще можуть називати сучасним.

Важливою частиною будь якої організації є місія, оскільки саме вона виступатиме однією із точок майбутньої мотивації для працівників. Головною місією ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»» – розвинути індивідуальний потенціал кожного і виховувати освічене, талановите, ініціативне, відповідальне покоління, які у майбутньому стануть лідерами і професіоналами, які будуть готові до змін та викликів сучасного світу. Візія -

прояв інноваційності та креативності, творчості, працьовитості, духовності, здоровому способі життя і турботі про навколишнє середовище.

Як і в будь якій організації ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»» має свою структуру, далі на рис. 2.2 зображено структуру організації.

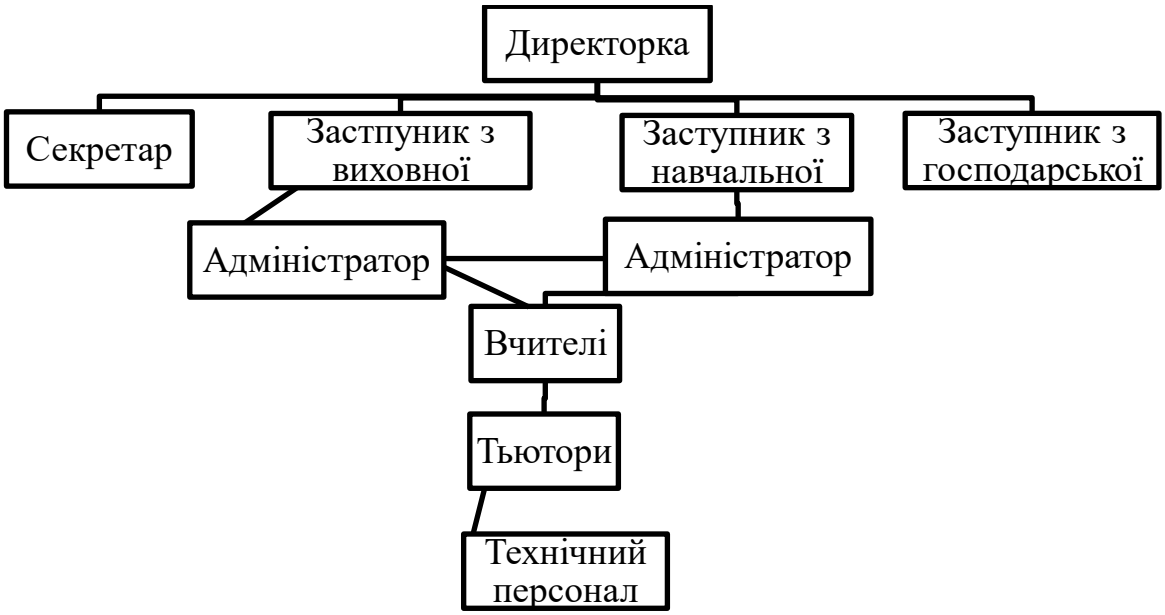


Рис.2. 2 Структура організації ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»»

Джерело: сформоване автором

Головою організації виступає директор навчального закладу, в чиї обов'язки входить:

- контролює навчальне навантаження учнів і дотримання вимог до організації освітнього процесу, гарантування безпечних умов під час освітнього процесу;

- аналізує результати освітнього процесу, організовує вивчення та впровадження перспективного педагогічного досвіду, інформує педагогічних працівників про нові форми і методи навчальної роботи, сучасні педагогічні технології;

- розробляє оптимальні форми і методи навчальної роботи, напрями її вдосконалення. Вживає заходів щодо розроблення та освоєння інноваційних програм і технологій навчальної роботи [19].

У директора у підпорядкування знаходяться три заступники та секретар. Кожен із заступників виконує свою рол і відповідає за свою область діяльності. Так заступник із навчальної діяльності відповідає за:

- розроблення оптимальної форми і методи навчальної роботи, напрями її вдосконалення. Вживає заходів щодо розроблення та освоєння інноваційних програм і технологій навчальної роботи;

- координує та спрямовує навчальну роботу педагогічних працівників, надає їм методичну та практичну допомогу щодо навчально-програмної документації, проведення уроків та позаурочних заходів;

- аналізує результати освітнього процесу, організовує вивчення та впровадження перспективного педагогічного досвіду, інформує педагогічних працівників про нові форми і методи навчальної роботи, сучасні педагогічні технології [20].

Заступник із виховної діяльності несе відповідальність за:

- організовує вивчення інтересів, запитів учнів, зайнятості їх в гуртках, секціях, виявляє учнів, схильних до правопорушень; вивчає можливості залучення батьків до співпраці зі школою, взаємодіє з інспекціями у справах неповнолітніх, прокуратурою, медичними та наркологічними службами; вивчає стан матеріально-технічної бази закладу для здійснення виховної роботи із школярами;

- забезпечує підбір і розстановку класних керівників, планування гурткової, клубної роботи, загальношкільних заходів, узгоджує і координує позаурочну діяльність учнів школи з позашкільними виховними закладами, організовує методичну роботу з питань виховання;

- організовує діяльність класних керівників, вихователів, керівників гуртків, клубів, педагогів-організаторів з метою формування в учнів загальнолюдських цінностей та моралі, відродження національних звичаїв,

обрядів, традицій, забезпечення літнього відпочинку дітей у канікулярний час, контролює позаурочну виховну роботу з учнями, аналізує її результативність, при потребі надає допомогу педагогічними працівникам у її проведенні [21].

Робота ж заступника з господарської діяльності полягає у:

- бере участь в адміністративно-господарському контролі за станом охорони праці в закладі освіти;

- забезпечує виконання заходів пожежної безпеки, а також облік і зберігання протипожежного реманенту та засобів пожежогасіння;

- веде встановлену документацію та належно зберігає її [21].

Під час дослідження також було виявлено, окрему гілку у структурі організації, а саме працівники гуртків, які напряму взаємодіють із директором закладу освіти закладу. Гуртки – це заняття, які відвідують діти після завершення основного освітнього процесу, основною перевагою таких занять є те, що вони знаходяться на території закладу освіти. Якщо розглядати працівників гуртків, можна виділити дві окремі групи: орендарі та державні. До першої групи відносяться – працівники, які орендують приміщення на території закладу освіти і проводять там свої заняття, інша група: державні – це працівники, які вже мають можливість брати участь у освітньому процесі та впливають на його рух.

В організації працює близько 60-ти осіб, включно із технічним персоналом. На рис 2.3 ми можемо побачити що більша частина колективу жінки а саме 75 %, чоловіків в організації досить мало як серед вчителів так і серед технічного персоналу, усього лиш 25 %

Як бачимо, на ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»» присутня гендерна нерівність. Однією із причин чому ситуація досягла такого крайнього значення є теперішня ситуація в Україні. Більшість чоловік на даний момент боронять суверенітет та державність країни, а саме захищаючи її від нападів та навалів російської армії.

Таким чином війна забирає молодих спеціалістів та працівників зі стажем, які могли б працювати і передавати один одному чималі знання. Також однією із причин є мала кількість спеціалістів на ринку, яка спричинена стереотипами. Для більшості стало нормою називати викладацьку діяльність жіночою професією, ми ростемо із такою думкую і коли у старшому віці чоловік розглядає майбутню професію, він тільки в останню сферу розгляне освіту. Також при обирання освіти чоловіки також керуються стереотипами, що на зарплату вчителя, сім'ю не отримати – тому ще одним вагомим фактором є фінансова стабільність.

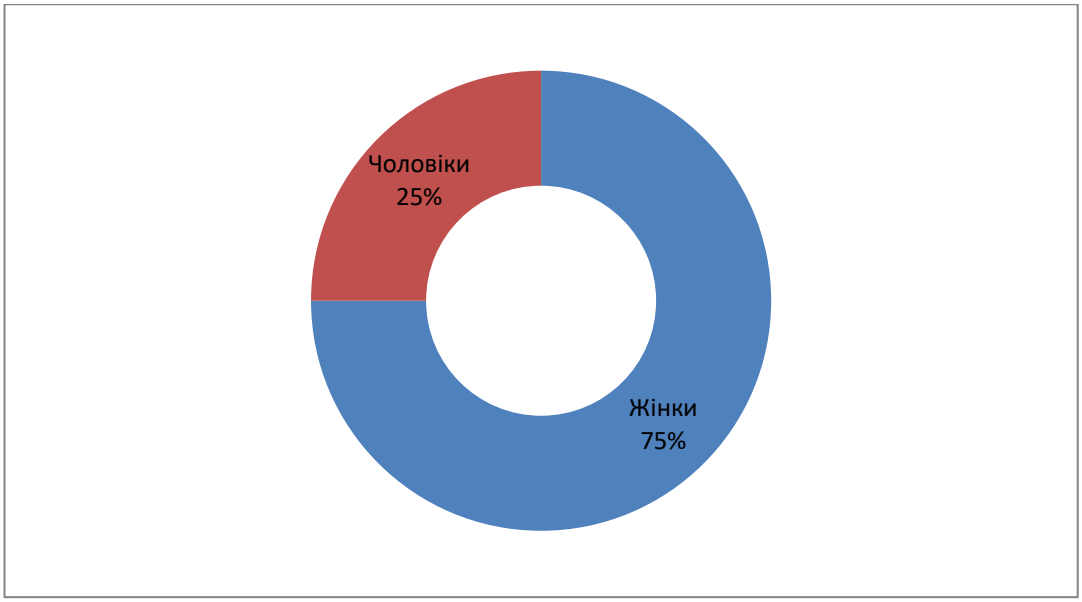


Рис. 2.3. Гендерна рівність в організації ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»»

Джерело: сформоване автором

До яких наслідків може призвести гендерна нерівність в організації? Одними із головних наслідків, до яких може призвести ігнорування гендерної нерівності є:

- зниження мотивації;
- судові позови;
- погіршення репутації;
- нерівність в оплаті праці;

2.2. Характеристика корпоративної культури ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»»

До початку повномасштабного вторгнення корпоративна культура До початку повномасштабного вторгнення корпоративна культура організації була націлена на розвиток та донесення до споживачів питання екологічності,толерантності та донесення молодому поколінню знань про навколишнє середовище. Ці питання організація доносила за новітніми та прогресивними методами, які та прищеплення їм з дитинства любові до природи та оберіганні її. Проте, зі зміною у ситуації в країні, організація стала змінювати не тільки зовнішню політику але і внутрішньо.

Мережа «Еколенд» – це сучасні та престижні навчальні заклади, де плекається:

- інноваційність та креативність;
- творчість;
- працьовитість;
- духовність;
- здоровий спосіб життя і турбота про навколишнє середовище.

Основною метою організації є виховати покоління чесних, відповідальних, освічених, енергійних особистостей, готових до командної роботи, постійного розвитку та особистого розкриття; направити на розуміння свого покликання, потенціалу своїх талантів та формування навичок їх реалізації [22].

Організаціє за довгі роки існування сформувала для себе певні цінності, яких вона дотримується. Основними цінностями є:

- гуманне відношення до кожного із членів організації;
- толерантність і повага до кожного в організації;
- чесність;
- відношення до помилки як до отриманого досвіду;
- знання і досвід - вони завжди разом і готові допомогти;

• здоров’я та екологія;

• етика взаємостосунків між керівником та підлеглими;

• дух співпраці та невеликого суперництва між працівниками;

• орієнтація на потреби колективу;

• наскрізний процес підготовки та навчання колективу;

Основними заходами організація вважає такі дні:

• Щороку першокласники висаджують деревця на день народження Еколенду.

• Special week – це особливий тиждень завершення навчання, який проходить у цікавому та полегшеному форматі.

• Однією з традицій є проведення щочетверга творчих майстер-класів.

• Поширеними у Школі є благодійний осінній ярмарок, на який діти приносять домашні смаколики та пригощають один одного. Отриманні від ярмарку кошти, йдуть на благодійність: у лікарні, дитячі будинки, школи, розвиток гідних проєктів.

• День народження Еколенду - велику роль відіграє весела та святкова атмосфера, яка царить у навчальному закладі. Тому ми робимо багато теплих та зворушливих моментів, які підігрівають серця наших учнів [22].

За останні роки організація пережила чимало змін у своїй роботі. З початку війни організація підтримувала військових як різними способами

Такі невеличкі організації свят слугують свого роду скріпленням, і дозволяють працівникам проявити невелику дружню конкуренції що впиває на дух в організації. Проте не варто забувати що, працівники це єдиний механізм тому окрім здорової конкуренції їм ще потрібні інші немало важливі фактори.

Для кращої роботи організація відповідально відносить до побудови взаємозв’язків, як формального так і не формального характеру, тому корпоративна культура проявляється там мало не в усьому, а саме:

- організація має свої власні товари з власним логотипом, які дарує працівникам на різні роду свята;

- проводяться наради що понеділка, де обговорюються подальші дії та план роботи на тиждень, місяць, півріччя;

- влаштовуються поїздки на природу із трудовим колективом з метою покращення стосунків;

- проводяться регулярні семінари, навчання для працівників;

- організація надає можливість для отримання підвищення кваліфікації вчителів [22].

Як бачимо, корпоративна культура в організації присутня, і сформована вона непогано, проте без контролю та вмілого управління організацією, це все могло обернутись катастрофою. Вміле управління директорки організації та її взаємодія із працівниками дозволяють вміло керувати організацією не здійснюючи тиску на працівників, директорка ставиться із розуміння до непередбачуваних ситуацій і прекрасно розуміє ті чи інші обставини. Роблячи такий невеличкий висновок можна сказати що працівник повністю довіряють своєму керівництву і мають вибудовані здорові стосунки із ним. Сама ж директорка із вище сказаного схожа своїм стилем управління до демократичного керівника.

Демократичному стилю керівництву характерна рівність,можливість вибору та відсутність будь якого тиску зі сторони керівника на підлеглих. Такий стиль управління є хорошим вибором оскільки, вибудовуються хороші зв’язки керівництва із підлеглими. Проте і такому варіанті присутні недоліки. У табл.2.2 вказано які ж є переваги та недоліки такого стилю управління.

Табл. 2.2

Переваги та недоліки демократичного стилю управління

Переваги	Недоліки
1	2
Створює сприятливий клімат у колективі	Відсутній жорстокий контроль

продовження таблиці 2.2

1	2
− Стимулює прояв ініціативи, розкриває творчий потенціал людей. − Найуспішніше вирішуються інноваційні, нестандартні та творчі завдання − Дає можливість працівникам висловлювати свою думку, ділитися досвідом, самореалізуватися. − Підвищується задоволеність співробітників своєю працею	− Відповідальність за виконання може довго перекладатися з однієї людини на іншу. − Затягується процес прийняття рішень і їх виконання.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [33]

Як бачимо такий стиль управління має свої певні недоліки, проте вправне управління дозволяє використати цей стиль для побудови у колективі здорових відносин та сприятливих умов праці.

2.3. Аналіз ефективності корпоративної культури ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»»

Під час війни організації навчились пристосовуватись до різних надзвичайних ситуацій, проте за цей деякі організації зрозуміли що у їхній системі є певні прогалини. Однією із цих прогалин є корпоративна культура, більшість організацій, як показує практика, до початку повномасштабного

вторгнення, не задумувались про організацію корпоративної культури. Тому вона набуває все більшого значення в сучасних управлінських практиках. Про це свідчить зростаючий інтерес топ-менеджменту вітчизняних компаній до процесу формування корпоративної культури. Корпоративні норми закріплюються в корпоративних документах (особливо в статутах), розробляються та впроваджуються корпоративні стилі, запроваджуються дрес-коди, організовуються корпоративні заходи для неформального згуртування колективу, запускаються корпоративні інструменти комунікації (веб-сайти, газети).

За період війни корпоративна культура організацій сильно змінилась. Окрім того що її організації стали більш детально вивчати це питання вони почали вводити деякі зміни у зв'язку із зростанням небезпеки у зовнішньому середовищі. Основними змінами, які стались за період війни є:

- дистанційна робота, вона надає можливість працівникам в незалежності від їхнього місця перебування працювати та виконувати свою роботу з дому. Це в першу чергують дозволяє працівникам приступити до роботи у зручний для них та знижує ризик небезпеки;

- етика спілкування, вона стала більш м'яко та толерантною. Керівництво розуміє що працівники перебувають у постійній напрузі та страху невизначеності тому не очікує так званих «вау» результатів від працівників;

- корпоративна підтримка та благодійність, стали ще одним вагомим фактором. Організації цілими командами приймають участь у благодійних акціях, а також самі влаштовують їх на підтримку ЗСУ. Це допомагає працівникам відчути причетність до справи та допомагає встановити неформальні зв'язки;

Проте корпоративна культура не тільки має вплив на зміцнення колективу але і на його психологічний стан. Тому ще однією із причин вивчення корпоративної культури є теперішня тенденція вигорання працівників. Це трапляється через багато різни факторів. Замість того, щоб

цілеспрямовано розвивати корпоративну культуру, вона розвивається спонтанно. Адже культура притаманна кожній організації, і якщо керівництво не приділятиме уваги процесу формування, підтримки та розвитку культури, то вона буде сприймати культуру, створену субкультурою організації (малими групами, які складають трудовий колектив). На рис. 2.4. зображено фактори які впливають на вигорання працівника.

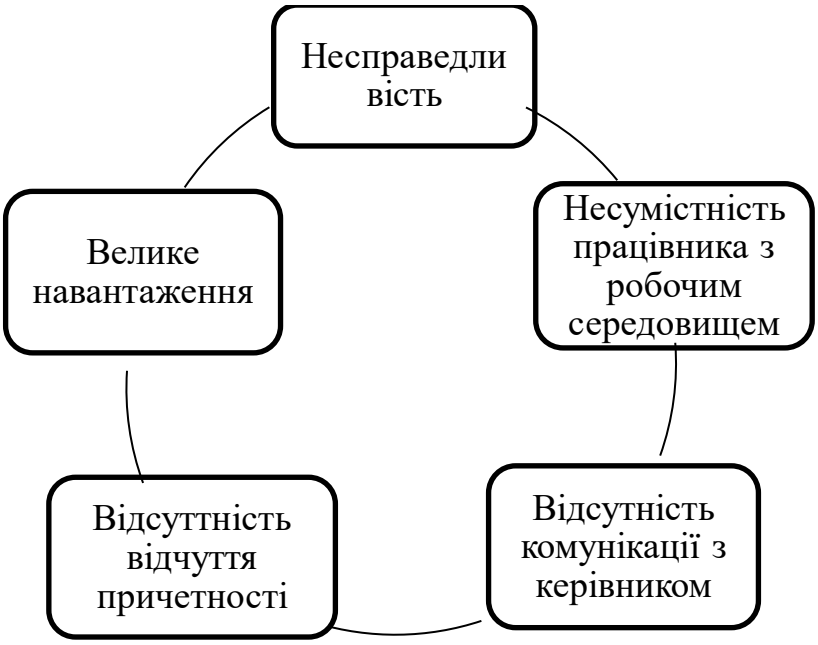


Рис. 2.4. Фактори впливу на вигорання працівника [21]

Сьогодні існує два основних підходи до розуміння природи організаційної культури: прагматичний підхід та феноменологічний підхід.

ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»» ще на початку повномасштабного вторгнення зустрівся із чималим стресом як зі сторони споживачів так і працівників. Більшість працівників зустрілись із фактором вигорання, що призвело до зниження продуктивності праці на початку повномасштабного вторгнення.

Провівши серед працівників невеличке психологічне опитування серед працівників на рис 2.5 зображено, що більше 65% працівників пережили вигорання на фоні зміни зовнішнього середовища та певної невизначеності у майбутньому, ще 25 % відчули невеликий рівень стресу та легкої тривоги щодо теперішнього стану речей та майбутніх дій організації, і лише 5 % пережило такий не легкий час досить стримано і 5% старались дотримуватись позитивного мислення і сприймало досить виважено.

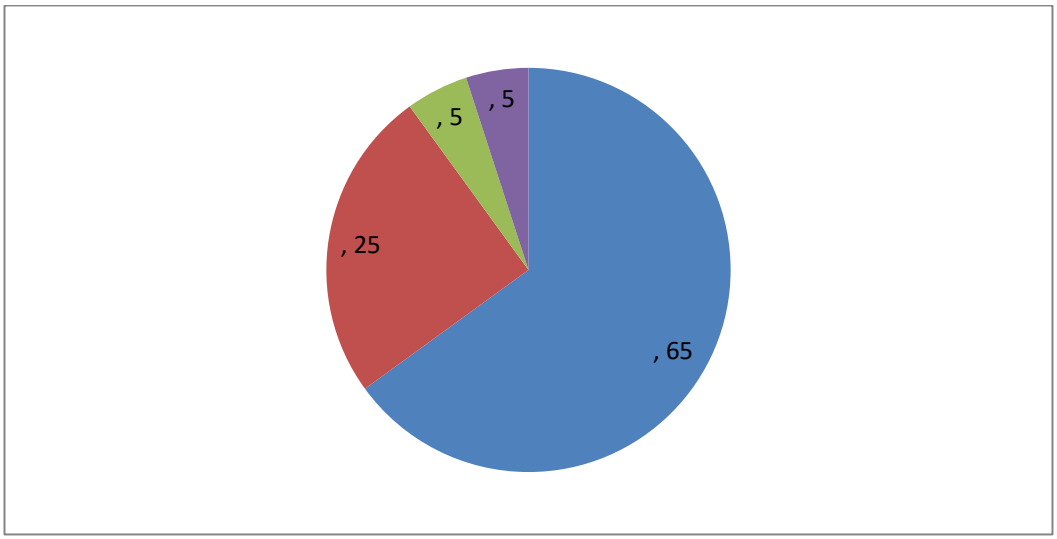


Рис 2.5. Показники стресу

Джерело: сформовано автором

Феноменологічний підхід вважає, що корпоративна культура - це явище, яке неможливо сформувати і яке має лише опосередкований вплив на ефективність діяльності організації. Прагматичний підхід фокусується на тому, що організаційну культуру можна свідомо формувати, а також на її важливій ролі в процесі управління всією організацією.

У нашому дослідженні корпоративна культура розглядається як потужний інструмент корпоративного управління, сукупність цінностей, принципів діяльності, кодексів поведінки та результатів, які супроводжують усі бізнес-процеси, що відбуваються всередині компанії та її взаємодію із зовнішнім середовищем.

Сучасна практика формування, підтримки та розвитку корпоративної культури вимагає використання широкого спектру важелів, які можна поділити на чотири групи: організаційні, економічні, соціально-психологічні та комунікативні. Зокрема, під час дослідження процесу формування та розвитку корпоративної культури у фармацевтичній компанії, що працює на ринку України, шляхом анкетування працівників було визначено ключові (найбільш ефективні та важливі) важелі рис. 2.6.



Рис 2.6 Ключові важелі корпоративної культури [23]

Особливо складним та малодослідженим питанням в науці та практиці управління залишається оцінка впливу корпоративної культури на діяльність організації. В різні часи дослідники проводили паралелі між корпоративною

культурою організації та її успішною діяльністю. Зокрема, про це йдеться у роботах В.Сате, Т. Парсона, Т. Пітерса, Р. Уотермана.

Для аналізу ефективності корпоративної культури варто використати один із методів дослідження, такий як SWOT – аналіз. Це надасть можливість краще розглянути організацію ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»» та оцінити наскільки організація вміло використовує свої ресурси [26].

SWOT - аналіз - це аналіз в стратегічному плануванні, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії. Сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації та небезпек (Threats), пов'язаних з його здійсненням [27]. У таблиці 3.2 ми можемо розглянути певні ключові моменти які допомагають організації утримувати корпоративну культуру на певному рівні.

SWOT - аналіз ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»»

Сильні	Слабкі
1. Психологічна атмосфера яка сприяє розвитку і вдосконаленню вмінню та навичок. 2. Висококваліфікований персонал. 3. Налагоджені формальні та неформальні зв’язки між працівниками.	1. Велике навантаження 2. Немає мотивацій для працівників 3. Негативна конкуренція серед працівник
Можливості	Загрози
1. Розвинути здорову конкуренцію 2. Удосконалити мотивацію працівників 3. Зменшити навантаження на працівників	1. Розповсюдження негативного або неправдивої інформації про працівника чи керівника 2. Неприйняття працівниками змін

Джерело: сформовано автором

Для діагностики корпоративної культури підприємства була розроблена спеціальна анкета. Опитування часто бувають дуже довгими і «вимогливими», що значно ускладнює опитування і призводить до збільшення кількості відповідей «за інерцією», що знижує достовірність результатів. У зв'язку з цим питання розділені на тематичні блоки, щоб ви могли краще вчитися. Важливу роль відіграють варіанти, що дозволяють уникнути відповідей на закриті питання: «важко сказати», «я не пам'ятаю», «я не знаю».

Щоб визначити поточний стан корпоративної культури, нам потрібно попросити співробітників відповісти на запитання, перелічені в табл. 2.4.Розроблені питання для опитування закритого типу полегшують систематизацію та аналіз результатів. Блок питань був складений з урахуванням специфіки бізнесу Відповідаючи на запитання, респондента просять додати знак плюс (+) для позитивної відповіді та знак мінус (-) для невідповідності.

Таблиця 2.4

Опитування для оцінки для ефективності корпоративної культури

1	2
Тематика питань	Питання
Загальні питання:	1. Чи існує в компанії корпоративна культура? 2. Чи існує у компанії місія? 3. Чи є в компанії кодекс правил поведінки? 4. Вам подобається працювати у вашій?
Корпоративний стиль:	1. Чи є у компанії фірмовий логотип? 2. Чи є в компанії зовнішній стиль, дрес-код? 3. Чи є у компанії девіз, гасло? 4. Чи має компанія свій особливий стиль? 5. Чи є у Вас фірмова річ від вашої компанії?
Стиль управління	1. Чи можете Ви висловити свою думку керівництву? 2. Чи називаєте ви керівника організації по імені і по-батькові?

Продовження табл. 2.4

1	2
:	1. Чи можете Ви висловити свою думку керівництву? 2. Чи називаєте ви керівника організації по імені і по-батькові? 3. Чи вважаєте ви, що можете вплинути на стратегію компанії? 4. Чи прислухається керівник до співробітників?
Кадрова політика	1. Чи швидко в компанії адаптується новий співробітник? 2. Співбесіда при прийомі на роботу проходить в суворій, формальній атмосфері? 3. У Вашу компанію легко прийти на роботу за відкритою вакансією? 4. Чи є випробувальний термін при прийомі на роботу? 5. У Вашій компанії часті випадки звільнення співробітників?
Кар'єра, система навчання і підвищення	1. Заохочує керівництво компанії прагнення до розвитку особистого досвіду? 2. Чи відправляє Ваша компанія співробітників на курси підвищення кваліфікації, навчання додатковим навичкам? 3. Чи є можливість підвищення на посаді в Вашої компанії, збільшення заробітної плати? 4. Чи відчуваєте Ви, що за час роботи в компанії оволоділи новими компетенціями, навичками?

Джерело: [27]

Дослідження корпоративної культури було проведено на базі даних опитаних працівників ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»». В цілому, за результатами опитування рис.2.7, картина склалася досить неоднозначна - співробітники вважають, що вони формують певну корпоративну культуру, працюючи в компанії, проте не відчувають себе учасниками великої справи, не уявляють повною мірою місію компанії. Проте всі співробітники відповіли, що їм подобається працювати в компанії, а це - один з головних параметрів прихильності і лояльності.

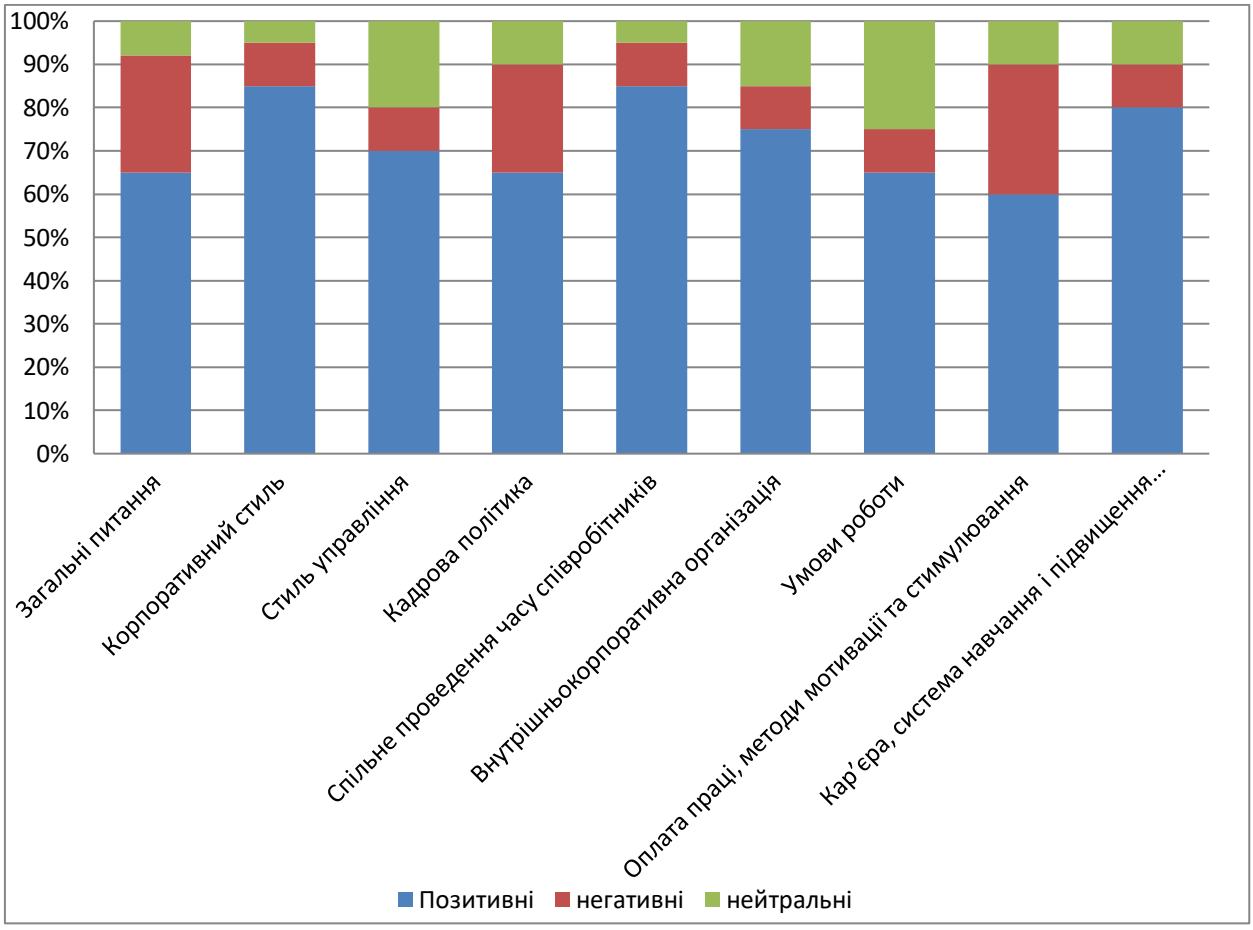


Рис 2.7 Діагностика корпоративної культури – результати анкетування
Джерело: сформовано автором

Найбільшою слабкою стороною організації за дослідженням є мотивація працівників. Керівники не заохочує до праці трудовий колектив і

не винагороджує їх за певні успіхи, які вони принесли організації. Це призводить до демотивації працівників. Через те що, організація ніяк не підтримує ініціативи працівників, в подальшому працівникам здається , що їхні досягнення та успіхи знецінюються і в подальшому вони просто не бачать причини продовжувати щось роботи. Таким чином організація може втратити багато кваліфікованого та креативного персоналу. Для того з мотивувати працівник компанія повинна ввести гроші виплати та надання грамот працівникам які добились певних успіх, оскільки окрім фінансової винагороди працівникам потрібне ще відчуття потрібності, цінності та причетності.

Сильні сторони компанії включають її стиль управління-вона ідеально відповідає потребам молодої та амбітної компанії. У компанії директор розуміє виробничі та маркетингові питання на досить високому рівні, тому в своїх силах він може давати поради співробітникам, вести неформальні бесіди, жартувати, вислуховувати думки і критику співробітників.

Всі ці якості сприяють зміцненню довіри до співробітників, об'єднують в дружний і сильний колектив, кожен учасник намагається допомогти іншим учасникам в потрібний час. Зазвичай питання організації піднімаються для публічного обговорення, і у кожного співробітника є можливість висловити свою думку і запропонувати щось нове. За його словами, якщо це важливо, працівник може попросити інших вислухати його. Але, незважаючи на згуртованість і підтримку команди, потрапити в компанію не так-то просто.

На вступних співбесідах бесіда проходить в неформальній обстановці, але за допомогою основних питань розкривається як професійний рівень, так і особисті якості здобувача, а також його здатність взаємодіяти з іншими співробітниками. Після позитивної відповіді компанії на співбесіді заявник повинен пройти випробувальний термін, який визначається його успіхом та ентузіазмом під час навчання.

Компанія регулярно організовує спільні заходи, такі як спортивні тури, фільми та корпоративні вечірки. З огляду на хорошу атмосферу в команді,

деякі співробітники проявляють ініціативу в спілкуванні навіть в неробочий час. Спірне питання полягає в тому, чи належить вона самій компанії або, з іншого боку, чи існує гостра нестача корпоративних днів, які відзначаються по-своєму, наприклад, коли в День вчителя проводяться концерти, присвячені вчителям.

В цілому, компанія приділяє достатньо уваги оплаті праці-є можливість виплачувати бонуси і збільшувати заробіток за ефективне виконання роботи, проходячи сертифіковані курси підвищення кваліфікації понад місячні робочі дні. Більшість співробітників задоволені цією ситуацією. Проте, серед співробітників немає здорового конкурентного середовища, тому що співробітники найбільш розрізнені, і роботи вистачить на всіх. Не існує заходів, спрямованих на підвищення інтересу співробітників до розвитку навичок за рахунок короткострокової, але інтенсивної командної роботи. Раніше ми намагалися організувати кілька подібних заходів, але з часом вони виявилися марними через відсутність ініціативи.

2.4. Рекомендації щодо формування корпоративної культури

ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»» має чимало переваг серед у формуванні своєї корпоративної культури. Проте порівнюючи їх із недоліками, які присутні в корпоративній, ці переваги стають незначними.

Головними недоліками є відсутність мотивації працівників, велике навантаження та вигорання. Ці фактори є прямою загрозою для організації, оскільки при відсутності мотивації працівники не будуть проявляти ніякої зацікавленості до робити, це призведе до зменшення продуктивності праці та погіршиться надання послуг. Через велике навантаження працівники не будуть в змозі якісно та ефективно виконати свою роботу, їхні результати погіршуватимуться, і це вплине на репутації організації.

Для того аби корпоративна культура в організації змога стати кращої та продовжити свій розвиток, організації запропонований перелік заходів із підтримки розвитку корпоративної культури на підприємстві:

- запропонувати нормативну базу корпоративної культури та ініціювати збори персоналу для її затвердження та обговорення: розробити "кодекс корпоративної культури", "кодекс ділової поведінки для працівників" та "кодекс відносин з клієнтами та споживачами";

- проводити інформаційні заходи та організовувати заходи всередині компанії для ознайомлення працівників з основами корпоративної культури, включаючи правила і норми ділової етики, кодекси поведінки, правила і норми зовнішнього вигляду;

- контролювати дбайливе ставлення працівників компанії та вживати дисциплінарних заходів до порушників;

- активно просувати невидимі елементи корпоративної культури компанії (стратегія розвитку, основні принципи щоденної роботи, базові цінності компанії, корпоративні свята) серед співробітників;

- створити "час згоди" для співробітників, щоб обговорити важливі аспекти культури компанії та бути відкритими до пропозицій;

- розробити та запропонувати вищому керівництву заходи для збереження колективного духу, здорового психологічного клімату та цінностей саморозвитку кожного працівника;

- розробляти системи заохочення інновацій, креативності, ініціативності, участі та свободи серед співробітників;

- пропонувати вищому керівництву компанії якісні та кількісні зміни в офіційних правилах і процедурах з метою покращення організаційної структури компанії та зменшення "бюрократії";

- комунікація та залучення працівників: чітко та ефективно інформувати працівників про цілі та цінності організації та залучати їх до формування культури компанії;

- створення сприятливого робочого середовища: забезпечити сприятливе робоче середовище, яке сприяє співпраці, толерантності та взаєморозумінню;

- навчання та розвиток: проводити структуровані навчальні заходи, які допомагають працівникам розвивати свій професіоналізм та розуміти цінності організації;

- моніторинг та оцінка: регулярний моніторинг та оцінка організаційної культури для виявлення успіхів і слабких сторін та своєчасного реагування на зміни. Реалізація цих рекомендацій допоможе підвищити ефективність управління підприємством та забезпечить стабільний та успішний розвиток організації.

У кінцевому підсумку, корпоративна культура є ключовим чинником, що визначає успіх організації. Розуміння її важливості та впливу на ефективність управління дозволить підприємствам не лише виправити можливі недоліки, але й зробить їх більш конкурентоспроможними та стійкими на ринку. Реалізація рекомендацій щодо покращення корпоративної культури в організації стане ключовим кроком у досягненні цілей та забезпеченні успішного розвитку у майбутньому.

Висновки до другого розділу

1.ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»» - це товариство з обмеженою відповідальністю, що надає освітні послуги. Його призначенням є надання якісної освіти з акцентом на екологічне виховання та впровадження інноваційних методик навчання. Організаційна структура школи включає:

- директор: відповідає за функціонування та управління школою, реалізацію стратегій розвитку, навчання та управління управлінським персоналом.

- заступник директора: за окремими напрямами шкільної діяльності (освітня діяльність, Адміністративно-господарська діяльність і т.д.)

- педагогічний склад: вчителі та викладачі, які беруть участь в освітньому процесі.

- адміністративний персонал: співробітники (бухгалтери, юристи, технічний персонал тощо) ті, які забезпечують функціонування школи з організаційної точки зору.)

2. Досліджено характеристику корпоративної культури в організації. Працівники та керівництво мають хороші формальні та неформальні відносини, що дає можливість краще дізнатись про організацію взаємовідносин, звичаїв та традицій самої організації

3. Проаналізовано ефективність корпоративної культури. Методом опитування було виявлено, що в організації відсутня мотивація працівників, присутнє велике навантаження а також присутній вагомий стрес. Такі результати не є хорошими, оскільки мають чималий вплив на робочі процеси організації. Вони можуть спричини такі проблеми як: зниження ефективності праці, збільшення плинності кадрів, погіршення іміджу організації.

4. Розглянуто можливі пропозиції щодо покращення корпоративної культури. Для того аби корпоративна культура в подальшому мала свій стабільний розвиток, організації варто звернути увагу на наступні пропозиції:

- покращення мотивації працівників варто створити матеріальні та нематеріальні заохочення

- зниження завантаженості варто переглянути план роботи та розподілити навантаження рівномірно між працівниками

- для зменшення рівня стресу на роботі організації варто впровадити програмну підтримку працівників.

5. Досліджено, що працівники в організації маю хороші формальні та неформальні зв’язки, відношення один до одного не залежності від займаної посади, атмосфера у колективі дружня та привітна.

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу сучасного розуміння терміну «корпоративна культура» та узагальнення наукових підходів,щодо вивчення суті даного терміну, зроблено висновки,що корпоративна культура це багатозначне поняття, без якого організація не може проводити безліч робочих процесів.

2. Встановлено, що визначення корпоративна культура - це складна та багатогранна концепція, яка відображає специфічний характер функціонування підприємства, його цінності та підходи до роботи..

3. Визначено багато типів корпоративної культури,проте з них можна визначити декілька основних: адаптивна кланова,орієнтована на досягнення, бюрократична.

4. Корпоративна культура несе за собою вплив на різні аспекти діяльності компанії, в тому числі на: мотивація і задоволеність співробітників, здатність залучати і утримувати, взаємодія та спілкування, імідж і репутація компанії, інновації та адаптивність

5. Досліджено, яку роль відіграє корпоративна культура у роботі та функціонуванні організації. Вона сприяє її розвитку, кращій співпраці та отриманні здорового психологічного клімату. Кожен керівник в не залежності в якій організації він працює повен знати як правильно формувати корпоративну культу, оскільки вона є зародком подальшої взаємодії колег між собою, керівника із підлеглими.

6. Охарактеризовано організаційну діяльності ТзОВ «Школа «ЕКОЛЕНД»», яка є успішним приватним навчальним закладом,який забезпечую надання якісних освітніх послуг. Вона має свої певні цінності,звичаї та традиції,чим заохочує клієнтів, також надає можливість відвідувати гуртки на території школи,що в свою чергу забезпечує всебічний розвиток дитини.

7. Виявлено що в організації присутня гендерна нерівність. Більша частина працівників організації це жінки,в той час як чоловіків переважна

меншість. Це загроза для організації оскільки, працівники будуть вважати що права тієї чи іншої групи перевищуються або ж утискаються. Так це може спричинити конфлікти та суперечки серед працівник, що може призвести до зниження ефективності праці,швидкоплинності кадрів, втрати талантів.

8. Виявлено, що працівники перебувають у постійному стресі, через велике навантаження та війну. Проведе опитування показало, що більша частина працівників перебувають у постійному стресі оскільки обсяг роботи є надто великий і вони не можуть виконати якісно свою роботу. Керівники хоч і стараються не надавати цьому великого значення оскільки ситуація в країні не є стабільно проте все ж вимагають певного рівня якості від працівників.

9. Методом опитування було виявлено, що працівники не мають ніякого заохочення. Працівники не мають бажання проявляти будь які здібності, приймати участь у конкурсах або залучати до них дітей, оскільки від керівництва навчального закладу не має ніяких матеріальних чи не матеріальних заохочень. Таке ставлення призведе до втрати репутації організації, зниження рівня надання послуг, втрати талантів, швидкоплинності кадрів.

10. Рекомендовано зменшити навантажування та очікування, створити матеріальні та нематеріальні заохочення. Навантаження для працівників варто зменшити оскільки перевтома та постійний стрес впливають на якість роботи та надання послуг, тому краще давати меншу кількість завдання проте вони будуть краще виконані. Ще однією рекомендацією є введення матеріальних та нематеріальних заохочень, а саме: подяк,грамот,винагороджень матеріального характеру. Таким чином можна заохотити працівників проявляти себе, свій потенціал та відкрити дорогу спеціалістам своєї справи. Не усім працівникам потрібне саме матеріальне заохочень,багатьом потрібне визнання їхньої праці та відчуття значущості в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скуратівський А. Правова культура в контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців. // *Вісник УАДУ при Президентові України* - №1. К.: УАДУ., 2002 – 255с. . URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810 (дата звернення: 10.05.2024)

2. Савчук Л., Бурлакова А. *Розвиток корпоративної культури в Україні Персонал.* 2005. №5. С. 86 – 89.2. URL:https://dse.org.ua/arhcive/14/11.pdf (дата звернення: 10.05.2024)

3. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. *Психологічні детермінанти корпоративної культури Політичний менеджмент.* 2006. №3 (17). С.76–88. URL: https://dse.org.ua/arhcive/14/11.pdf (дата звернення: 10.05.2024)

4. Бала О.І. (2006), *Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура»,* Видавництво НУ «Львівська політехніка», Львів, Україна. (дата звернення: 10.05.2024)

5. Brown, A. (1995), «Organisational Culture», Journal of Management and Organisation, Volume 1, Issue 1, pp.57. (дата звернення: 10.05.2024)

6. Х. Стамбульська, студентка Національного університету «Львівська політехніка» Х. С. Передало, к. е. н., доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» *Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 10.05.2024)

7. Небава М., Ратушняк О. Менеджмент організації та адміністрування Частина 2. *Тема 3 Організаційна культура організації.* URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/2nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch2/index_3.htm (дата звернення: 10.05.2024).

8. Kilmann H.R., Mary J. Saxton J.M, and Serpa R. (1985), Gaining control of the corporate culture, SanFrancisco: Jossey-Bass, USA. (дата звернення: 10.05.2024)

9. Ouchi W.G., Wilkins A.L. (1985), «Organizational culture», Annul Review of Sociology, vol.1, pp.457-83. (дата звернення: 10.05.2024)

10. Чайка Г.П. (2005), Культура ділового спілкування менеджера, Знання, Київ, Україна (дата звернення: 10.05.2024)

11. Менеджмент організацій - 3.2.3. *Типи корпоративної культури Менеджмент / Менеджмент організацій* - ШМОРГУН Л.Г. URL: https://westudents.com.ua/glavy/44798-323-tipi-korporativno-kulturi.html (дата звернення: 10.05.2024)

12. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити URL:https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi

13. Типи корпоративної культури URL:https://pidru4niki.com/12090810/menedzhment/tipi_korporativnoyi_kulturi (дата звернення: 15.05.2024)

14. Як змінилась корпоративна культура протягом війни URL: https://jobs.ua/articles/yak-zmnilas-korporativna-kultura-protyagom-vyni-14608

15. ЕКОЛЕНД URL: https://ecoland.ua/(дата звернення: 15.05.2024)

16. Значення кольору та його символіка у цифровому маркетингу: Як використовувати силу кольору URL:https://bannerboo.com/ua/blog/znachennya-koloru-ta-yoho-symvolika-u-tsyfrovomu-marketynhu/ (дата звернення: 15.05.2024)

17. Посадова інструкція URL:https://www.school32lv.com/2021/09/01/posadova-instrukcziya-dyrektora/ (дата звернення: 15.05.2024)

18. Посадова інструкція заступника директора з виховної роботи URLhttps://mkl.licey.org.ua/posadova-instrukciya-zastupnika-direktora-z-vihovnoi-roboti-09-59-52-24-05-2022/(дата звернення: 15.05.2024)

19. Посадова інструкція заступника директора з навчальної роботи URL:https://mkl.licey.org.ua/posadova-instrukciya-zastupnika-direktora-z-navchalnoi-roboti-09-58-13-24-05-2022/ (дата звернення: 15.05.2024)

20. Статут Товариства з обмеженою відповідальність «Школа «ЕКОЛЕНД»» (дата звернення: 15.05.2024)

21. Вплив корпоративної культури на вигорання співробітників | HURMA.. URL: https://hurma.work/blog/vplyv-korporatyvnoyi-kultury-na-vygorannya-spivrobitnykiv/ (дата звернення: 15.05.2024).

22. Д. С. Ліфінцев, асистент кафедри менеджменту, ДВНЗ Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635 (дата звернення: 17.05.2024)

23. .SWOT-аналіз URL: https://osvita.ua/vnz/add-education/glossary/9635/ (дата звернення: 17.05.2024)

24. .SWOT-аналіз URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT опитування. (дата звернення: 17.05.2024)

25. .Сеник Юрій Ігорович кандидат біологічних наук, докторант за спеціальністю «Економіка» кафедри підприємництва та торгівлі, старший викладач кафедри екології та охорони здоров'я Західноукраїнський національний університет. URL:https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37631/28_%D0%A1%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 17.05.2024)

26. Матеріал: Тест оцінки психологічного клімату у колективі URL:https://vseosvita.ua/library/test-ocinki-psihologicnogo-klimatu-u-kolektivi-219794.html (дата звернення: 17.05.2024)

27. Modern Economics | Електронне наукове фахове видання з економічних наук. *Вплив корпоративної культури на управління*

персоналом підприємства URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/7-2018/UKR/dolha.pdf (дата звернення: 20.05.2024).

28. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності державної служби зайнятості | О В Григор'єва | Ефективна економіка №3 2012. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1025 (дата звернення: 20.05.2024)

29. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації | Д С Ліфінцев | Ефективна економіка №7 2011. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635 (дата звернення: 20.05.2024).

30. 4.3. Типи організаційних структур управління підприємством - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: https://buklib.net/books/32066/ (дата звернення: 21.06.2024).

31. Структура управління організацією. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm (дата звернення: 21.05.2024).

32. Прищак М., Лесько О. *Психологічні особливості керівника. Психологія управління в організації*. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/322.html (дата звернення: 03.06.2024).

33. Стиль керівника. *MilkUA.info*. URL: http://milkua.info/uk/post/stil-kerivnika (дата звернення: 03.06.2024).

34. Чернишова Т.О. та Немченко Т.А (2010), Деякі аспекти корпоративної культури організації, Економічні науки, №17, URL:http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення 20.05. 2024 р.).

35. Як забезпечити гендерну рівність у колективі та чому компанія від цього тільки виграє? Happy Monday. URL: https://happymonday.ua/yak-zabezpechyty-gendernu-rivnist-u-kompanii (дата звернення: 22.05.2024).

36. Національний інституту стратегічних досліджень. *Гендерні диспропорції в Україні під час війни.* URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/henderni-dysproportsiyi-v-ukrayini-pid-chas-viyny.

37. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. НОВИНИ–«*АГРОКЕБЕТИ*».URL: https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu (дата звернення: 22.05.2024).

38. . Як ефективно впровадити систему мотивації персоналу: чек-лист | LMS Collaborator. *LMS Collaborator*. URL: https://collaborator.biz/blog/motivation-chek-list/ (дата звернення: 22.05.2024).

39. .Як HR-фахівець може знизити рівень стресу у співробітників? | HURMA. *HURMA*. URL: https://hurma.work/blog/yak-hr-fahivecz-mozhe-znyziti-riven-stresu-u-spivrobitnikiv/ (дата звернення: 24.05.2024).

40. Емоційне вигорання. 5 порад для керівника колцентру. Zadarma.com. URL: https://zadarma.com/ua/blog/callcenter-workers-burnout/ (дата звернення: 24.05.2024).