

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Соціальний менеджмент

23 – Соціальна робота

232 – Соціальне забезпечення

Форма навчання: _____ денна _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Формування та розвиток корпоративної культури»

здобувача Нонки Руслана Анатолійовича

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, Кир`янова Олена
Вікторівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та
психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Соціальний менеджмент
23 – Соціальна робота
232 – Соціальне забезпечення**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.М. Поплавська

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Нонці Руслану Анатолійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

денної

форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Формування та розвиток корпоративної культури»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади формування та розвитку корпоративної культури в умовах сьогодення (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз стану та оцінювання ефективності корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» (назва розділу)
Розділ 3	Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	процес формування й розвитку корпоративної культури
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних та практичних засад формування та розвитку корпоративної культури
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	поглиблення теоретико-методичних та практичних засад процесу формування та розвитку корпоративної культури та розробка програми заходів щодо удосконалення моделі корпоративної культури та оцінювання її ефективності в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- розкрити сутність та зміст поняття «корпоративна культура», висвітлити існуючі погляди на її роль, складові елементи, принципи та функції;
- поглибити теоретичні положення щодо процесу формування та розвитку корпоративної культури в організації;
- розкрити методичні аспекти оцінювання стану та ефективності корпоративної культури;

У розділі 2

- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»;
- провести аналіз та оцінити стан корпоративної культури в організації;
- оцінити ефективність корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»;

У розділі 3

- вивчити зарубіжний досвід формування та розвитку корпоративної культури;
- розробити заходи удосконалення моделі корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»;
- оцінити можливу соціальну ефективність запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Робота складається з 3 розділів, кожен з яких містить 3 параграфи. Перша частина висвітлює теоретико-методичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури, другий розділ носить аналітичний характер, а третій має рекомендаційний характер. Обсяг дипломної роботи – 81 аркуш, включаючи список використаних джерел. Дипломна робота містить 7 таблиць, 2 рисунки. Під час написання дипломної роботи використано 57 джерел. У роботу також включено результати практичної наукової діяльності:

Тези опубліковані у збірнику наукових матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні питання економіки та фінансів: глобальні виклики та тренди».

Об'єктом дослідження є процес формування й розвитку корпоративної культури. **Предметом** дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних засад формування та розвитку корпоративної культури. **Метою** кваліфікаційної магістерської роботи є поглиблення теоретичних, методичних та практичних основ процесу формування й розвитку корпоративної культури та розробка програми дій щодо удосконалення моделі корпоративної культури та оцінювання її ефективності в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- розкрити сутність категорії «корпоративна культура» та визначити її роль, висвітлити погляди різних дослідників та її основні складові й функції;
- поглибити теоретичні положення формування й розвитку корпоративної культури в організації та вивчити методичні засади оцінки її ефективності;
- виявити особливості методів та інструментів діагностики стану корпоративної культури;
- здійснити організаційно-економічну характеристику БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» та проаналізувати основні показники її діяльності;

- дослідити закордонний досвід формування та розвитку корпоративної культури;
- провести дослідження стану корпоративної культури в організації та проаналізувати її недоліки;
- розробити комплекс заходів з удосконалення корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»;
- оцінити соціальну ефективність заходів розвитку корпоративної культури в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

Вищеназвані завдання пропонуємо вирішити за допомогою таких **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження: спостереження та теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, метод вимірювання, порівняльного дослідження, аналізу та синтезу (для виявлення та обґрунтування проблем дослідження); анкетування (для оцінювання стану та рівня сформованості корпоративної культури); метод С. Хенді.

Практична значущість дослідження полягає в розробці заходів, спрямованих на вдосконалення моделі корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

Робота завершена та захищена у 2023 році.

Ключові слова: корпоративна культура, корпоративний дух, згуртованість, управління персоналом, місія, бачення, основні цінності, імідж.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Соціальний менеджмент»
здобувача Нонки Руслана Анатолійовича
на тему «**Формування та розвиток корпоративної культури**»

1. Актуальність теми: зумовлена необхідністю формування та розвитку корпоративної культури благодійних фондів в нових соціоекономічних реаліях, враховуючи вплив пандемії та військової агресії росії. За нових умов постає проблема збереження ефективності діяльності досліджуваної організації, що суттєво залежить від сприятливої корпоративної культури, чим і зумовлена тема дослідження.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: виділення основних засад формування корпоративної культури, дослідження різних методик оцінювання корпоративної культури та лояльності персоналу благодійного фонду.
3. Наявність самостійних розробок автора: комплексний підхід до аналізу корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», що базується на узагальненні результатів проведеного дослідження та інтерв'ювання цільової аудиторії.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Розроблені автором кваліфікаційної магістерської роботи рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури, які враховують накопичений досвід управління благодійними організаціями, можуть бути органічно імплементовані в структуру досліджуваної організації, а також бути використані як типові для розвитку корпоративної культури подібних благодійних організацій.
5. Наявність недоліків: Рекомендації автора щодо корпоративної культури недостатньо деталізовані в контексті оцінювання соціальної значущості діяльності благодійної організації, в тому числі за умов масштабування в майбутньому.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою

Науковий
керівник

доцент кафедри соціоекономіки та управління
персоналом, к.е.н., доцент

Кир'янова О.В.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську
роботу здобувача вищої освіти

Нонки Руслана Анатолійовича
Тема «Формування та розвиток корпоративної культури»

Актуальність теми полягає в тому, що в умовах глобальної економіки, прискорення науково-технічного прогресу корпоративна культура організації відіграє суттєву роль для досягнення успіху, підвищує лояльність співробітників організації сприяє ефективному управлінню всіма процесами в організації цілому, та підвищує ефективність функціонування організації. У системі управління організацією корпоративна культура є основним чинником у процесі створення злагодженого трудового колективу та в процесі впровадження організаційних змін. Крім того, корпоративна культура є стратегічно важливим інструментом управління організацією, що мобілізує її співробітників для досягнення спільної мети, цілей і вирішення поставлених керівництвом завдань. Міцна корпоративна культура дозволяє сформувати власний унікальний імідж в очах співробітників, ділових партнерів, клієнтів та громадськості, що є однією з найважливіших умов успішної діяльності організації в конкурентному середовищі. Корпоративна культура є одним із найважливіших нематеріальних активів організації та визначає напрямок її розвитку.

Якість проведеного дослідження. Здійснений аналіз є якісним та змістовним, на особливу увагу заслуговують проведені здобувачем інтерв'ю та опитування (анкетування) всього колективу щодо рівня задоволеності працею в Благодійній організації «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» та рівня лояльності персоналу.

Позитивні риси роботи. Кваліфікаційна магістерська робота в повній мірі відповідає змісту і розробковальній темі. В 1-му розділі здобувачем висвітлені теоретичні аспекти дослідження корпоративної культури організації, наведено основні методичні підходи до оцінювання корпоративної культури, обґрунтовано вибір показників для оцінювання корпоративної культури Благодійної організації «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН». Здобувач розробив рекомендації, спираючись на основні показники діяльності організації, а також врахував результати проведеного опитування, що зробило його рекомендації щодо заходів, спрямованих на покращення стану корпоративної культури доцільними для нашої організації.

Зауваження до роботи. У роботі немає суттєвих недоліків, всі аспекти розкрито в повному обсязі, згідно розробленому змісту.

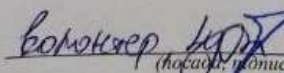
Практичне значення одержаних результатів. За допомогою проведених у роботі аналізу та досліджень можна побачити основні проблеми та недоліки щодо стану та рівня розвитку існуючої корпоративної культури в організації та знайти ефективні способи їх усунення в найкоротші терміни. Рекомендації, що були запропоновані у роботі, на нашу думку, значно покращать стан та рівень розвитку корпоративної культури в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

Місце роботи та посада рецензента
Директор БО Slots City Foundation


(підпис, ПІБ)

Артем СТОГНІЙ

Підпис засвідчую:


(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	6
1.1 Сучасні підходи до визначення сутності категорії «корпоративна культура» та її ролі	6
1.2 Складові елементи, принципи, етапи та чинники формування та розвитку корпоративної культури	15
1.3 Методичні аспекти оцінювання стану та ефективності корпоративної культури	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»	33
2.2 Аналіз та оцінювання стану корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»	37
2.3 Оцінювання ефективності корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»	47
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»	55
3.1 Впровадження зарубіжного досвіду розвитку корпоративної культури у БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»	55
3.2 Заходи щодо розвитку корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»	61
3.3 Оцінювання соціально-економічної ефективності заходів щодо розвитку корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»	70
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження, полягає в тому, що в умовах глобалізації економіки, конкурентного ринку, прискорення науково-технічного прогресу, корпоративна культура організації відіграє велику роль для досягнення успіху, підвищує лояльність співробітників організації сприяє ефективному управлінню всіма процесами в організації цілому, та підвищує ефективність функціонування і продуктивність праці в організації.

У системі управління організацією корпоративна культура є основним чинником у процесі створення злагодженого трудового колективу та в процесі впровадження організаційних змін. Крім того, корпоративна культура є стратегічно важливим інструментом управління організацією, що мобілізує структурні підрозділи організації та її співробітників для досягнення спільної мети, цілей і вирішення поставлених власником та керівництвом завдань.

Сильна корпоративна культура, адекватна реальності, дозволяє сформувати власний унікальний імідж в очах співробітників, ділових партнерів, клієнтів та громадськості, що є однією з найважливіших умов успішної діяльності організації в конкурентному середовищі. Корпоративна культура є одним із найважливіших нематеріальних активів організації та визначає напрямок її розвитку. Рівень формування та розвитку корпоративної культури та ефективність управління корпоративною культурою впливають на конкурентоспроможність організації та її інвестиційну привабливість. Зважаючи на це, розвиток корпоративної культури організації стає все більш важливим.

Дослідженню теоретичних й прикладних проблем і перспектив формування та розвитку корпоративної культури, а також шляхів удосконалення її діючої моделі в організації присвячено багато наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних дослідників. Зокрема, можна виокремити праці А.Колота, Г.Лопушняк, С.Цимбалюк, Т.Кицака, О.Кравчук, І.Петрової, О. Грیشнової, Л. Щетініної, С. Рудакової, Т.Базарова, Л.Степанової, О.Тужилкіної, Є.Жака, Є.Смірнова, А.Силіни, Є.Шейна, Р.Кричевського, Є.Короткова, Т.Соломанідіної, Е. Брауна, Г.Моргана, Г.Хофстеде, П.Вейла, А.Кромбі, Д.Елдріджа, І.Терона та інших. Не

зважаючи на те, що цю тему досліджувало багато науковців, і досі тривають дискусії щодо формування єдиного підходу до визначення сутності поняття «корпоративна культура» та її основних складових, методів та інструментів діагностики стану.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є поглиблення теоретичних, методичних та практичних основ процесу формування й розвитку корпоративної культури та розробка програми дій щодо удосконалення моделі корпоративної культури та оцінювання її ефективності в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрити сутність категорії «корпоративна культура» та визначити її роль, висвітлити погляди різних дослідників та її основні складові й функції;
- поглибити теоретичні положення формування й розвитку корпоративної культури в організації та вивчити методичні засади оцінки її ефективності;
- виявити особливості методів та інструментів діагностики стану корпоративної культури;
- здійснити організаційно-економічну характеристику БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» та проаналізувати основні показники її діяльності;
- дослідити закордонний досвід формування та розвитку корпоративної культури;
- провести дослідження стану корпоративної культури в організації та проаналізувати її недоліки;
- розробити комплекс заходів з удосконалення корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»;
- оцінити соціальну ефективність заходів розвитку корпоративної культури в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

Об'єктом дослідження є процес формування й розвитку корпоративної культури.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних засад формування та розвитку корпоративної культури.

Вищезазначені завдання пропонуємо вирішити за допомогою таких **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження: спостереження та теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, метод вимірювання, порівняльного дослідження, аналізу та синтезу (для виявлення та обґрунтування проблем дослідження); анкетування (для оцінювання стану та рівня сформованості корпоративної культури); метод С. Хенді.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці програми розвитку корпоративної культури на БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

Практичне значення дослідження полягає у впровадженні розроблених рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» з метою оптимізації роботи організації, зокрема було запропоновано:

- 1) формування цільової комплексної програми щодо розвитку та формування корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»;
- 2) впровадження моделі управління компетенцій працівників на БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»;
- 3) розробка кодексу корпоративної етики на БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»;
- 4) розробка корпоративних заходів, які могли б зближувати колектив (корпоративна спартакіада).

Інформаційна база. Наукові й науково-практичні праці, присвячені вивченню та осмисленню процесу формування корпоративної культури підприємства: монографії, наукові статті, наукові звіти, підручники, посібники, курси лекцій тощо. Вибір джерел обґрунтований їх тематичною причетністю до проблем формування та розвитку корпоративної культури підприємств, факторів, що впливають на формування корпоративної культури, інструментів творення наукового контенту корпоративної культури, а також дані підприємства БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

Структура роботи. Вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

1.1 Сучасні підходи до визначення сутності категорії «корпоративна культура» та її ролі

Здійснюючи опис культури організації науковці використовують різноманітні близькі за змістом терміни, такі як «ділова культура», «управлінська культура», «підприємницька культура», «виробнича культура», «організаційний клімат», «організаційна культура», «культура трудових відносин», «внутрішня культура компанії», «корпоративна культура» тощо.

На нашу думку, для нашого дослідження доцільним є вживання категорії «корпоративна культура», оскільки це поняття найбільш точно відображає зміст і структуру діяльності організацій соціальної сфери в умовах сьогодення.

Перш ніж розглядати сутність категорії «корпоративна культура» розглянемо, що являє собою базове поняття «культура». Культура, на думку Е. Тейлора, поєднує у собі сформовані у людини вірування та звичаї, знання та здібності, характерні риси та звички [1].

В останні десятиліття минулого століття вітчизняною наукою було сформовано два підходи до осмислення загальної природи культури. Згідно першого підходу, якого дотримуються Е. Баллер, В. Межуєв, Н. Злобін, А. Арнольдов, Л. Коган, культура являла собою процес творчої діяльності. Згідно з іншим підходом, представниками якого є В. Трушков, Е. Маркарян, В. Давидович, З. Файнбург, М. Каган, культура визначалася як специфічний спосіб людської діяльності. Спільним для обох підходів є діяльнісна інтерпретація культури, навіть незважаючи на той факт, що обґрунтування цієї інтерпретації істотно відрізняються [1].

Формування перших наукових поглядів на корпоративну культуру та її

складові відбувається у ХІХ ст. – 70-ті рр. ХХ ст. Представниками цього етапу були Гельмут Карл Бернхард фон Мольтке, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Шериф, Е. Джайкус тощо [1].

Поняття «корпоративна культура» вперше було сформульовано військовим теоретиком німецьким фельдмаршалом Гельмутом Карлом Бернхардом фон Мольтке ще у ХІХ ст. та застосовано для характеристики визначення правил поведінки та взаємовідносин в середовищі офіцерів [36]. Представниками Школи людських відносин менеджменту наприкінці ХІХ ст. активно вивчався вплив людських відносин усередині організації на її діяльність [1].

В 20-х – 30-х роках ХХ ст. група американських дослідників очолювана Елтоном Мейо провела на Чиказькій фабриці «Western Electric» Хоторнський експеримент, під час якого досліджувались культурні аспекти діяльності організації. Результати Хоторнського експерименту та висновки Елтона Мейо підштовхнули до подальшого вивчення поведінки й потреб працівників в контексті культури організації, в якій вони працюють [26].

Елтон Мейо підкреслював необхідність розвитку почуття групової прихильності серед працівників на основі спільних цінностей, розуміння «життя» працівника в організації та покращення соціальної організації підприємства [3].

В 1930-ті роки в Японії, як результат пристосування самурайської етики до сучасних промислових технологій, з'явилися етичні правила, яких мали дотримуватися працівники корпорацій у спілкуванні з керівництвом, колегами та клієнтами в процесі своєї роботи. Метою впровадження зазначених етичних правил було підвищення ефективності виробництва в умовах вичерпання технологічних ресурсів. Трохи згодом положення про корпоративну культуру розвинули американські вчені. Тому на сьогоднішній день корпоративна культура, на нашу думку, поєднує в собі як західний підхід з орієнтацією на особисту вигоду і крайній індивідуалізм, так і східне бачення, де людина, може набути своєї найвищої цінності лише у необмеженому поєднанні із суспільством [18].

Процес переходу до постіндустріальної економіки та усвідомлення важливості не лише економічних стимулів, але й розвитку культури задля

досягнення високих показників ефективності діяльності викликав підвищений інтерес до феномену корпоративної культури в останні десятиліття минулого століття. [8].

Наприкінці 60-х років ХХ століття дослідники активно займалися вивченням категорій «клімат» та «культура» в організації.

Систематичного дослідження корпоративної культури до початку 80-х років ХХ століття в науковій літературі не відмічалось, були лише епізодичні спроби дослідити це явище. В 70-х –80-х роках ХХ століття американські науковці почали досліджувати цей термін, однак важливо відмітити, що поняття «корпоративна культура» в цей час ще не з'явилося. Єдиного, всіма визнаного підходу до визначення поняття «корпоративна культура» досі не сформовано: у вітчизняній та зарубіжній літературі існує велика кількість інтерпретацій.

Багато дослідників висловлювали думку, що організації мають власну культуру. Основи теорії корпоративної культури, на думку більшості вчених, були закладені у 1973 році американським соціологом Кліффордом Гірцем.

На цьому етапі розвитку у вітчизняній науковій літературі деякі питання корпоративної культури досліджувались розробником методики і теорії виховання у колективі, відомим українським радянським педагогом А. Макаренком. В. Сухомлинський у своїх творах також писав про цінності і норми поведінки як компоненти культури.

На наступному етапі у 1980-х роках відбулася активізація досліджень феномену корпоративної культури, що супроводжувалася публікацією праць таких зарубіжних дослідників як П. Друкер, А. Кеннеді, Р. Куїнн і К. Камерон, С.П. Роббінс, Р. Уотерман, Е. Шейн тощо.

На початку 80-х років ХХ століття американські дослідники відзначили, що раціональні управлінські теорії, на яких базувалися універсальні методи взаємовідносин у колективах, вже не працюють. Як з'ясувалося, механізм управління багато в чому визначається культурними особливостями та традиціями, а однакові управлінські впливи в умовах різних організаційних середовищ спричиняють різну, часто-густо протилежну поведінку працівників.

Дослідники чітко сформулювали ідею про те, вище керівництво компанії, повинно займатися не лише економічними питаннями, але й формувати сенс роботи в цій компанії тобто визначати її ціннісні установки.

У сучасній літературі існує досить значна кількість підходів до розуміння сутності поняття корпоративна культура, основні із яких відображено у табл. 1.1:

Таблиця 1.1. Підходи до розгляду поняття «корпоративна культура»

Автор	Визначення поняття «корпоративна культура»
1	2
Богданова Н.	специфічна сфера діяльності організації, що складається зі спеціалізованих комплексів, особливим чином організованих результатів праці працівників, віртуальних і матеріальних ресурсів, включаючи систему взаємин між працівниками, глибинно об'єднує сукупність взаємопов'язаних організаційних процесів і явищ, в яких ресурси перетворюються на кінцеві результати функціонування системи в цілому завдяки цілеспрямованим діям працівників
Бала О.	набір матеріальних і духовних цінностей, культурно-етичних і соціальних потреб, що нерозривно пов'язані між собою, властиві кожній організації, але різняться в кожній конкретній компанії.
Барановська Н.	система ключових принципів, переконань і технологій, що якісно сформована в життєдіяльності підприємства
Білорус Т.В. [15, с.38].	сформована історично система загальних цінностей, переконань, символів, традицій, формальних і неформальних правил поведінки співробітників організації, що витримали випробування часом
Браун Е. [43]	сформований за час життєвого циклу організації цінності, набір цінностей, переконань та реальних способів розв'язку проблем, що мають тенденції до прояву в поведінці працівників та в різних матеріальних формах
Вейл П.	загальна психологія підприємства чи організації, що має власну унікальність.
Віханський О. та Наумов О.	сукупність найважливіших припущень, які задекларовані менеджментом підприємства в основних цінностях та задають усім членам колективу орієнтири у поведінці та діях.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Гевко В.Л. [7, с.8]	розділяється співробітниками організації: цінності, ідеологія, філософія, норми, що об'єднують організацію в єдине ціле.
Голанд К.	унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, що відокремлюють її від інших компаній
Гриценко Н.	це набір формальних і неформальних правил поведінки, моральних норм і ціннісних установок, який демонструє відносини соціального, виробничого і економічного характеру, які склалися на підприємстві та підтримуються його менеджментом.
Елдрідж Д. і Кромбі А.	унікальний комплекс цінностей, норм та переконань, що визначають шляхи досягнення організацією поставлених цілей та задач, а також спосіб об'єднання в одну організацію різних груп та окремих особистостей [24].
Жак Є.	образ мислення, що став звичним та традиційним для персоналу та керівництва підприємства, а також спосіб дії, який підтримується переважною більшістю колективу та приймається новими працівниками, щоб стати «своїми» [40].
Кицак Т.Г. [28, с.247]	набір цінностей, установок, уявлень, що підтримуються всіма співробітниками організації і які визначають та спрямовують поведінку співробітників даної організації
Колот А.М. [39]	основа життєвого потенціалу компанії, чітко сформована та стійка система норм, ключових цінностей, основних переконань, принципів співпраці, якої дотримуються усі суб'єкти соціально-трудова відносин в компанії
Кричевський Р.	сукупність основних цінностей, моральних норм, укорінених ритуалів, правил поведінки персоналу та встановлених стандартів якості продукту.
Максименко О.	основні цінності, норми, стилі поведінки і стосунки, які існують між працівниками конкретної організації
Морган Г.	корпоративна культура – це одночасне поєднання різних способів подання ідеологій, переконань та основних цінностей підприємства: мови, традицій, фольклору та ін [49].
Мошеко Г.Є. [18, с.42]	система переконань та цінностей, що розділяють всі працівники фірми, і яка обумовлює їхню поведінку й характер життєдіяльності організації
Оучі У.	символи, міфи, церемонії, які передають важливі ідеї про цінності і переконання членам організації

Кінець таблиці 1.1

1	2
Рум'янцева З.	спільні цінності, соціальні норми, поведінкові установки, що виробляються організацією і які регламентують дії осіб
Смірнов Є.	розглядає корпоративну культуру як багатоскладову систему, яка включає в себе суспільно-прогресивні правила та норми діяльності формального і неформального характеру, індивідуальні та групові інтереси, стиль керівництва, звичаї та традиції організації, особливості поведінки працівників, рівні сумісності та взаємодії персоналу з організацією і окремо між собою, рівень задоволеністю умовами праці та перспективами розвитку.
Соломанідіна Т.	соціально-духовне поле організації, яке під впливом різних явищ (явних і неявних, усвідомлених і неусвідомлених, матеріальних і нематеріальних) поєднує філософію, ідеологію, основні цінності, правила поведінки працівників та загальні способи розв'язання проблем, які дають можливість компанії досягати успіху.
Співак А.	система духовних і матеріальних цінностей, що визначають індивідуальність організації та мають прояв в поведінці, взаємодії та спілкуванні співробітників між собою і зовнішнім середовищем
Уткін Є.	цінності та переконання, що зумовлюють характер життєдіяльності та поведінку працівників організації, і які приймаються усім колективом
Хофстеде Г.	програмування колективної думки, що відрізняє співробітників однієї організації від іншої
Чайка Г.	система правил, цінностей і поведінкових норм в певній організації, система взаємовідносин і взаємодії працюючих в ній людей.
Чернишова Т. та Немченко Т.	конкретна форма буття взаємопов'язаної системи, що включає в себе ієрархію цінностей, домінуючих серед співробітників організації, і набір способів їхньої реалізації, і які мають перевагу в компанії на певному етапі її розвитку.
Шейн Є.	набір колективних фундаментальних принципів, правил, відкритих, винайдених або розроблених певним колективом людей, у міру того, як він вчився вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та інтеграції у внутрішньому середовищі, і розвинені достатньо добре, щоб вважатися цінними [46]

Джерело: розроблено автором на основі різних джерел

Таким чином, існує суттєва кількість підходів до визначення корпоративної культури, і всі автори, які описують це явище, сходяться на тому, що пов'язує єдність і соціальну згуртованість організації з одного боку, а з іншого – ефективність її функціонування. Ми не погоджуємося з цим твердженням, оскільки ефективність корпоративної культури залежить від ефективності реалізації нею своїх функцій, а ті, у свою чергу, залежать від якісних особливостей самої культури. Сила та ефективність корпоративної культури не пов'язані безпосередньо, оскільки суспільство неоднозначно ставиться до сильної корпоративної культури.

Усі трактування терміну «корпоративна культура» схожі в тому сенсі, що це сукупність принципів, переконань і цінностей, які визначають поведінку співробітників організації [28].

Тому значення цінностей використовується як загальне поняття всієї організації, а також як визначення повсякденних взаємодій між окремими співробітниками.

Можна виділити чотири основні характеристики корпоративної культури: ієрархічність, спільність, послідовність, об'єктивність;.

Корпоративну культуру неможливо запозичити, спроектувати та впровадити; він унікальний і розвивається в кожній організації з часом. У формуванні культури велике значення мають усталені традиції, історія компанії та історія самого колективу.

Корпоративна культура має велике значення для розвитку компанії. Корпоративна культура є джерелом довговічності та надійності компанії. Це надає працівникам організаційну ідентичність і створює відчуття соціальної безпеки серед співробітників. Вони стають більш впевненими у своїй організації та своєму становищі в ній.

До того ж, розвиненість організаційної культури дуже допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися у вже сформованому колективі. Розуміючи основи культури своєї організації, вони правильно сприймають події, що відбуваються в організації, визначаючи в них найважливіше.

У разі якщо корпоративна культура узгоджується із загальною метою підприємства, то вона стає важливою частиною організаційної ефективності. Більшість сучасних організацій розглядають свою культуру як один з потужних стратегічних інструментів. Організаційна культура дозволяє забезпечити продуктивну взаємодію всіх підрозділів і співробітників компанії, зорієнтувавши їх на загальні цілі. Вона сприяє підвищенню мотивації співробітників і ефективності бізнес-процесів підприємства. До того ж організаційна культура забезпечує позитивний імідж компанії для всіх зацікавлених сторін [28].

Організаційна культура визначає належний спосіб поведінки в організації. Культура організації складається зі спільних цінностей і переконань, встановлених лідерами, які надалі передаються та зміцнюються за допомогою різних методів, що в кінцевому підсумку формує поведінку, сприйняття та розуміння співробітників.

І навпаки, культура, що є неефективною, може зруйнувати компанію та її менеджмент. Незалучені працівники, погані взаємини з клієнтами, висока плинність персоналу та низькі прибутки є прикладами того, як невідповідна культура може негативно впливати на доходи.

Організаційна культура включає в себе як об'єктивні так і суб'єктивні складові. До суб'єктивних складових можна віднести цінності, вірування, міфи і образи, ритуали і заборони, які мають відношення до історії підприємства та життя її засновників. Об'єктивні елементи характеризують матеріальний аспект функціонування підприємства і включають в себе символіку, кольори, зручність і оформлення інтер'єру, меблі, зовнішній вигляд будівель, обладнання та ін.

Отже, культура охоплює весь процес управління в організації від початку до кінця, відіграє суттєву роль в організації взаємодії та спілкування, й обумовлює логіку сприйняття, мислення та інтерпретацію інформації.

Ми вважаємо, що можна виділити три основні точки зору:

1. Корпоративна культура ідентична організаційній культурі. Обидва поняття спираються на одні й ті самі визначення, а саме: філософію та ідеологію організації, вірування, очікування та норми, важливі принципи, які приймаються та

поділяються всіма членами колективу. Західні дослідники використовують, переважно, терміни *corporate culture*, *corporate identity*.

2. Корпоративна культура є складовою організаційної культури. Така точка зору є менш поширеною. Причиною тому є недостатня обґрунтованість наведених даними авторами відмінностей. Можна навіть знайти твердження що організаційна культура – це культура материнської організації, в той час як корпоративна культура є культурою закордонних філій організації. Питання ж про те, чим ці поняття відрізняються один від одного (за структурою, функціями) так і залишається невирішеним.

3. Корпоративна та організаційна культури є самостійними феноменами. В такому випадку обидва аналізовані феномени – це різні явища, які можуть перетинатися в окремих елементах та проявах.

Отже, корпоративна культура проявляється через моральні норми і матеріальні цінності, що переважають в компанії, кодекс поведінки і існуючі ритуали, стандарти якості і зовнішній вигляд співробітників. Корпоративна культура реалізується в обраній стратегії компанії і відбивається в філософії управління керівництва. Корпоративна культура обумовлює поведінку персоналу підприємства та допомагає новим співробітникам швидко адаптуватися. Культура організації має велике значення для досягнення успіхів у діяльності компанії.

Таким чином, ми не розмежовуємо корпоративну та організаційну культури, а вважаємо їх тотожними категоріями, оскільки, по-перше, дана категорія, як і сама наука про управління були перейняті із Заходу, де терміни «корпоративна» та «організаційна» є аналогічними. Зарубіжні вчені нарівні використовують як *corporate culture* та «*organizational culture*», а також «*corporate identity*» [21]. По-друге, у вітчизняній літературі більшістю сучасних авторів корпоративна культура визначається з допомогою тих самих термінів, як і організаційна.

Ґрунтуючись на цьому, автор сформував одне узагальнююче визначення: корпоративна культура являє собою систему переконань, норм поведінки, установки і цінності, що є правилами, які визначають як мають працювати і поводити себе співробітники в організації.

На нашу думку, розуміння сутності та усвідомлення ролі корпоративної культури дозволить керівництву компанії як максимально використовувати людський потенціал, а й забезпечить перевагу над іншими учасниками ринку.

Отже, узагальнюючи визначення, на нашу думку, корпоративна культура є складним, багаторівневим комплексом, що складається з базових цінностей, переконань, вірувань, очікувань, фірмового стилю та символів, а також правил, норм, моделей поведінки, принципів функціонування, традицій і ритуалів та правил управління (кадрова політика, комунікації всередині організації та організаційна структура), що прийняті та визнані в конкретній організації і поділяються всіма співробітниками – від рядових співробітників до менеджерів вищої ланки управління, а також втілені в цінностях, що транслюються організацією, і керівних принципах дій і поведінки, встановлених для персоналу.

1.2 Складові елементи, принципи, етапи та чинники формування та розвитку корпоративної культури

Ключовою метою корпоративної культури компанії є якісне покращення її діяльності в цілому, що є неможливим без удосконалення системи управління та виховання у співробітників лояльності до організації [13].

В одних організаціях корпоративна культура чітко сформульована, а в інших – письмово не зафіксована. Проте формування корпоративної культури відбувається незалежно від бажання її формувати у керівництва організації, а всі співробітники усвідомлюють та дотримуються основних цінностей, які формулюють для себе формальні та неформальні лідери [15].

Формування корпоративної культури є результатом взаємодії власників з вищим керівництвом, керівників – з підлеглими, найманих працівників – з роботодавцем, працівників – з керівництвом та колегами, колективу організації – з партнерами, конкурентами, клієнтами, державою, кандидатами на вакантні посади, та загалом з громадськістю [6].

Корпоративна культура окремої організації має свої особливості та форми прояву в залежності від виду діяльності, форми власності та становища на ринку.

Менеджмент організацій трактує корпоративну культуру як особисті цінності працівників та способи їх досягнення в організації. До критеріїв, які керівники відносять до корпоративної культури, можна віднести відданість і лояльність організації, рівень професіоналізму співробітників, матеріальне і нематеріальне стимулювання [25].

На думку працівників, корпоративна культура навпаки ж, розглядається як сприятливе середовище, що надає можливості для саморозвитку й самореалізації, а також сприяє виконанню покладених на них функцій. Тому, з точки зору співробітників, корпоративна культура, в першу чергу, має містити такі критерії, як можливість професійного зростання, товариські взаємини з колегами, а також різноманітні матеріальні пільги та винагороди [17].

Концептуальна модель корпоративної культури, що характеризує основи цього багатогранного явища та загальний підхід до розуміння сутності корпоративної культури відображено на рис. 1.1.

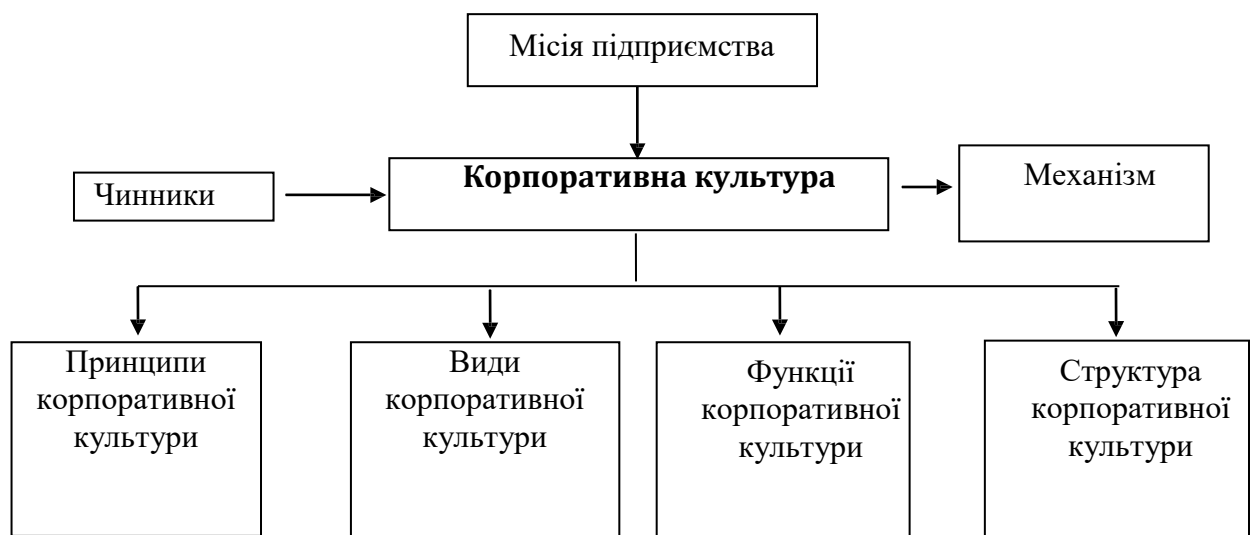


Рисунок 1.1. Концептуальна модель корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [10], [14], [19],[29], [37]

До базових складових корпоративної культури дослідники відносять: місію організації, стратегічне бачення та ключові цілі, імідж організації, а також етичний кодекс з нормами та правилами поведінки [8].

Внутрішні цінності компанії, що сформульовані в місії організації та в прийнятих засадничих положеннях є ключовими складовими (елементами) корпоративної культури. Саме їх створення закладає підвалини усвідомленого формування корпоративної культури [5].

Чітко сформульовані, зафіксовані й кодифіковані принципи та зобов'язання, що відображають «корпоративний дух», згуртовують співробітників з метою досягнення спільних цілей, дотримання спільних цінностей та виконання спільних [16].

При створенні корпоративної культури є потреба у вирішенні двох основних проблем [4]:

1) забезпечення гармонійної взаємодії всіх елементів (складових) корпоративної культури, забезпечувати рівномірність їх впливу і, за необхідності, вдосконалювати її не до кінця розвинені елементи.

2) усунення суб'єктивізму в сприйнятті та оцінці стану та рівня корпоративної культури.

Принципи корпоративної культури розробляються кожним підприємством самостійно і відображають вихідні засади з ефективного управління персоналом. Розрізняють загальні та спеціальні принципи.

Загальними принципами корпоративної культури можна вважати [14]:

1) принцип відкритості та постійного вдосконалення: корпоративна культура відкрита, орієнтована на постійний розвиток та вдосконалення і прагне до нових досягнень;

2) принцип вимірності та корисності: корпоративну культуру можна виміряти, вона корисна як для організації в цілому, так і для кожного її співробітника окремо;

3) принцип обов'язковості: управлінський контроль за дотриманням норм і принципів, передбачених корпоративною культурою;

4) принцип координації: основним завданням корпоративної культури є

забезпечення порядку на підприємстві та координація дій і поведінки працівників як всередині підприємства, так і поза ним;

5) принцип цілісності та послідовності: корпоративна культура повинна охоплювати всіх працівників підприємства, усі явища, елементи та процеси, що відбуваються в ньому та забезпечують його функціонування;

6) принцип економічного, соціального та інтелектуального розвитку: базовим орієнтиром корпоративної культури має бути інтелектуальний та соціальний розвиток персоналу, його економічне становище;

7) принцип відповідності чинним нормативним актам: норми та принципи корпоративної культури, механізми контролю за їх дотриманням, передбачена система оплати праці та моделі розвитку корпоративної культури не суперечать вимогам чинних нормативно-правових актів і впроваджуються на їх основі;

8) принцип винагороди полягає у тому, що за дотримання стандартів корпоративної культури працівникам надається рівна та справедлива винагорода.

До спеціальних принципів корпоративної культури відносять [2]:

1) принцип відповідності цілям полягає у тому, що корпоративна культура відповідає місії, стратегічному баченню, цілям компанії та забезпечує їхні досягнення;

2) принцип свободи самовираження: корпоративна культура формується залежно від виду діяльності компанії і не нав'язується працівникам;

3) принцип особистісно-орієнтованого управління: основна увага корпоративної культури зосереджена на особистісно-орієнтованому управлінні;

4) принцип чіткості полягає у тому, що: керівництво організації усвідомлює важливість формування та розвитку корпоративної культури компанії та визначає основні вимоги до неї;

5) принцип еталону полягає у тому, що корпоративна культура є стандартом ефективної діяльності організації;

6) принцип взаємин «керівник – співробітник» полягає в тому, що в основу корпоративної культури закладені як, з одного боку, справедливість, чесність,

вихованість, порядність, повага, визнання влади так і визнання індивідуальності й цінності кожного члену колективу з іншого боку.

Існує п'ять етапів впровадження корпоративної культури, що дозволить ефективно функціонувати в компанії [11]:

- 1) визначення місії, формування моделі корпоративної культури та основоположних цінностей організації;
- 2) діагностування внутрішніх процесів, що відбуваються в організації;
- 3) встановлення норм і правил поведінки в команді, що впливають з основоположних цінностей;
- 4) оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі;
- 5) опис традицій та символіки.

Виходячи етапів, що описані вище, маємо зазначити, що розбудова корпоративної культури здійснюється на чотирьох рівнях [29]:

1) На першому рівні – адміністративному, що відповідає системі управління організацією й формує як економічну, так і соціальну поведінку співробітників.

2) На другому рівні – професійному, що відповідає результатам системи менеджменту персоналу, яка діє в організації та формує рівень компетентності та майстерності як керівництва організації, так і рядових працівників.

3) На третьому рівні – базовому, що відповідає ключовим переконанням та цінностям, які культивуються й поділяються усіма співробітниками організації та є результатом діяльності на попередніх двох рівнях. Найбільший прояв цей рівень має у ставленні до керівництва та колег, у символах, мові, відносинах термінах та висловлюваннях.

4) На четвертому рівні – змістовному, що визначає корпоративну культуру організації.

В умовах сьогодення корпоративну культуру формують зовнішні та внутрішні чинники як це показано на рис. 1.2.



Рисунок 1.2. Чинники, що впливають на формування корпоративної культури
Джерело: складено автором на основі [19], [24],[37]

До факторів зовнішнього впливу відносять фактор часу (період розвитку підприємництва, історичний період розвитку суспільства та час швидких ринкових змін), національну культуру, національний характер і менталітет, соціально-політичний, економічний, освітній рівень і культурний розвиток суспільства, в якому функціонує організація. Наприклад, для Америки характерна культура успіху, для Європи – культура гармонії, для країн Азії – культура синтезу [19].

Щодо внутрішніх чинників, то вони пов'язані з довгостроковою, практичною діяльністю, яку проводить керівництво компанії, в результаті якої вибираються найкращі норми, принципи та стандарти, запропоновані керівництвом і персоналом [35].

А. Полянська, також вважає, що слід розрізняти внутрішні й зовнішні фактори корпоративної культури.

До внутрішніх факторів відносять:

- 1) загальні принципи та базові цінності (організаційний статус, статус співробітника, кар'єрний розвиток);
- 2) комунікації (культура спілкування команди з собою, з керівництвом, клієнтами та партнерами);
- 3) упевненість в компанії, в керівництві, в підтримці колективу в ефективній діяльності, у власних силах;
- 4) розвиток (завершення навчання, підвищення кваліфікації);

5) відповідальність (розподіл обов'язків між співробітниками, вміння визначати першочергові завдання, ефективне виконання поставлених завдань і правильний розрахунок часу на їх виконання);

6) толерантність (взаємини у команді, вирішення конфліктів);

7) імідж (зовнішній вигляд членів команди, поведінка, уявлення про співробітника).

До зовнішніх факторів відносять:

1) звичаї, виховання, етикет, зумовлені національною приналежністю і які часто-густо об'єднують одним терміном – менталітет;

2) нормативно-правова база, що регламентує процес менеджменту персоналу в організації в частині організації праці й мотивації персоналу;

3) соціально-економічне та політичне становище країни, що є зовнішніми умовами діяльності організації та рівень життя населення;

4) конкуренція, що сприяє високій якості продукції, що випускається, високому рівню мотивації працівників;

5) глобалізація економіки, науково-технічний прогрес спонукають компанію постійно підвищувати ефективність своєї діяльності шляхом впровадження в роботу новітніх технологій.

Функції корпоративної культури включають [10]:

1) формування колективної та індивідуальної відповідальності, результатом якого є створення корпоративної філософії, що відбиває місію (стратегічну мету), цілі та завдання, суспільну роль організації та її зв'язок з національними ідеями. Підтримка та розуміння працівниками філософії організації заохочує їх до досягнення конкретних корпоративних цілей і мотивує до особистого та професійного розвитку в компанії;

2) стимулювання співробітників до інноваційної діяльності та самовдосконалення;

3) створення позитивного іміджу є однією з найважливіших функцій корпоративної культури, яка спрямована на максимізацію зацікавленості та прихильності співробітників організації через її внутрішній імідж, а також на

представлення організації конкурентам та партнерам через її зовнішній вигляд.;

4) побудова єдиного культурного простору допомагає викликати у працівників організації бажання бути ініціативними у процесі виконання покладених на них завдань та обов'язків без вказівок та детальних інструкцій;

5) формування загальних корпоративних цінностей – допомагає мотивувати співробітників, виховувати в них лояльність до організації і почуття турботи про спільну справу. Завдяки цьому в кінцевому підсумку вдається забезпечити стабільність компанії на ринку протягом певного часу;

б) функція розвитку соціального партнерства сприяє розвитку у співробітників почуття солідарності всіх рівнів навколо норм, традицій та цінностей.

Усі перераховані вище функції корпоративної культури взаємопов'язані та впливають на менталітет, професійну діяльність й організованість працівників, формують корпоративні цінності співробітників, забезпечують їхню мобільність та сприяють розвитку інноваційної діяльності. А це, у свою чергу, впливає на економічні результати компанії, а саме, результативність та ефективність (що є проявом економічної сутності корпоративної культури), сприяє підтримці обраної стратегії розвитку та забезпечує досягнення генеральної мети та основних завдань компанії (що є проявом соціальної сутності корпоративної культури).

Передавання та поширення корпоративної культури відбувається за допомогою первинних та вторинних механізмів [37].

Первинними механізмами поширення та передавання корпоративної культури є такі:

1) Критерії, що застосовують при прийомі на роботу, підвищеннях у посадах та звільненні є механізмом, що характеризує норми, правила та цінності, і відповідно до яких здійснюються зазначені процеси в організації. Таким чином, під час наймання персоналу фахівець з добору персоналу наймає працівників, які є лояльними до цінностей підприємства, та у процесі роботи та просування кар'єрними сходами передає їм зазначені цінності, а у разі невідповідної поведінки – карає.

2) Об'єкти оцінювання та контролю керівника, що дають можливість співробітникам зрозуміти актуальні та важливі для менеджера цінності. Цей інструмент дозволяє досягнути того, щоб співробітники поділяли цінності організації та приймали його корпоративну культуру.

3) Стратегії подолання кризових ситуацій є одним з найсильніших механізмів поширення корпоративної культури та елементом бренду роботодавця. Так, наприклад, деякі компанії під час кризових ситуацій дотримуються принципу «найменшого страждання» для їхніх співробітників – зменшення зарплат, скорочення та вивільнення працівників відбувається в останню чергу.

4) Створення зразків для наслідування являє собою механізм поширення корпоративної культури, який через опис певних якостей та компетенцій, якими має володіти працівник організації, передає основні цінності даної організації.

5) Критерії розподілення заохочень та винагород – це інструментарій, що допомагає поширити основні цінності організації через сформовану систему мотивації. Співробітники організації чітко знають які управлінські рішення, поведінка та вчинки є нормою для організації, а які не вітаються в ній.

Серед вторинних механізмів, що створюють допоміжне підґрунтя для первинних інструментів передачі корпоративної культури, і які непрямо розкривають корпоративну культуру виокремлюють [27]:

1) корпоративні системи та політики, що є інструментом, який передає корпоративну культуру новим співробітникам через щоденні та щомісячні ритуали;

2) офіційні документи, що визначають місію та цілі (статут, кадрова політика, стратегія тощо) – інструмент, що закріплює та відображає структурні елементи корпоративної культури конкретного підприємства;

3) організаційно-ієрархічну структуру компанії, при побудові якої засновник враховує свої цінності та стиль управління, які, в свою чергу, передаються працівникам компанії в процесі роботи;

4) розповіді, легенди та історії про визначних людей й події;

5) оформлення та дизайн приміщень являє собою механізм, що охоплює кілька

напрямків: оформлення (кольори стін, стелі, підлоги, меблів тощо), дизайн (закритий або відкритий простір, розстановка столів в офісі), переважання фірмових кольорів. та атрибути в інтер'єрі офісу.

На думку деяких авторів, існує п'ять чинників, що засвідчують міцну та потужну корпоративну культуру в організації [20]:

- 1) наявність у компанії інструментів мотивування й удосконалення професіоналізму співробітників;
- 2) гнучкість форм колективної та індивідуальної роботи;
- 3) міцність фінансового становища організації, чітке визначення шляхів і напрямів його розвитку;
- 4) заохочення високої якості праці з боку менеджерів;
- 5) розвиненість системи соціального захисту працівників.

1.3 Методичні аспекти оцінювання стану та ефективності корпоративної культури

Основною ціллю формування й розвитку корпоративної культури в організації є підвищення ефективності її діяльності, що, у свою чергу, засвідчує необхідність проведення регулярного оцінювання стану корпоративної культури [31].

Натепер існує доволі значна кількість способів і методів діагностування й оцінювання корпоративної культури. Проте для вимірювання стану корпоративної культури недостатньо використовувати один єдиний метод чи спосіб та брати до уваги результати лише одного показника, оскільки корпоративна культура являє собою складну систему, що включає в себе, одночасно як не достатньо визначену, так і вичерпну кількість взаємопов'язаних елементів, що охоплюють усі сфери діяльності організації, та підпадають під вплив великого числа чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [33].

Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури має давати відповіді на

такі ключові питання [12]:

- 1) фактори корпоративної ефективності;
- 2) критерії ефективності корпоративної культури;
- 3) індикатори корпоративної культури тощо.

У своїх працях Д. Рохрбоуч та Д. Кампбелл спробували підійти всебічно до оцінювання рівня корпоративної культури в організації. Вони запропонували комплекс із тридцяти дев'яти індикаторів, що характеризують різні напрями прояву корпоративної культури, що, на їх думку, дозволяють вичерпно вимірювати рівень корпоративної ефективності.

Інші дослідники спробували провести діагностування стану корпоративної культури на підприємстві за напрямками.

Зокрема, А. Воронкова при вивченні та аналізі корпоративної культури вважає за необхідне звернути увагу на результати таких ключових характеристик, як: управлінська підтримка і контроль, особиста ініціатива, ризик, спрямування та координація діяльності тощо. У своїй науковій роботі Р.Е.Куїн аналізує список Д.Кемпбелла і намагається розділити запропонований перелік показників на групи. Діагностика, на відміну від методу Д.Кемпбелла, досліджує лише окремі проблемні області корпоративної культури організації, тому має вузький напрям вимірювання і не дає комплексної оцінки.

Д. Денісон розробив методику «DOCS» для оцінювання рівня корпоративної культури. Суть цієї методики полягає в проведенні аналізу таких секторів корпоративної культури, як [49]:

- 1) місія організації – показники стратегічних цілей і завдань, стратегічного наміру та стратегічного бачення;
- 2) адаптивність – показники клієнтоорієнтованості, стимулювання змін та органічного навчання;
- 3) залучення – показники навичок і спрямованості на колектив, показники повноважень;

4) послідовність – показники поєднання і узгодженості, показники базових цінностей).

За допомогою цієї методики, на нашу думку, можна одержати не лише результат загальної оцінки стану корпоративної культури, а й окремих її елементів. Методологія «DOCS» також дозволяє порівнювати різні організації за рівнем корпоративної культури.

Науковці Г. Джонс і Р. Гофф запропонували модель оцінювання стану корпоративної культури лише за двома параметрами «Double S Cube». Перший параметр – соціальність – це схильність персоналу будувати товариські взаємини в колективі. Другий параметр – солідарність – яка являє собою схильність співробітників об'єднувати свої точки зору.

Дослідник Г. Хофседе запропонував оцінювати стан корпоративної культури використовуючи порівняння корпоративних культур. Згідно з цією методологією характеристики співробітників компанії узагальнюються за чотирма основними показниками [28]:

- 1) прагнення уникнути невизначеності.
- 2) індивідуалізм-колективізм;
- 3) рівень владної ієрархії;
- 4) маскуліність-феміність;

Звичайно, керівництво організації може розробити власну методику оцінки стану корпоративної культури, але найбільш оптимальною і збалансованою альтернативою для організації буде поєднання розробки оригінального підходу з методами дослідження та вимірювання корпоративної культури, які вже існують та зарекомендували себе на практиці.

Нижче представлено методи вимірювання та оцінювання стану корпоративної культури в організації.

Метод системного аналізу, що поєднує функціонально-параметричний та морфологічний описи корпоративної культури. Такий підхід дозволяє побудувати загальну модель культури з усіма її операційними особливостями і пояснити умови

ефективності цієї моделі. Побудувавши загальну модель, можна створити прогнозовану модель стану культури. Важливою умовою побудови обох моделей є відповідна демонстрація реального вигляду об'єкта, реальних особливостей його функціонування та реальних умов розвитку.

До статистичних методів відносять [32]:

1) Нормативний є одним із найпоширеніших методів оцінювання різноманітності та певного типу корпоративної культури. Нормативний підхід базується на використанні нормативної бази (стандартів, законів, положень, кодексів, корпоративної філософії, стандартів поведінки, комунікації та партнерства) і дозволяє реально виміряти та оцінити фактичний стан корпоративної культури в організації. Аналіз інформації, що міститься в нормативній документації, що відображає формальні аспекти корпоративної культури, дає можливість ефективно вирішувати поставлені завдання з управління організацією в цілому та управління її окремими підсистемами. За такого підходу своєчасні перегляди та оновлення нормативної бази підприємства важливі для відображення поточного стану культури. На нашу думку, недоліком даного методу є відсутність кількісних оцінок та визначення їх впливу на результати господарської діяльності. Також застосовуючи нормативний метод не враховуються чинники впливу.

2) Конструктивно-критичний.

3) Порівняльний.

4) Метод відстеження змін.

5) Метод випадкової оцінки.

Крім зазначених вище, використовують методи опитування: анкетування, інтерв'ю, та соціометричний метод.

В країнах з розвиненою ринковою економікою притаманним є застосування чотирьох груп методів, у тому числі найважливішою серед них є група методів специфічних індикаторів. Суть зазначених методів полягає в тому, що оцінка стану та рівня розвитку корпоративної культури здійснюється з використанням єдиного

інтегрального показника, який отримують прямо чи опосередковано.

Метод «Дельфі» є метод дослідження, що використовується найчастіше для оцінювання статей, вибору підходів або вирішення суперечок. Суть цього методу полягає в послідовних консультаціях і визначенні думок експертів різних сфер, які беруть участь у вирішенні суперечливої проблеми чи питання. У цьому методі експерти заповнюють анкети, кожна з яких уміщує думки та інформацію, отримані під час попереднього опитування. З особистих оцінок спеціалістів, які спираються виключно на інтуїтивний досвід та логічний аналіз, створюється спектр інформації, що відображає переважаючу думку з кожного питання. Використання методу «Дельфі» дозволяє уникнути прямого дебатування між експертами, замінюючи його програмою індивідуальних інтерв'ю, що проводяться послідовно. Така програма дозволяє періодично зважувати персональні оцінки, враховуючи аргументи та думки колег.

На нашу думку, позитивною рисою методу «Дельфі» є досягнення консенсусної точки зору на спірне питання шляхом урахування багатьох чинників і послідовних консультацій з фахівцями різних галузей. У той же час метод «Дельфі» суб'єктивний, трудомісткий і кількісно обмежений.

Методом комплексного прийняття управлінських рішень є метод «Ліпки», який базується на поетапному застосуванні методів експертних оцінок. Застосування цього методу передбачає декілька послідовних етапів [23].

На першому (підготовчому) етапі проводиться пошук та вивчення потрібної літератури, розписуються окремі частини клінічного протоколу, проводяться попередні робочі зустрічі, на яких ставляться питання та приймаються рішення. На наступному етапі інтерактивного моделювання усі розробники клінічного протоколу разом збираються в режимі реального часу на 1-2 дні в ізольованому місці. Експерти створюють одну-дві моделі для проблемного моделювання, враховуючи думки та обґрунтування кожного, розглядаючи докази економічної та клінічної ефективності. Також в процесі розробки моделі вдосконалюються формулювання, а ті чи інші технології за узгодженою позицією всіх експертів

відносяться до обов'язкових або додаткових розділів. Після моделювання, з урахуванням обґрунтувань і висловлених думок, експерти завершують розробку та складають протокол-звіт, який містить шляхи розв'язання проблем та заходи, що потребують швидкого впровадження.

Тому, на нашу думку, перевагою методу «Ліпки» є комплексне прийняття управлінських рішень на основі поетапного використання методу експертних оцінок. Недоліки цього методу практично такі ж, що і недоліки методу «Дельфі», а саме, суб'єктивний характер, досить висока трудомісткість та обмеженість у кількісних величинах.

Для того, щоб продемонструвати логічну послідовність подій, що ведуть до зміни в майбутньому поточного стану корпоративної культури, використовують метод побудови сценаріїв. Цей метод дозволяє показати, як крок за кроком будуть розвиватися події.

Суть методу прийняття рішень щодо вибору типу та формування корпоративної культури за принципом «квадрата» полягає в тому, що особа, відповідальна за прийняття рішення, ніби перебуває всередині геометричної фігури і відчуває на собі вплив різних факторів, які часто густо взаємовиключають один одного. Ця геометрична фігура має чотири грані: сторону аналізу та моделювання, сторону суб'єкт-об'єктних відносин, інформаційну, та сторону неспецифічних дій. У проекції всі чотири грані утворюють квадрат для прийняття рішення [47].

Методи прямого дослідження використовуються для оцінки окремих аспектів організації корпоративної культури та виявлення розбіжностей між очікуваннями персоналу компанії та витратами на створення соціально-психологічного клімату в організації. Вони передбачають використання внутрішньої інформації, а саме проведення спеціальних опитувань, перевірок, досліджень та аналіз отриманих результатів в організації.

Непрямі методи передбачають використання інформації з зовнішніх джерел, зовнішніх знань (методи показників зайнятості, балансовий і фінансовий методи, методи, засновані на державних і галузевих стандартах і нормативних оцінках) і піддаються впливу зовнішніх факторів.

Значення балансового методу, або як його ще називають, методу розбіжностей, полягає у порівнянні параметрів, що взаємопов'язані і характеризують це явище з різних боків. Якщо немає збіжності та узгодженості між кількісними показниками, необхідно зробити кількісне коригування. Результат зростає зі збільшенням кількості пов'язаних показників. Успішна реалізація цього методу можлива за умови повноти точних числових і формалізованих даних і проведення вузькоспеціалізованих і специфічних досліджень. Якщо наявна інформація неповна, то використання цього методу є складним чи навіть неможливим.

Для виявлення слабких місць інформаційної бази та каналів її розповсюдження використовується метод «інформаційного потоку», який відноситься до методів дивергенції. Суть цього методу полягає в розрахунку інформаційного потоку для окремих підрозділів або груп організації, а не для неї в цілому.

Найбільш прийнятним методом оцінювання стану корпоративної культури в малих організаціях є метод ІСТАТ, розроблений науковцями Італійського інституту статистики. Цей метод полягає в тому, щоб порівняти отриману інформацію щодо персоналу з відповідними даними організації і в результаті розрахувати показники рівня зайнятості працівників та продуктивності їхньої праці, визначити рівень задоволеності співробітників станом організаційно-корпоративної культури, станом взаємин у колективі та діяльністю всередині організації [23].

Застосовуючи цей метод важливо збирати достовірні дані про співробітників (зокрема, особистих), що є досить проблемним. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що персонал свідомо занижує показники ефективності, щоб уникнути високих норм продуктивності праці. Друга причина полягає у наявності небажаних контактів і замкнутість в особистих питаннях під час самоаналізу. Однією з причин також є часткове розголошення особистих досягнень співробітників, що, на думку багатьох, може викликати конфлікти в колективі, ускладнювати професійні та особисті стосунки, негативно впливати на конкуренцію між співробітниками в

компанії.

При цьому слід пам'ятати, що наявність великої бази даних про працівників позитивно впливає як на діяльність організації, так і на її корпоративну культуру. Так, для підвищення рівня мотивації потрібні персональні дані, для підвищення ефективності праці та виробництва необхідна інформація про знання та професійні навички, обидва типи інформації потрібні для соціальної й фінансової сфер.

На нашу думку, до недоліків методу ІСТАТ слід віднести: складність збору даних, залучення зовнішніх інтерв'юєрів до внутрішніх організаційних питань, винагороду за їхню роботу, а також обумовленість ключових відмінностей у джерелах даних та отриманої інформації різними одиницями вимірювання та часу спостереження. Крім того, при використанні цього методу не враховуються фактори впливу.

Для оцінювання стану корпоративної культури в організації часто густо використовують фінансові методи. Одним з найпопулярніших є метод коефіцієнтів. Це гарний спосіб визначення динаміки виробництва, оскільки базується на моніторингу фактичного виробництва та інших непрямих фактичних показників і порівнянні отриманих результатів з офіційними. Якщо інтереси та економічні цілі персоналу збігаються з економічними цілями організації, в якій вони працюють, виникає тісні емоційні та професійні взаємини у колективі та тісна співпраця співробітників на всіх рівнях. На нашу думку, цей метод доцільно використовувати в ситуації високого розвитку соціальної відповідальності організації, ринкових відносин, а також відповідних механізмів регулювання підприємницької діяльності, оскільки лише в таких умовах можна отримати достовірні дані про організацію, її діяльність і структурні елементи в цілому. Якщо мова йде про вітчизняні організації, то більшість з них не бажають показувати реальну ситуацію в організації, як у фінансовій, так і в іншій сфері, оскільки, на їхню думку, це їм не вигідно.

Існує ще три групи методів дослідження та вимірювання масштабів економічної діяльності організації:

1) структурно-логічний метод, що полягає в оцінюванні рівня корпоративної культури шляхом дослідження даних про стан її елементів. До недоліків цього методу можна віднести, на нашу думку, обмежену кількість індикаторів (показників) і складність переведення якісних показників у кількісні.

1) метод оцінки детермінант – полягає у виявленні причин, що впливають на стан корпоративної культури. Недоліком цього методу, на нашу думку, є неоднакова кількість індикаторів у різних сферах, відсутність їх групування та складний процес обробки результатів і зведення їх до одного значення.

3) змішані методи передбачають оцінювання складових елементів корпоративної культури шляхом побудови моделі, що містить величезну кількість детермінант і показників корпоративної культури.

Наявність широкого спектру прийомів, методів і підходів до аналізу та оцінки стану корпоративної культури однозначно свідчить про необхідність такої оцінки. Це також свідчить про відсутність єдиного, універсального підходу до вивчення стану корпоративної культури та її цілей, про неможливість поєднання різних методик в одній.

Для ефективного вивчення та оцінювання стану корпоративної культури треба спочатку розробити комплексну оцінку на основі однієї одиниці вимірювання, однієї команди експертів і чітких часових рамок. Причому, оцінюючи стан та рівень розвитку корпоративної культури, необхідно враховувати як складові елементи корпоративної культури, так і чинники впливу на неї зовнішнього та внутрішнього середовища.

Також доцільно розробити основні вимоги до оцінювання: відповідність елементів корпоративної культури стратегії та місії організації; врахування базових принципів корпоративної культури; аналіз усіх чинників; чітке визначення впливу та вагомості кожного фактора; періодичність; відсутність мультиколінеарності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» заснована 22.10.2021 р., та включена до Реєстру неприбуткових установ та організацій на підставі рішення контролюючого органу ДФС № 2126554600430 від 25.10.2021.

Повне найменування організації: Благодійна організація «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», скорочена назва – БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

За організаційно-правовою формою організація є благодійною організацією, за формою власності – недержавною власністю.

Організація зареєстрована за юридичною адресою: 03150, Україна, м. Київ, вул.Ділова, буд. 6 Код ЄДРПОУ – 44563740. Розмір статутного капіталу організації складає 0,00 грн.

Засновником та кінцевим бенефіціарним власником БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» є: Конончук Олег Володимирович, директором організації є Стогній Артем Аркадійович.

Основним видом господарської діяльності Благодійної організації «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» є надання іншої соціальної допомоги без зазначення місця проживання, н.в.д.г. (код КВЕД 88.99), включаючи догляд, консультації, допомогу біженцям, соціальні послуги та подібні їм послуги, що надаються людям похилого віку та інвалідам вдома чи в інших місцях. Ці послуги можуть надавати державні установи або приватні організації, національні та місцеві організації взаємодопомоги, а також спеціалістами, що надають спеціалізовані послуги з консультацій і включають за КВЕД:

- діяльність щодо соціальної адаптації дітей та підлітків;

- діяльність із запобігання заповіданню шкоди дітям та іншими особами, усиновлення,;
- діяльність на благо громади та прилеглих територій;
- консультування з ведення сімейного бюджету, консультації з питань шлюбу та сім'ї, консультування з кредитних питань;
- професійну реабілітацію або підготовку до певного виду діяльності безробітних за умови, що навчання не є найважливішим у цьому виді діяльності;
- діяльність із надання допомоги постраждалим від стихійних лих, іммігрантам, біженцям, тощо, у тому числі надання їм тимчасового житла;
- заклади денного перебування бездомних громадян та інших особливо соціально незахищених верств населення;
- визначення права на соціальну допомогу, пільги на оплату квартплати, орендної плати та харчування;
- благодійну діяльність, таку як збирання коштів або інші види діяльності, що пов'язані з соціальними послугами.

Таблиця 2.1. Фінансова звітність БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

Назва показника	2022
Дохід, грн.	2 369 800
Чистий прибуток, грн.	0
Активи, грн.	9 700
Зобов'язання, грн.	0
Кількість працівників, осіб	15

Як було вже зазначено БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» було засновано 22 жовтня 2021 року і першим проектом фонду стала підтримка міжнародної екологічної акції «Висадка дерев одним мільйоном людей за одну добу», що відбулася 30 жовтня того ж року [53, 54]. В межах цієї акції було висаджено понад 1 мільйон дерев. Ініціатива відбулася у межах глобального екологічного проекту «Greening of the Planet» в Україні та за кордоном заради відновлення екосистеми

Землі та об'єднання людей планети. БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» увійшов до Книги рекордів України за сприяння у встановленні рекорду з висадження дерев одним мільйоном учасників за одну добу в межах цієї екологічної ініціативи [55].

Навесні наступного 2022 року організатори благодійного фонду планували продовжити розпочате, але повномасштабне вторгнення рф внесло корективи у ці плани.

З початком повномасштабної агресії рф в Україну 24 лютого 2022 року благодійний фонд переорієнтував свою діяльність, спрямувавши її на допомогу військовим підрозділам та вимушеним переселенцям, закупаючи спеціальне обладнання, автомобілі, дрони, гуманітарну допомогу, одяг тощо [56].

У червні 2022 року БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» створив сайт із реєстрації заявок на допомогу ЗСУ [55].

З цього часу кожен відвідувач наземного казино та онлайн казино Слотс Сіті має нагоду підтримати Збройні сили України, а саме – 10 гривень з суми кожного депозиту спрямовується на допомогу бійцям Збройних Сил України. Станом на середину листопада 2023 року було зібрано і передано понад 135 002 300 грн., у тому числі за першу половину листопада 2023 року було передано 39 761 744 грн.

Благодійний фонд разом зі спонсорами та партнерами адресно надає допомогу військовослужбовцям та переселенцям, здійснює співпрацю з конкретними батальйонами й підрозділами ЗСУ та ССО. Зібрані фондом кошти спрямовуються на конкретні справи (закупівлю автомобілів, ліків, форми, харчування військовим тощо). Після збирання коштів і придбання потрібного обладнання надається звіт, з яким ознайомитись можна на офіційному сайті благодійної організації «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» [57]. Правильно скоординована співпраця співробітників та волонтерів гарантує високу ефективність роботи.

Опишемо механізм адресної допомоги. Спочатку відбувається збір заявок від конкретних бригад та частин ЗСУ, потім здійснюється перевірка важливості й терміновості. Після закупівлі всього необхідного обладнання та матеріалів відбувається його передача благодійною організацією особисто в руки

представникам військових підрозділів. Інформація про кількість та вартість закупленого благодійним фондом та переданого на потреби ЗСУ обладнання, одягу та екіпірування (автомобілів, ПНБ, рацій, дронів, тепловізорів, зарядних станцій, дальномірів тощо) наведено у табл. 2.2. Куплене обмундирування було передано окремим бригадам морської піхоти та батальйонам територіальної оборони.

Таблиця 2.2 Номенклатура, кількість та вартісна оцінка закупленого БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» та переданого на потреби ЗСУ обладнання, одягу та екіпірування¹

Найменування обладнання	Кількість, одиниць	Сума на яку закуплено, грн.
Прилади нічного бачення	10	859 960
Дальноміри	4	224 000
Тепловізори	18	1 302 000
Зарядні станції	80	2 342 287
Старлінки	37	980 000
Дрони та ремонт дронів різних типів	87	12 433 721
Автомобілі та ремонт автотранспорту для ЗСУ	35	12 676 537
Обладнання специфічного типу (човни, лафети та інше)	-	5 837 200
Одяг та екіпірування	-	4 105 009

Примітка: складено автором на основі звітності благодійного фонду

2.2 Аналіз та оцінювання стану корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

На основі комплексного дослідження існуючої корпоративної культури в Благодійній організації «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» встановлено, що власник та правління фонду повністю усвідомлюють суттєвий вплив корпоративної культури на соціально-економічні аспекти діяльності. Благодійний фонд надає великого значення формуванню і розвитку корпоративної культури, яка розвивається і поширюється серед усіх співробітників і волонтерів і приймається ними.

Повністю оцінити, наскільки розвинена корпоративна культура в організації, використовуючи тільки один метод аналізу, неможливо, тому що при використанні одного методу корпоративна культура сприймається досить однобічно. На нашу думку, для отримання найбільш повного та комплексного результату оцінки організаційної культури у БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» необхідно провести комплексне дослідження, яке включатиме використання кількох методик та порівняння їх результатів з оціночними критеріями

Почнемо з того, що при аналізі корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» ми використовуємо метод поелементного якісного оцінювання кожного окремого складового елемента.

Керівництво фонду бачить місію БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» у свідомій допомозі суспільству в ключових моментах і критичних ситуаціях та у відповідальному інвестуванні в майбутнє.

Щоб реалізувати цю місію фонд будує міцні партнерські відносини, запускає програми та проекти, які зосереджені на:

- відповідальне збереження довкілля: озеленення, формування ландшафту, відповідальне та бережливе ставлення до ресурсів планети Земля та сталого розвитку;

- відповідальний розвиток України: допомога ЗСУ, корпоративна соціальна відповідальність за відбудову країни;

- відповідальний розвиток суспільства: освіта у сфері міжнародних принципів відповідального бізнесу для розвитку нового ринку азартних ігор в Україні за західними стандартами.

Бачення БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» полягає в пошуку та отриманні коштів від інвесторів, партнерів, співавторів та друзів для відповідального інвестування в ключові для розвитку суспільства проекти.

Філософія підходу БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» до своєї діяльності базується на засадах та принципах японської філософії Кайдзен, що полягає у постійному пошуку незначних покращень, які у поєднанні дають можливість досягнути значного синергетичного результату. Цілі фонду вважаються досягнутими, коли в кожному окремому випадку власники, спонсори та співробітники досягають спільних цілей.

Організаційні (корпоративні) цінності – є невід’ємною частиною корпоративної культури. Ними є такі керівні принципи, які:

- 1) об’єднують організацію та її співробітників в єдине ціле;
- 2) породжують довіру;
- 3) є «обличчям» організації для зовнішніх стейкхолдерів (ЗСУ, партнерів, інвесторів, донорів, населення та ЗМІ);
- 4) визначають поведінку всіх співробітників організації;
- 5) складають базис для забезпечення залучення співробітників, їх високої мотивації на досягнення спільної мети та цілей, ініціативності, командного духу та прихильності до організації.

Корпоративними цінностями БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» є наступні:

1) Команда. «Для нас дуже важливо, щоб ми відчували себе частиною однієї команди професіоналів. Під командою ми маємо на увазі групу однодумців, які поділяють спільну мету та працюють разом для її досягнення.

2) Розвиток. «Досягнення амбітних цілей, які ставить перед собою благодійний фонд, дозволяє нам розвиватися як особистісно, так і професійно. Ми розвиваємось, лише вирішуючи нові, складні та різноманітні проблеми.

3) Можливість вплинути на результат. «Для нас надзвичайно важливо, щоб ми не залишалися по обидва боки тих процесів, які відбуваються в країні та світі. Ми проактивні в методах і засобах досягнення результату. Ми орієнтуємося на кінцевий результат і несемо за нього відповідальність».

4) Повага. «Прийнятою системою відносин в організації є повага. Під повагою ми розуміємо відкритість, чесність, довіру, визнання рівності інших людей. Повага дає можливість бути почутим».

5) Членство в суспільно корисній, стабільній та соціально відповідальній організації. «Для кожного з нас важливо не стільки заробляти гроші, скільки робити великі справи, бути корисними країні та суспільству. Належність до стабільної суспільно корисної організації дає нам віру та впевненість у завтрашньому дні».

6) Гідний рівень життя та праці. «Під цією цінністю ми маємо на увазі офіційне працевлаштування та соціальне забезпечення, розвиток кар'єри, справедливу оплату праці та умови праці. Ми цінуємо, що організація надає такі можливості.

Основними принципами організації діяльності БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»:

1) Прозорість – прозорості діяльності сприяє прозорий облік та регулярна звітність про використання ресурсів фонду, а також повне дотримання законодавства.

2) Ефективність – фонд забезпечує збройним силам здатність досягати поставлених цілей, а цивільному населенню (переміщеним особам) відчуття турботи та відносної безпеки.

3) Соціальна спрямованість організації та її активна соціальна позиція.

4) Передбачуваність - благодійний фонд забезпечує найбільшу повноту і дисциплінованість у використанні зібраних коштів.

5) Повага до інтересів кожного працівника та волонтера, в пріоритеті – інтереси команди.

6) Організація всіх сфер діяльності для досягнення чітко визначених цілей, узгоджених з місією організації.

7) Здійснення господарської діяльності у відповідності до чинного законодавства України.

8) Стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

9) Постійний розвиток та вдосконалення шляхом впровадження інноваційних технологій в управлінські та логістичні процеси.

У БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» чітко прописані принципи взаємодії у розрізі «Співробітники», «Партнери та спонсори» та «Підрозділи».

Основні принципи взаємодії в розрізі «Співробітники»:

1) Важливість кожного співробітника залежить не від посади, яку він займає, а від його внеску в загальний результат.

2) Керівник несе відповідальність за наслідки своєї діяльності та дії своїх підлеглих.

3) Кожен співробітник відповідає не тільки за результати своїх дій, а й за результати роботи всього відділу.

4) Цілі повинні бути зрозумілі співробітникам. І керівник, і підлеглий відповідають за наявність чіткої мети.

5) Результати та способи їх досягнення є основним критерієм оцінки кожного працівника.

6) Заборонено критикувати ту чи іншу особу, але дозволено висловлювати власну точку зору щодо прийнятих рішень і дій після детального розуміння ситуації.

7) Кожен співробітник постійно прагне розширити сферу своєї відповідальності та впливу на результат.

8) Вимоглива (амбітна) мета є джерелом розвитку.

9) Витративши час, вкладаючи ідеї та зусилля, ви можете отримати визнання, досвід та досягнення.

10) Підлеглий має бути більш компетентним, ніж його начальник, принаймні у своїй функціональній сфері.

Принципи взаємодії у контексті «Партнери та спонсори »:

1) Мета фонду – підтримати суспільство у важливі, ключові моменти розвитку та критичні ситуації для здійснення відповідальних та свідомих інвестицій у майбутнє.

2) Кожен співробітник несе відповідальність за якість відносин з партнерами, спонсорами, переселенцями та підвищення рівня своєї участі в досягненні цілей організації.

4) Для задоволення потреб військовослужбовців та цивільних громадян Фонд використовує методи, які забезпечують максимальне задоволення потреб військовослужбовців та переселенців.

5) Немає складних завдань – бувають нерозвинені стосунки.

Принципи взаємодії в контексті «Підрозділи»:

1) Кожен підрозділ має однакову вагу щодо свого внеску в загальний успіх організації та ступеня відповідальності за результати роботи організації.

2) Результат діяльності організації – це результат якісної та злагодженої взаємодії всіх підрозділів.

3) Головним завданням кожного підрозділу є реалізація та вдосконалення своєї функції.

4) Підрозділи несуть взаємну відповідальність за ефективну та результативну роботу в рамках функціональних зв'язків і зацікавлені в успішній роботі всієї системи.

5) Кожен співробітник відповідає за якість взаємодії відділів.

Основним документом, в якому викладені основні засади корпоративної культури та етики організації БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» є «Корпоративний кодекс СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН». Це збірка корпоративних стандартів організації, які є основою внутрішніх відносин і відносин із зовнішніми стейкхолдерами. Цей кодекс є результатом колективної роботи та визначає ставлення команди один до одного та її діяльність, професійний та особистий розвиток, цілі, завдання, завдання та стратегію організації.

Основними цілями створення «Корпоративного кодексу СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» були наступні:

- 1) укріплення цілісності організації;
- 2) творення та зміцнення корпоративного духу;
- 3) формування принципів, правил, норм, поведінки та взаємин в організації.

У «Корпоративному кодексі СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» сформульовані:

1) місія, цінності та керівні принципи організації, що є найважливішими положеннями, відповідно до яких благодійний фонд здійснює свою діяльність та позиціонує себе в суспільстві;

2) положення, що регулюють правила поведінки, внутрішні стосунки, вирішення конфліктних ситуацій, організацію праці та дисципліну, взаємодію підрозділів, вимоги щодо зовнішнього вигляду працівників.

Командна взаємодія у БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» побудована на основі таких базових принципів:

- спрямованість на досягнення загальнокомандного результату;
- пріоритет колективних інтересів над індивідуальними;
- високий рівень самоорганізації та внутрішньої мотивації;
- чітке бачення свого місця, ролі та значення в колективі;
- спільне прийняття рішень;
- право кожного члена команди на власну думку та відповідальність кожного за загальний результат;
- стимулювання командної ефективності та особистого внеску кожного учасника.

Моральні стандарти, які прийняті в організації, закріплені в «Етичному кодексі БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН». Цей кодекс містить обов'язки працівників щодо дотримання правил та етики поведінки як у колективі, так за його межами. Принципи кодексу є основою взаємовідносин у благодійному фонді., хоча він не дає вичерпних відповідей на абсолютно всі правові та етичні питання й ситуації.

За «Етичним кодексом БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» працівники благодійного фонду повинні дотримуватися таких основоположних принципів:

1) неухильно дотримуватись законодавства та інших нормативно-правових актів України в процесі управління справами фонду, а також дотримуватись конфіденційності всіх внутрішніх процесів і даних фонду;

2) забороняється використовувати майно благодійного фонду в особистих цілях;

3) поводитися з колегами, партнерами по фонду, спонсорами та іншими особами дружелюбно, ввічливо, чесно та справедливо;

4) при спілкуванні з колегами за відсутності осіб, які не є членами колективу фонду та посадових осіб, допускається використання стилю спілкування, прийняттого для обох співрозмовників; у присутності сторонніх осіб - діловий стиль (згідно з правилами ділового етикету, звертання на ім'я, по батькові або пані та прізвище);

5) забороняється використовувати коментарі, жарти та іншу поведінку щодо співробітників, яка може сприяти напруженій атмосфері в колективі;

6) у дні офіційних зустрічей, ділових візитів, переговорів, зустрічей, запланованих напередодні, працівники повинні дотримуватися офіційного стилю одягу, а в повсякденному – демократичного стилю (Business casual);

7) на робочому місці неприпустимі вживання вульгарних і вульгарних висловлювань, гра в комп'ютерні ігри та розпивання алкогольних напоїв;

8) у діловому листуванні потрібно говорити максимально коротко, чітко і виразно, цінуючи час колег і намагаючись мінімізувати кількість листів.

9) постійно працювати на найвищому рівні своїх можливостей;

10) недоцільно цікавитися заробітками співробітників та їх особистими доходами;

11) не прийнято зв'язуватися зі співробітником, який перебуває у відпустці без поважних причин та невідкладних ситуацій.

У Благодійній організації «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» прийнятий демократичний стиль управління, яким передбачено наступне:

1) свобода взаємодії, спілкування та обміну службовою інформацією (якщо вона не є таємною та не підлягає розголошенню) між колегами будь-якого підрозділу без ієрархічних обмежень і перешкод;

2) кожен працівник має право висловлювати свою думку і кожен повинен бути почутим;

3) досягнення поставлених цілей — виключно заслуга персоналу, невдачі — провина керівництва;

4) привілеї насамперед спеціалістів, а вже потім керівництва фонду;

5) рівноправне партнерство в зустрічах і обговореннях, відповідальність за прийняття рішень покладається на керівників.

Одним із ключових принципів побудови внутрішньої комунікації в команді Благодійного фонду є принцип внутрішнього клієнта, суть якого полягає в тому, що всі співробітники фонду є клієнтами один одного.

Вирішальним принципом добору персоналу в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» є створення команди людей, націлених на досягнення стратегічних цілей організації та є патріотами України. Пріоритетними рисами та компетенціями є: вміння ефективно працювати в команді, націленість на досягнення максимального результату, професіоналізм, здатність до навчання та бажання постійно розвиватися, вміння працювати в умовах змін, націленість на якість та результат.

БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» створює всі необхідні умови для підтримки нових співробітників під час випробувального та адаптаційного періоду та заохочує: бажання органічно влитися в колектив, бажання та здатність до навчання, бажання професійного та особистісного розвитку, творчий підхід до роботи, вирішення проблем, ініціативність та зацікавленість, доброзичливість та відкритість.

Організація намагається мотивувати своїх співробітників і розвивати в них високий ступінь відповідальності та лояльності. Це досягається завдяки: підтримці та розвитку професійно-особистісних якостей співробітників; достатньо

справедливої системи оплати праці та преміювання; утримання та стимулювання ключових співробітників.

БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» забезпечує своїх співробітників медичною страховкою зі 100% покриттям вартості полісу за рахунок організації.

Система соціального забезпечення спрямована на забезпечення правових, економічних і соціальних гарантій, які надають кожному працівнику організації рівні можливості, дотримуючись при цьому його найважливіших соціальних прав.

Завдання системи соціального захисту — створити в організації сприятливий клімат, який впливає на ефективність роботи, зберігає стратегічні людські ресурси, залучає висококваліфікованих спеціалістів і молодь з високим потенціалом розвитку.

Благодійна організація забезпечує своїм співробітникам:

- працевлаштування та конкурентоспроможну винагороду за працю;
- справедливе вирішення соціальних конфліктів;
- захист й гарантію права на працю та відпочинок.

Політика БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» у галузі розвитку персоналу спрямована на постійне підвищення професіоналізму співробітників. Благодійна організація підтримує співробітників, які прагнуть самореалізації та вдосконалення, готові приймати рішення брати на себе відповідальність за прийняті рішення. Крім того, організація постійно працює над тим, щоб забезпечити своїм співробітникам умови для професійного навчання та професійного використання творчих здібностей.

В організації існує практика частого відвідування семінарів, тренінгів та курсів підвищення кваліфікації. Також регулярно організовується зовнішнє та внутрішнє навчання для всіх співробітників.

Одним із видів навчання у БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» є дистанційне навчання, яке здійснюється на модульній платформі. Такий тип навчання пропонує співробітникам вільний процес самоосвіти, що не обтяжений формальними процедурами. Співробітник може навчатися з будь-якого пристрою у зручний для

нього час, може вибирати індивідуальний темп навчання, постійно розширювати свій кругозір та вдосконалювати свої знання.

Освітній портал містить загальнодоступний та різноманітний освітній контент в електронному вигляді за різними темами та впорядковану колекцію різних електронних книг та журналів.

Кожен співробітник фонду має можливість розвиватися та планувати власний розвиток.

Таким чином, можна виділити такі базові принципи, на яких будується взаємодія між Фондом та співробітниками в контексті політики навчання та особистісного розвитку співробітників БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»:

- 1) благодійна організація визнає амбітні прагнення працівників щодо професійного та кар'єрного розвитку;
- 2) кожен працівник має рівні можливості для професійного та кар'єрного розвитку;
- 3) керівник несе відповідальність за реалізацію політики навчання, розвитку та особистісного розвитку персоналу структурного підрозділу;
- 4) усі процеси управління людськими ресурсами (планування, пошук, відбір, оцінка, навчання та розвиток) спрямовані на безперервний розвиток та особистий розвиток співробітників для максимально ефективного досягнення цілей організації;
- 5) організація висуває високі кваліфікаційні та персональні вимоги до кожного співробітника та кандидата на вакантну посаду;
- 6) співробітники організації відповідально ставляться до своїх компетенцій і мотивовані до постійного вдосконалення та професійного розвитку;
- 7) кожен працівник має право на інформацію про результати оцінювання його праці;
- 8) організація надає можливість застосовувати отримані знання та сформовані вміння та навички на практиці;
- 9) на більш високу посаду можуть бути зараховані лише найкращі працівники.

2.3 Оцінювання ефективності корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

Дослідимо корпоративну культуру БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» та визначимо її тип за класифікацією С. Ханді [28]. За цією класифікацією корпоративна культура організації відноситься до типу «Культура завдань». Це можна пояснити тим, що ключовою цінністю організації є команда, командна робота та командний дух і у системі управління привілеї належать співробітникам, а не керівництву. Між співробітниками також існує рівноправне партнерство та співпраця, ініціатива підтримується всередині організації.

Крім перерахованих методів, ми також використовували метод анкетування.

Експериментальна група складалася з 15 осіб, співробітників головного офісу БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН». У дослідженні взяли участь 9 жінок і 6 чоловіків зі стажем роботи в організації 1,5 роки. Для всіх опитаних співробітників організація є основним і постійним місцем працевлаштування.

Для отримання максимально об'єктивних і чесних відповідей співробітників були проведені анонімні анкетування. До початку анкетування всі учасники були детально проінструктовані щодо заповнення анкет. За допомогою опитування ми визначили тип і стан корпоративної культури, що характерний для БО «СЛОТС-СІТІ ФАУНДЕЙШН», соціально-психологічний клімат і задоволеність колективу роботою в організації.

Одним з найважливіших чинників, що впливають як на успішне функціонування організації в цілому, так і на корпоративну культуру, є задоволеність співробітників своєю роботою. Рівень задоволеності роботою співробітників БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» ми оцінювали за методикою Р. Куїнна. Анкетування містило низку тверджень, і потрібно було вибрати лише один варіант відповіді – «Згоден» або «Не згоден».

Результати даного анкетування представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Оцінка рівня задоволеності працею у БО «СЛОТС СІТІ
ФАУНДЕЙШН»

№	Твердження	Згоден	Не згоден
1	Я забезпечений достатніми ресурсами для якісного виконання поставлених завдань	80%	20%
2	Я знаю, що очікує мене на роботі завтра та найближчим часом	40%	60%
3	Я поділяю мету, місію та цінності організації	100%	0%
4	Мої колеги поділяють цінності організації	100%	0%
5	Я відчуваю турботу керівника, він цікавиться моїми справами та справами моєї родини	60%	40%
6	Протягом останнього тижня я отримав похвалу від керівництва за хорошу роботу	53,3%	46,7%
7	У мене достатньо можливостей для професійного розвитку	80%	20%
8	У мене хороші взаємини з колегами	93,3%	6,7%
9	До моєї точки зору дослухаються моє керівництво та колеги	73,3%	27,7%
10	За останні півроку мою роботу було адекватно проаналізовано та оцінено	66,7%	33,3%

Джерело: складено автором

Проаналізуємо результати відповідей на перше твердження «Я забезпечений достатніми ресурсами для якісного виконання поставлених завдань» 4/5 респондентів відповіли ствердно (80%). Однак 20% опитаних співробітників все ж хотіли б мати більше ресурсів для виконання своїх завдань. Зокрема, співробітники зазначили, що їм не вистачає певної технічної підтримки, щоб виконувати свою роботу ефективніше та результативніше. Керівництву БО «СЛОТС СІТІ

ФАУНДЕЙШН» необхідно обов'язково звернути на це увагу та більш уважно вивчити це питання.

На друге твердження – «Я знаю, що очікує мене на роботі завтра та найближчим часом». 60% опитаних співробітників, не змогли ствердно відповісти на дане питання. Лише 40% опитаних респондентів знають чого чекати на робочому місці як завтра, так і найближчим часом. Вони більш-менш чітко уявляють плани організації на найближчий час та розуміють яку роль вони зможуть відіграти в їх досягненні. На нашу думку, те, що менше половини респондентів дали позитивну відповідь, в першу чергу, пов'язано з військовими діями в Україні, і у зв'язку з цим з невпевненістю у завтрашньому дні.

Третє твердження «Я поділяю мету, місію та цінності організації» отримало 100% позитивних відповідей, що означає, що керівництво організації постійно доносить до своїх підлеглих мету, яку вони хочуть досягти, а співробітники, у свою чергу, поділяють її, і готові допомогти досягти цього своєю діяльністю.

100% позитивних відповідей на четверте твердження «Мої колеги поділяють цінності організації» чітко демонструє, що всі співробітники БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» лояльні до організації, поважають та розділяють її цінності.

З п'ятим твердженням «Я відчуваю турботу керівника, він цікавиться моїми справами та справами моєї родини» погоджуються 60% респондентів, а 40% не погоджуються. Ми вважаємо, що це досить хороший показник. Переважна більшість керівників цікавляться своїми підлеглими не тільки як професіоналами, а й як особистостями, їм важливо те, чим займаються співробітники поза роботою, які інтереси і проблеми у них є. Коли співробітник розуміє, що для свого керівника він не просто гвинтик системи, він, безсумнівно, з набагато більшою рішучістю підходить до виконання покладених на нього завдань і бачить свою відповідальність за успішну роботу організації.

Шосте твердження: «Протягом останнього тижня я отримав похвалу від керівництва за хорошу роботу» — отримало дуже близьку кількість позитивних і негативних відповідей. Це означає, що 53,3% співробітників систематично отримують похвалу за свою роботу і виконані завдання, а решта 46,7% отримують

похвалу від керівництва нечасто або не отримують взагалі. Відсутність похвали за добре виконану роботу, досягнення цілей і виконання поставлених завдань може демотивувати співробітників, що, у свою чергу, призведе до того, що вони перестануть досягати хороших результатів і втратять лояльність як до організації, так і до своїх колег. Навіть невеликий внесок співробітника в розвиток організації варто відзначити, адже організація – це великий механізм, в якому кожен виконує свою роль і має своє навантаження.

80% співробітників погодилися із сьомим твердженням: «У мене достатньо можливостей для професійного розвитку», але 20% сказали, що хотіли б мати більше можливостей. Це свідчить про те, що незважаючи на наявність розвиненої системи дистанційного навчання в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», проведення різноманітних додаткових вправ та тренінгів, деякі працівники не бачать перспектив кар'єрного росту в організації, вони засиділися на одному місці і хотіли би рухатися далі: горизонтально чи вертикально. На нашу думку, керівництву організації необхідно провести особисті зустрічі з підлеглими, які дали негативну відповідь, і обговорити, як вони бачать свій кар'єрний розвиток в організації, а також уточнити своє бачення цього питання. В іншому випадку ми можемо спричинити втрату інтересу співробітника до роботи та організації, що в кінцевому підсумку призведе до звільнення.

93,3% респондентів позитивно відповіли на твердження «У мене хороші взаємини з колегами». Тож майже всі співробітники добре ладнають між собою, готові допомогти колезі та мають спільні інтереси. Це однозначно великий плюс для організації, адже для багатьох людей однією з важливих умов роботи в організації є дружній колектив і позитивна атмосфера в колективі. Крім того, якщо людина працює в організації зі своїм хорошим знайомим, йому буде дуже важко зважитися змінити роботу.

З відповідей на дев'яте твердження «До моєї точки зору дослухаються моє керівництво та колеги» можна зробити висновок, що при вирішенні проблем 73,3% опитаних співробітників активно беруть участь в обговоренні та прийнятті рішень, їхню думку вважають експертною і до неї дослухаються. Водночас 27,7% відповіли

на це питання негативно. Можна припустити, що при прийнятті важливих рішень і вирішенні проблемних ситуацій враховуються лише позиції співробітників вищого рівня, що створює у співробітників нижчого рівня відчуття, що їхня думка не має значення і не варто її висловлювати.

На крайнє твердження: «За останні півроку мою роботу було адекватно проаналізовано та оцінено» було отримано 66,7% позитивних і 33,3% негативних відповідей. Такий результат свідчить про те, що не всі керівники проводять аналіз роботи своїх співробітників, узагальнюють результати та надають зворотній зв'язок. Хоча для співробітників дуже важливо, щоб керівництво оцінювало їх результативність, такий аналіз слід проводити принаймні кожні шість місяців і обговорювати.

Тому, проаналізувавши отримані результати анкетування, ми не маємо можливості на 100% гарантувати, що всі співробітники будуть сприймати свою роботу як роботу мрії, але більшість із них задоволені і не планують залишати організацію.

Далі застосовуючи метод eNPS (Employee Net Promoter Score) ми спробуємо визначити рівень лояльності персоналу БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН». Лише 15% співробітників за результатами статистичних досліджень, у всьому світі залучені до робочих процесів, інша частина не в повній мірі виконує покладені на них обов'язки, періодично розглядає можливість зміни місця роботи та чекає відповідної пропозиції щодо зміни місця роботи. Цей метод дозволяє визначити лояльність співробітників до організації і знайти відповідь на одне важливе питання: «Чи готові співробітники рекомендувати свою організацію своїм друзям, близьким і знайомим для працевлаштування?» Крім визначення рівня відданості співробітників, показник eNPS дозволяє визначити, наскільки добре функціонує корпоративна культура в організації, чи правильно побудовані HR-процеси та кадрова політика, чи стабільна організація з точки зору управління людськими ресурсами та, загалом, чи має вона можливості розвитку та готова до розвитку, а також яка кількість співробітників максимально залучена та є активними амбасадорами HR-бренду організації.

Результати дослідження продемонстровані в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Оцінка рівня лояльності персоналу БО «СЛОТС СІТІ
ФАУНДЕЙШН»

Запитання	0-6	7-8	9-10
За шкалою від 0 до 10 оцініть ймовірність того, що ви порекомендуєте наші пропозиції роботи своїй родині, друзям і родичам.	2	6	7
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви б рекомендували нашу організацію своїй родині, друзям і родичам.	1	6	8
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви б рекомендували нас на основі корпоративної культури.	0	3	12
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви рекомендуєте нас на основі наших організаційних цінностей.	0	2	13
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки захоплюючою та цікавою ви б назвали свою роботу.	2	7	6
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви хочете, щоб ваша родина та друзі працювали в нашій організації	1	5	9
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви відчуваєте визнання та цінність в нашій організації	3	5	7
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки наша організація виправдала ваші очікування, коли ви почали тут працювати.	1	6	8
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ваш менеджер допомагає, коли ви стикаєтеся з проблемою на роботі.	1	3	11
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви бачите себе в нашій організації через 5 років.	2	7	6
За шкалою від 0 до 10 оцініть, якою мірою наша організація вкладає достатні ресурси в задоволеність і благополуччя співробітників.	3	5	7
За шкалою від 0 до 10 оцініть ймовірність того, що ви порекомендуєте нашу організацію як краще місце для роботи.	2	6	7
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки наша організація привабливіша для працівників порівняно з іншими	2	5	8

Джерело: складено автором.

Проаналізуємо отримані результати:

«Прихильники» («промоутери») – від 8 співробітників ми отримали відповіді в діапазоні від 9 до 10 – 53%.

«Нейтралі» – від 5 співробітників – в діапазоні від 7 до 8 – 33%.

«Критики» – від 2 співробітників – в діапазоні від 0 до 6 – 13%.

Таким чином, наш рівень eNPS = 53% - 13% = 40%. Його можна вважати гарним показником, що свідчить про високий рівень лояльності персоналу БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

Провівши діагностику корпоративної культури у БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», ми дійшли висновку, що вносити суттєві зміни в діючу модель корпоративної культури організації немає необхідності. Благодійна організація вже має чітко сформульовану місію, бачення та стратегію, визначено основні корпоративні цінності та принципи взаємодії з партнерами, інвесторами та клієнтами, є єдине та цілісне бачення цілей та шляхів їх досягнення. Однак, незважаючи на вищесказане, ми все одно виявили моменти, що потребують певного вдосконалення.

На наш погляд, основною проблемою є забезпечення прийняття та дотримання положень Корпоративного кодексу всіма співробітниками. Наприклад, не всі співробітники організації дотримуються дрес-коду, оскільки в нормативних документах відсутнє чітке трактування «ділового стилю».

Ще однією проблемою, яку ми виявили, є складність організації контролю за виконанням співробітниками організації положень Корпоративного кодексу. У БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» за це відповідають керівник та менеджери з персоналу, але без чітко розробленої системи штрафних санкцій за порушення положень Корпоративного кодексу ця функція не може бути повноцінно реалізована.

Ще однією проблемою є існування в організації політики подвійних стандартів, коли одним співробітникам дозволені певні поступки, а іншим заборонені. Отже, для певної групи працівників дотримання положень

Корпоративного кодексу є бажаним, але не обов'язковим і не підлягає жорсткому контролю.

Найбільш очевидними прикладами політики подвійних стандартів є можливість окремим категоріям співробітників обирати робочий час (ранній/пізній прихід/вихід з офісу незважаючи на чітко встановлений графік роботи: з 9.00 до 18.00).

Крім того, однією з проблем функціонуючої моделі корпоративної культури в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» є відсутність організації та проведення тим-білдингів. Хоча такі заходи необхідно проводити для всього колективу організації – від рядових співробітників і волонтерів до вищого керівництва, для створення сприятливого психологічного клімату в організації, для подальшої успішної співпраці різних відділів, між колегами з цих відділів, та між керівниками і їхніми підлеглими. На нашу думку, цей механізм допоможе вивести ефективність БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» на новий рівень.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

3.1 Впровадження зарубіжного досвіду розвитку корпоративної культури у БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

Кожна організація має цінності, які об'єднують усіх співробітників у команді та свій підхід до організації робочого процесу, тобто унікальну корпоративну культуру. Як показує досвід іноземних компаній, продумана корпоративна культура підвищує ефективність роботи, прискорює розвиток організації та дозволяє керівництву приймати правильні управлінські рішення. Водночас з цим непродумана корпоративна культура, навпаки, не сприяє ефективним процесам прийняття рішень та вирішення проблемних питань, ефективній діяльності та розвитку організації, [42].

Як згадувалося раніше, створення корпоративної культури може бути спонтанним або зваженим та цілеспрямованим явищем, яке можна виміряти. Другий підхід має свої переваги, і його ефективність підтверджена досвідом багатьох іноземних компаній.

Наприклад, американські корпорації зосереджуються на розумінні специфіки діяльності компанії та її корпоративної культури, а також намагаються виховувати корпоративний дух і почуття лояльності до організації. Менеджмент дає молодим фахівцям, насамперед, можливість детально ознайомитись із системою управління компанією та її функціями, працювати в різних відділах та філіях, що сприяє урізноманітненню життєвого досвіду молодих працівників[9].

Давайте подивимося на практику всесвітньо відомих компаній, унікальна корпоративна культура яких відіграла і продовжує відігравати суттєву роль в їх успішній діяльності.

Синергетичне поєднання демократичного спілкування, продуктивності та інновацій можна чітко побачити в корпоративній культурі корпорації Apple.

Корпорація Apple є північноамериканською високотехнологічною компанією, основною діяльністю якої є розробка та проектування програмного забезпечення, онлайн-сервісів та побутової електроніки, яка робить постійні технічні прориви і продовжує на голову випереджати своїх конкурентів на ринку.

Підґрунтям корпоративної культури Apple та максимального впливу у світі є обізнаність, створення та підтримка серед співробітників атмосфери довіри, поваги та лояльності, ентузіазму й креативності при з мінімальною бюрократією. Дотримання цих цінностей в кожному проектному колективі є секретом успішності компанії. Корпоративна культура Apple є унікальною, оскільки поєднує в собі дві складові: інновації та ефективність.

Все керівництво має досвід інженерних розробок, що, безумовно, допомагає оптимізувати роботу над продуктом, створюючи злагоду та взаєморозуміння між рядовими співробітниками та керівниками. Всі без винятку спеціалісти можуть вносити пропозиції щодо вдосконалення нових продуктів.

Наймаючи співробітників, компанія в першу чергу дивиться на відповідність цінностей і місії. Важливо й те, щоб людина була готова вкладати всі сили в роботу й виконувати завдання, які іноді не під силу. Компанія гарантує особистий, професійний й кар'єрний розвиток, приємну атмосферу на роботі та високий зарібок.

На наш погляд, БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» також варто приділити увагу такому типу корпоративної культури. Так, першим кроком до впровадження досвіду корпорації Apple може стати зниження бюрократизації та підвищення зарплат. Це, на нашу думку, безумовно, вплине на продуктивність праці співробітників та на якість їхньої роботи.

Прикладом побудови «рольової» корпоративної культури є «The Coca-Cola Company» – найбільший світовий виробник і постачальник сиропів, безалкогольних напоїв, і концентратів. Компанія володіє п'ятьма з шести найпопулярніших брендів безалкогольних напоїв (Coca-Cola, Diet Coke, Sprite,

Fanta, Schweppes,) і продає свою продукцію у понад двохсот країнах. Місія компанії – незмінний корпоративний стандарт, що допомагає керівництву та співробітникам зважувати рішення та дії – «освіжити навколишній світ; надихати, вселяти оптимізм і дарувати хвилини щастя; створювати цінності та покращувати життя». Базовими цінностями «The Coca-Cola Company» є лідерство, відповідальність, ентузіазм, якість, співпраця, чесність і різноманітність [37].

Корпорація надає великого значення створенню та розвитку корпоративної культури. Компанія зацікавлена в тому, щоб отримати розумних, перспективних, продуктивних працівників, які можуть швидко навчатися новому та розділяти свої цінності, компанія створює умови, в яких ці талановиті працівники можуть розвиватися і просуватися по кар'єрних сходах в компанії. Програма розвитку співробітників складається з коучингу, тренінгів лідерства та роботи над проектами на робочому місці. Менеджери вдосконалюють свої тренерські навички цілеспрямовано та завдяки спеціальній програмі, яка розроблена на глобальному рівні та адаптована до культури кожної країни. І програму розвитку, і різноманітні тренінги компанія розглядає як інвестицію в людей, тому при прийнятті рішень враховує потреби бізнесу. Компанія щорічно проводить оцінювання персоналу. Це відбувається в два етапи: спочатку сам співробітник оцінює свою роботу, потім його прямий керівник.

Корпоративна культура «The Coca-Cola Company» спрямована на надійність і стабільність. Крім того, кожен працівник виконує чітко визначені обов'язки, посідає своє місце в ієрархії компанії та виконує власну роль у всьому механізмі. Усі бізнес-процеси в компанії чітко регламентовані, а співробітники дотримуються встановлених правил та формального спілкування.

Така корпоративна культура може бути найбільш ефективною у випадку великих компаній, які тривалий час працюють на ринку, мають стабільні позиції та не мають необхідності регулярно переглядати положення корпоративної культури.

«IKEA International Group» – є одним з найбільших у світі виробників і продавців меблів, проєктуючи та продаючи меблі для будинків свого дизайну. Місія компанії полягає у тому, щоб: «перетворити повсякденне життя людей на

краще, пропонуючи меблі та речі для дому за доступними цінами та високої якості» [37].

Корпоративна культура «IKEA International Group» характеризується дружньою, теплою атмосферою в колективі та взаємодією з партнерами й клієнтами, турботою про них, лояльністю та збереженням спадщини та традицій.

Основними цінностями, якими керується компанія, є чесність, згуртованість, інклюзивність, відкритість, ентузіазм і постійне поновлювати та покращувати поради інших людей. На мою думку, реалізація цієї другої цінності є однією з основних складових успішної компанії. Невід'ємною складовою успіху як філософії бізнесу, так і корпоративної культури є історична спадщина, на основі якої виховуються як рядові співробітники, так і керівники.

У корпорації дотримуються принципу стратегічного менеджменту, згідно з яким спочатку потрібно заробити гроші, а потім витратити їх на власний розвиток. Це означає, що більшу частину фінансових ресурсів вона вкладає в розробку й виробництво екологічних товарів і рішень, та в магазини, які є вже стабільно прибутковими. Крім того, компанія намагається встановлювати якомога нижчі ціни на свою продукцію для клієнтів і представляти найкращі пропозиції на ринку.

В плані розвитку персоналу пріоритетом компанії є заповнення 50% посад менеджерів жінками, і наразі цей відсоток досягнуто. До речі, схожий показник має і БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», тобто близько половини керівних посад корпорації зобіймають жінки. Як керівний склад, так і рядові працівники дотримуються одного із провідних принципів «leading by example». Для корпорації важливим є прагнення співробітників всебічно розвиватись, фахово розвиватися в корпорації та в проектах, що реалізовані, вчитися на своєму досвіді та були готові поширювати свої знання, набутий досвід серед колег. При цьому корпорація максимально розвиває своїх співробітників як професіоналів і постійно вживає заходів для підвищення рівня задоволеності команди роботою та кар'єрою.

Корпорації Microsoft притаманний тип корпоративної культури, основною метою якої є стимулювання професіоналізму, розвитку, відповідальності, автономності та відданості компанії. Це найбільший у світі виробник програмного

забезпечення, в якому працюють близько 124 000 співробітників у 102 країнах. Місія компанії полягає в тому, щоб допомогти людям і суспільству у всьому світі повністю реалізувати свій потенціал. Пріоритети корпорації Microsoft змінюються кожні п'ять років і пов'язані не лише з розвитком глобального бізнесу, а й з локальними ринками [14].

З метою досягнення вказаних пріоритетів департамент по роботі з персоналом розробляє відповідну HR-стратегію, що передбачає активний пошук талантів на постійній основі. Останніми роками одним із пріоритетів є підтримка різноманітності персоналу – корпорація залучає співробітників різного віку, статі, раси, віросповідання тощо. У процесі пошуку та добору персоналу велике значення надається цінностям, які сповідують кандидати, та їхньому професійному досвіду. Також слід зазначити, що кадровий резерв корпорації не складається з працівників. Тому спочатку кадровики знаходять цікавого кандидата, потім для нього підбирається посада в компанії і призначається конкретна роль.

Більшість співробітників відповідають за певну сферу діяльності компанії і несуть повну відповідальність за її роботу і розвиток. Співробітники можуть вибирати між індивідуальною кар'єрою та кар'єрою керівника. Компанія також допускає міжфункціональний рух між підрозділами.

Такий тип корпоративної культури може бути успішно використаний в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», адже благодійний фонд також акцентує увагу на професійних характеристиках та кваліфікації співробітників. Це дозволяє останнім брати відповідальність і керувати великими соціальними проектами.

Оскільки БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» дотримується своїх традицій, створює сприятливі умови для співробітників і постійно працює над формуванням бази клієнтів на дружній основі, такий тип корпоративної культури також може бути придатним для використання.

Таким чином, створюючи та зміцнюючи свою корпоративну культуру більшість міжнародних компаній враховують такі три основні характеристики:

- 1) Автономність. Керівництво компанії вірить у здатність співробітників самостійно виконувати роботу та приймати рішення. У свою чергу, це дозволяє

співробітникам пишатися завданнями, які вони виконують, і дозволяє їм бути більш успішними в роботі.

2) Продуктивність. Тут варто зауважити, що компанії орієнтуються не на кількість годин, відпрацьованих працівником, а на якість виконуваної ним роботи. Орієнтація на результат показує, наскільки важливо для компанії відзначити виконану роботу та спонукає співробітників визнавати досягнення своїх колег.

3) Пристрасть як внутрішній мотив співробітників до виконання визначених функцій.

Як показує досвід всесвітньо відомих компаній, чим чіткіше сформована корпоративна культура в організації, тим більш ймовірним буде залучити талановитих працівників, які ставлять на перше місце спільні цінності при виборі місця роботи. Міцна корпоративна культура допомагає зробити працю співробітників цікавішою та більш цілеспрямованою та поліпшує [7]:

1) Утримання талановитих працівників. Міцна корпоративна культура знижує плинність персоналу і підвищує репутацію організації серед зовнішніх стейкхолдерів. Організація стає все більш відомою як робоче місце, де люди залишаються довше і бажають розвиватися.

2) Залученість співробітників. Добре сформована корпоративна культура створює колектив однодумців, які дотримуються схожих принципів як у житті, так і в роботі. Співробітники, які віддані своїй роботі, яку вони виконують, та компанії будуть більш готові ефективно вирішувати проблеми та взаємодіяти з колегами.

3) Продуктивність. Сильна корпоративна культура створює інклюзивне робоче середовище для співробітників, де вони почуваються цінними членами команди та розуміють важливість свого внеску в досягнення цілей усієї компанії. Це підвищує продуктивність команди, що покращує результати роботи і підвищує стабільність функціонування організації в цілому.

3.2. Заходи щодо розвитку корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

Проаналізувавши результати проведеного опитування, ми визначили ключові побажання співробітників БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»:

- 1) зменшити рівень проявів авторитаризму, бюрократизму та формалізму;
- 2) бути більш обізнаними щодо планів та перспектив розвитку організації та перспектив власного розвитку;
- 3) керівник має бути другом, наставником, який допоможе у будь-який час вирішити складну ситуацію;
- 4) отримувати необхідні ресурси у повному обсязі для досягнення визначених цілей і виконання поставлених завдань;
- 5) отримувати заохочення за ініціативну поведінку;
- 6) здобувати нові знання та практичні навички через навчання та тренінги;
- 7) відчувати піклування, заінтересованість та турботу свого прямого начальника.

Виходячи з вищеописаного, ми розробили проект вдосконалення діючої моделі корпоративної культури в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН». Звичайно, ці пропозиції не призведуть до ідеального стану корпоративної культури, але вони допоможуть зберегти в ній баланс.

Суть цього проекту полягає в тому, щоб організувати та провести заходи, що сприятимуть покращенню, вдосконаленню та розвитку корпоративної культури в благодійній організації.

Проект відноситься до класу: монопроектів.

Тривалість проекту: 12 місяців (з 01.02.2024 по 01.02.2025).

Учасники проекту: Генеральний директор БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», як замовник проекту; власником та інвестором проекту є БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

Проект поширюється на всіх співробітників благодійної організації.

Основними цілями та кінцевими результатами проекту, що очікуємо є

удосконалення корпоративної культури; зміна на краще внутрішніх процесів, що відбуваються в організації; підвищення рівня лояльності та задоволеності роботою та зниження показника плинності персоналу.

В табл. 3.1 представлені основні проєктні заходи, спрямовані на покращення стану корпоративної культури в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

Таблиця 3.1. Заходи, спрямовані на покращення стану корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

Етап реалізації проєкту	Тривалість реалізації етапу	Працівники, що відповідають за реалізацію відповідного етапу
1. Створення нової посади (штатної одиниці) – організаційного психолога / корпоративного тренера	1 місяць (01.02 – 29.02.2024)	Генеральний директор, рекрутер
2. Забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату у колективі благодійної організації	Упродовж року	Організаційний психолог/ корпоративний тренер
3. Застосування коучингу з метою підвищення рівня кваліфікації персоналу	Упродовж року	Організаційний психолог/ корпоративний тренер
4. Організація проведення заходів з тимблдіingu	Один раз на квартал	Генеральний директор, організаційний психолог/ корпоративний тренер
5. Організування спільного дозвілля працівників, у тому числі спортивних заходів	Масштабні – 1 раз на квартал; невеликі – 1 раз кожні 2 тижні	Генеральний директор, організаційний психолог/ корпоративний тренер
6. Удосконалення системи преміювання співробітників	Виплата премій щоквартально	Генеральний директор, бухгалтер
7. Удосконалення системи нематеріальної мотивації	Упродовж року	Генеральний директор, організаційний психолог/ корпоративний тренер
8. Пошук та залучення талановитої молоді	Протягом року	Рекрутер, організаційний психолог/ корпоративний тренер

Джерело: розроблено автором

На нашу думку, заходи, що були запропоновані вище, мають поліпшити соціально-психологічний клімат в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», сприяти ще більшій згуртованості колективу організації, поліпшити взаємини між керівниками та рядовими співробітниками, зменшити кількість конфліктів у колективі, покращити стосунки між співробітниками у колективі, а також підвищити рівень соціальної ефективності діяльності благодійної організації, та залучати молодих талановитих співробітників, які одразу сприйматимуть цінності та культуру організації.

Далі пропонуємо розглянути кожен етап проекту з детальними поясненнями.

Введення в штат нової посади – організаційний психолог/ корпоративний тренер (коуч).

Для створення сприятливого соціально-психологічного клімату для БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» необхідно ввести нову штатну посаду – організаційний психолог/корпоративний тренер. Залучення експерта до роботи з персоналом дозволить співробітникам самостійно вирішити свої психологічні проблеми та знайти себе.

Його першим завданням в організації має бути розробка програм, які забезпечують здоровий корпоративний клімат і психоемоційну атмосферу. Ефективним заходом є розвиток внутрішнього тренінгу в області профілактики та попередження конфліктів у колективі. Найкращий спосіб проведення такого навчання – рольова гра, в якій керівник і підлеглий можуть грати свої ролі. Наприклад, менеджер зможе відчувати та зрозуміти різницю між рівноправним стилем управління та стилем управління, заснованим на тиску або маніпуляції.

Розроблені програми позитивно вплинуть на ефективність роботи, рівень задоволеності співробітників роботою, рівень лояльності співробітників, зменшать рівень стресу на роботі співробітників, сформуують ще більш ефективну модель взаємодії з новими та існуючими підопічними, а також вплине на ефективність і результативність роботи колективу.

Забезпечення та підтримка позитивного соціально-психологічного клімату у колективі благодійної організації.

Пропонуємо запровадити традицію відзначати «непрофесійні свята» в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН». Для кожної людини відпочинок асоціюється із задоволенням, тому ефектом від організації такого «свята», безсумнівно, буде зміцнення взаємин між співробітниками, волонтерами та створення ще більш дружньої атмосфери у колективі, згуртованість колективу та підвищення рівня довіри між підлеглими та їхнім керівником. На нашу думку, для БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» найбільш доцільно організовувати та урочисті заходи присвячені таким дням:

1) Різдво та Великдень (організація урочистих обідів в офісі фонду, при цьому усі страви повинні готуватися співробітниками та волонтерами).

2) Міжнародний жіночий день (організація невеликих бенкетів, підготовка привітань та символічних подарунків колегам жінкам та жінкам-волонтеркам, організація невеликого фуршету).

3) День матері (привітання матерів-співробітниць та матерів-волонтерок подарунками).

4) День захисту дітей (організація конкурсів для дітей співробітників, волонтерів та дітей загиблих бійців ЗСУ, нагородження кращих робіт подарунковими наборами та дипломами).

5) День Незалежності України (організація святкових зустрічей та привітань бійців ЗСУ, колег та партнерських організацій, організація конкурсів для дітей).

6) День знань (підготовка коробок зі шкільним приладдям для дітей працівників, дітей загиблих бійців ЗСУ та дітей переміщених осіб.).

7) День народження БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» (організація святкового фуршету для всього колективу та волонтерів, які співпрацюють з організацією(поза офісом), підготовка подарункового пакету для кожного співробітника, відзначення кращих співробітників).

8) Міжнародний день волонтерів в ім'я економічного і соціального розвитку (організація привітань, святкового фуршету та подарунків волонтерам, які співпрацюють з БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»).

9) День Збройних Сил України (організація подарунків та привітань бійцям

ЗСУ з підрозділів, яким надає допомогу БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»).

Перегляд системи преміювання співробітників БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН». Зараз премії в організації надаються тільки представникам вищого керівництва та окремим співробітникам. Це викликає невдоволення у інших співробітників, адже в даному випадку існує думка, що праця однієї категорії працівників набагато важливіша за працю інших. Ми пропонуємо нагороджувати всю команду за досягнення цілей грошовою премією хоча б один раз на півроку. Необхідно, на нашу думку, також переглянути та розширити програми непрямого матеріального заохочення співробітників. Окрім медичного страхування, керівництво організації має розглянути можливість компенсації за проїзд на роботу, компенсації за користування тренажерним залом або іншими видами фізичної активності та організацію безкоштовного харчування для співробітників.

Доцільно також запровадити систему нематеріальної мотивації а саме запровадити систему подяк, грамот та відмінних знаків для співробітників та волонтерів.

Організування спільного відпочинку співробітників БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН». З метою підвищення згуртованості й розвитку неформальних взаємин ми пропонуємо, крім масштабних заходів, організувати щотижневі зустрічі колективу співробітників організації в кінці робочого тижня. Ці заходи можуть носити різних типів: гра в настільні ігри, перегляд фільму, дискусійний клуб, зустріч з цікавим спікером, святкування дня народження або просто тематична вечірка. Спільне проведення вільного часу, безсумнівно, принесе задоволення і створить відчуття прихильності у співробітників і колег організації. Крім того, такий формат заходів позитивно вплине на побудову більш довірчих відносин як між керівниками та підлеглими, так і між колегами, оскільки дозволить пізнати людину з нової, більш неформальної сторони. Такі корпоративи краще організувати один раз на два тижні.

Організація проведення заходів з тимблдингу для всіх співробітників. Після регулярного тимблдингу ми очікуємо: таких результатів:

– поліпшення командної взаємодії;

- покращення порозуміння як між керівниками та підлеглими, так і між співробітниками одного рівня;
- підняття духу колективу;
- обговорення існуючих конфліктних ситуацій та їх вирішення;
- виявлення лідерів;
- об'єднання колективу в команду однодумців.

Це сприятиме створенню формуванню дружньої, неформальної атмосфери в колективі, позитивно вплине на ефективність та продуктивність роботи персоналу БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», що в кінцевому підсумку сприятиме досягненню організацією своїх цілей.

Слід пам'ятати, що тимблдінг є довгостроковою інвестицією в людські ресурси, а не додаткові витрати для організації.

За організацію та проведення командоутворення відповідають генеральний директор, організаційний психолог чи корпоративний тренер. Також можливе залучення сторонніх експертів. Місце розташування, формат, вид заходів відповідальні фахівці можуть вибрати самостійно.

Щоб допомогти співробітникам дізнатися більше про своїх колег і керівників, ми пропонуємо підбирати завдання на основі особистості. Його мета – показати людину, її особистість та індивідуальність. В цьому випадку акцент робиться на інтересах, захопленнях і хобі співробітника поза роботою, а також розкриває світогляд кожного. Варто попросити співробітників поділитися своїми улюбленими заняттями. Завдяки цьому, провівши даний тип тимблдіingu, ми можемо зміцнити наявну дружбу та зав'язати нові.

Якщо ми хочемо навчити співробітників швидко приймати зважені рішення в екстремальних ситуаціях, найліпшим рішенням буде використання завдань, пов'язаних з активною фізичною діяльністю. Участь у різних командних видах спорту може показати, хто зі співробітників володіє лідерськими якостями, а хто є виконавцем, хто орієнтується на довгострокові стратегії, а хто, навпаки, обирає короткострокові. Кінцевим результатом такого командоутворення буде вдосконалення колективної взаємодії та навичок прийняття рішень, а також

виявлення прихованих лідерів серед співробітників.

Для формування навичок і вмінь потрібно обрати завдання на базі вмінь. Виконуючи різні справи, які розвивають творчі або вузькоспеціалізовані навички, ми можемо розвивати нові навички у наших співробітників.

Щоб згуртувати свою команду і знайти рішення проблем, найкраще використовувати вправу на пошук рішення. Важливим моментом буде розробка системи, в якій лише об'єднавши зусилля можна знайти вихід із проблемної ситуації. Тим самим ми створимо довіру в колективі, розвинемо навички спілкування між співробітниками і, звичайно, згуртуємо їх.

Перш ніж почати формувати команду, слід насамперед визначити, який напрямок роботи важливий для організації на цьому етапі, яких цілей і кінцевих результатів вона хоче досягти після організування тимблдингового заходу. Тільки після цього слід визначити, який набір завдань буде найбільш оптимальним. На нашу думку, оптимальним варіантом буде поєднання двох-трьох видів.

Застосування коучингу з метою підвищення рівня кваліфікації персоналу. На нашу думку, БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» має запроваджувати практику коучингу на постійній основі. Коучинг допоможе співробітникам в особистісному розвитку, відстежить їх особистісний і професійний розвиток, доведе, що організації потрібен саме цей співробітник, виховає в команді гордість за роботу в компанії та відповідальність за виконання поставлених цілей і завдань.

Пошук та залучення талановитої молоді через оплачувані стажування, участь у студентських ярмарках вакансій, організацію майстер-класів та тренінгів.

Розроблений проект рекомендаційних заходів покращить стан корпоративної культури в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», зменшить плинність персоналу, лояльності та прихильності до колективу організації, підвищить рівень задоволеності співробітників роботою, а також рівень лояльності та згуртованості колективу.

Створення нової посади (штатної одиниці) – організаційного психолога / корпоративного коуча. У організаційного психолога буде своя зона відповідальності:

- 1) регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі;
- 2) проведення анкетування всіх співробітників та волонтерів;
- 3) комплексний контроль процесу формування та розвитку корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

- 4) системна діагностика стану корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», виявлення зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на корпоративну культуру організації;

- 5) розробка можливостей покращення стану корпоративної культури та представлення їх на розгляд генеральному директору БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»;

- 6) координування всіх процесів, пов'язаних з розвитком корпоративної культури в організації;

- 7) створення ефективної системи матеріальної та нематеріальної мотивації, виявлення демотиваторів праці;

- 8) моніторинг та оцінювання ефекту заходів, спрямованих на підвищення рівня корпоративної культури, відстеження їхньої ефективності;

- 9) організація командоформуючих заходів та свят для колективу;

- 10) контроль за дотриманням положень Етичного та Корпоративного кодексів, систематичний перегляд цих положень та внесення до них змін;

- 11) організація системи інформування та комунікації – ведення корпоративного сайту, корпоративного чат-бота.

- 12) залучення молодих спеціалістів до команди БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

На нашу думку, на посаду керівника відділу краще обирати працівника, який вже працює у відділі кадрів і знає «внутрішню кухню». Пропонуємо найняти зовнішнього провідного спеціаліста. Маючи практичний досвід створення моделі корпоративної культури на іншому підприємстві, він зможе поглянути на корпоративну культуру новим поглядом і запропонувати відомі йому ефективні способи вдосконалення.

Кінцевим результатом діяльності організаційного психолога / корпоративного

коуча має стати створення команди однодумців, які поділяють місію, бачення та філософію БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» та націлені на досягнення поставлених спільно з організацією цілей та завдань.

3.3. Оцінювання соціально-економічної ефективності заходів щодо розвитку корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

Результатом інвестування в процес створення та розвитку корпоративної культури є цілеспрямована команда, яка у свою чергу підвищує соціальну ефективність організації.

Інвестування в корпоративну культуру, тобто витрати на розвиток нематеріальних активів організації є безумовно, виправданими і цінними.

У табл. 3.2 представлені орієнтовні витрати на реалізацію проекту заходів, спрямованих на покращення стану корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

Таблиця 3.2. Витрати на реалізацію проекту заходів, спрямованих на підвищення корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», тис. грн.

Етап проекту	Сутність етапу	Витрати на рік, грн.	Джерело фінансування
1	2	3	4
Створення нової посади (штатної одиниці) – організаційного психолога / корпоративного тренера	Наймання одного фахівця, місячна заробітна плата якого складатиме 12000грн.	172 800	Бюджет БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» (видатки на оплату праці)
Забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату у колективі благодійної організації	Бюджет на усі заходи складатиме 10000 грн.	10000	Бюджет БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»

Застосування коучингу з метою підвищення рівня кваліфікації персоналу	Витрати на заходи даного етапу дорівнює сумі 12 місячних заробітних плат коуча	0	Бюджет БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» (витрати на оплату праці)
1	2	3	4
Організація проведення заходів з тимбілдингу	Бюджет одного тимбілдингу складає в середньому 5 000 грн.	20 000	Бюджет БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» (витрати на корпоративні заходи)
Організування спільного дозвілля працівників, у тому числі спортивних заходів	Бюджет заходу складає 5 тис. грн. на квартал	20 000	Бюджет БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН»
Удосконалення системи преміювання співробітників	Преміювання (заохочення) буде відбуватися 1 раз на півроку, для всіх співробітників БО сума премії складатиме 5 тис. грн. (15 осіб)	до 75000	Бюджет БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» (витрати на заохочення співробітників)
Удосконалення системи нематеріальної мотивації	На кожного працівника ГО та лінійного керівника на РСП в місяць виділяється бюджет у 1000 грн. (15 осіб)	15000	Бюджет БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» (витрати на нематеріальну мотивацію персоналу)
Пошук та залучення талановитої молоді	Вартість даного етапу дорівнює сумі 12 місячних заробітних плат рекрутера Участь в ярмарках вакансій – 3000 грн.	3000	Бюджет БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» (витрати на оплату праці, витрати на рекламу)
Всього		315 800	

Джерело: складено автором

Отже, підрахувавши усі витрати, бюджет на реалізацію проекту заходів щодо поліпшення стану корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» складає 315 800 грн. Покрити ці витрати планується за рахунок головного інвестора благодійного фонду – онлайн казино Slots City, і не використовувати благодійні внески залучені від інших інвесторів та партнерів, щоб не бути звинуваченими у нецільовому використанні коштів благодійної організації.

Застосування рекомендаційного проєкту на практиці дозволить БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» покращити соціально-психологічний клімат у колективі, підвищити соціальну згуртованість та рівень лояльності співробітників і їхньої зацікавленості у досягненні результатів, що у свою чергу сприятиме покращенню виконання завдань організації та реалізації місії Благодійної організації «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

ВИСНОВКИ

У магістерській дипломній роботі подано теоретичні узагальнення та практичні заходи щодо вирішення проблеми дослідження вдосконалення моделі корпоративної культури. Основні результати дослідження такі.

1. На основі вивчення сучасних наукових публікацій встановлено, що вивчення процесу формування й розвитку корпоративної культури остаточно не досліджено. Виходячи з вивчення досвіду провідних зарубіжних та українських організацій, корпоративна культура є одним із сучасних методів управління колективами співробітників, ефективним інструментом управлінської діяльності, одним із основних механізмів збільшення ефективності діяльності організацій, ґрунтовною засадою реалізації конкурентних переваг організації, активним чинником гармонізації соціально-трудових відносин в організаціях. Корпоративна культура не тільки забезпечує максимальне задоволення інтересів керівників, співробітників, інвесторів, партнерів і контрагентів організації.

2. Дослідження причин успішності глобальних компаній доводять, що корпоративна культура є важливим механізмом управління організацією і однією з найважливіших умов її успішного функціонування.

3. Практична перевірка теоретичних узагальнень здійснена за матеріалами БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», благодійної організації, заснованої у 2021 році, благодійні проекти якої з початком повномасштабної збройної агресії було переорієнтовано на допомогу Збройним силам України.

4. Філософія підходу БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» до своєї діяльності ґрунтується на принципах японської філософії Кайдзен, що полягає у постійному пошуку маленьких покращень, які в поєднанні можуть призвести до великого синергетичного ефекту.

5. БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» приділяє особливу увагу формуванню та розвитку корпоративної культури, вона розвивається та поширюється серед усіх співробітників усіх підрозділів та волонтерів, що співпрацюють з Фондом.

6. Корпоративними (організаційними) цінностями БО «СЛОТС СІТІ

ФАУНДЕЙШН» є такі: розвиток; згуртована команда однодумців; вплив на результат; соціальна відповідальність перед співробітниками, партнерами, українським суспільством; гідний рівень життя та роботи співробітників. Основним документом, що визначає основні принципи корпоративної культури та етики благодійної організації, є «Корпоративний кодекс СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

7. Провівши діагностику корпоративної культури в БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», автор дослідження дійшов висновку про відсутність потреби вносити істотні перетворення в діючу модель корпоративної культури. В організації вже є чітко сформульована місія, бачення (візія), стратегія діяльності; визначені основні принципи взаємодії з інвесторами, партнерами, підопічними та волонтерами, організаційні цінності та є цілісне бачення місії, цілей та шляхів їх досягнення. Але, не дивлячись на все це, ми все ж знайшли моменти для покращення. Серед основних побажань співробітників: заохочення ініціативи; інтерес, наставництво і турбота зі сторони керівництва; зниження рівня бюрократизму, формалізму та проявів авторитаризму; володіння інформацією про власні перспективи зростання та про перспективи розвитку організації; наявність усіх ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей і завдань; отримання нових знань і практичних навичок через участь в курсах і тренінгах.

8. Серйозними проблемами є складність організування контролю за виконанням положень Корпоративного кодексу співробітниками благодійної організації, забезпечення прийняття та дотримання положень Корпоративного кодексу всіма співробітниками, окремі прояви політики подвійних стандартів в організації, організування тимбілдінгів тільки для керівництва фонду, а не для всіх співробітників.

9. З метою вдосконалення корпоративної культури БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» автором розроблено проєкт, що полягає в організації та проведенні низки заходів, що сприятимуть розвитку й удосконаленню корпоративної культури в організації. Основними цілями й кінцевими результатами проєкту, що очікувані, є покращення корпоративної культури;

зниження плинності кадрів; зміна на краще внутрішніх процесів, що відбуваються в організації; підвищення рівня лояльності та задоволеності роботою.

10. Обґрунтування запропонованих дій дозволяє зробити висновок про можливість покращити соціально-психологічний клімат у колективі, підвищити соціальну згуртованість та рівень лояльності співробітників і їхньої зацікавленості у досягненні результатів, що у свою чергу сприятиме покращенню виконання завдань організації та реалізації місії Благодійної організації «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєва А. В., Цільмак О. М. Етапи становлення та розвитку наукових поглядів стосовно феномену «корпоративна культура». Південноукраїнський правничий часопис. 2019. № 3. С. 184-187.
2. Антохова І. М., Водянка Л. Д., Сибирка Л. А. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. Ефективна економіка. 2019. № 1.
3. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудова відносин: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.07 / Т. О. Беляк. Кіровоград : Кіровоградський національний технічний університет, 2016. 269 с.
4. Біляк Т. О. Вдосконалення корпоративного управління підприємства на основі розвитку корпоративної культури. Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. 2016. № 4 (78). С. 129-135.
5. Бондаренко С. М., Бондаренко Б. С., Соколовська К. В. Корпоративна культура організації у системі загального управління якістю TQM. Вісник Мукачівського державного університету. Сер. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 273-278.
6. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія / С. О. Цимбалюк ; за наук. ред. І. Л. Петрової, Ю. М. Маршавіна. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с.
7. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
8. Гарматюк О., Галюк М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління. Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій : Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції, м. Тернопіль, 14-15 травня 2020 р. 2020. С. 245-246.
9. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 500 с.

10. Граціотова Г. О., Степанова А. В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. Економічний вісник Одеського політехнічного університету. 2021. № 2 (16). С. 25-33.
11. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 284-290.
12. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. Молодий вчений. 2016. №11 (26). С. 61-64.
13. Замковий О. І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. Економіка та суспільство. 2022. № 41.
14. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2017. № 6. С. 21-25.
15. Кондратюк А. К., Щербак В. Г. Роль корпоративної культури у діяльності підприємства. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи» : Матеріали V Всеукраїнської наукової інтернет-конференції, 2020 р. 2020. С. 151-156.
16. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморську економічні студії. 2016. № 9 (1). С. 86-91.
17. Копитко М. І., Левків Г.Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2016. № 2. С. 187-200.
18. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія / Отенко І. П., Чепелюк М. І. ; за наук. ред. Л. М. Шимановської- Діанич. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
19. Литвин О. Є., Галицька О. В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. Фінансовий простір. 2019. № 4 (36). С. 127-138.

20. Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Кадацька Т. О. Корпоративна культура у системі реалізації маркетингової стратегії компанії. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 10-16.
21. Менеджмент: питання та відповіді. Навч. посібник. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
22. Мідляр А. К. Роль особистості керівника в корпоративній культурі. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2017. № 13. С. 71-79.
23. Міхов Л. І. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 3 (35). С. 60- 66.
24. Мирошниченко Ю. В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. Вісник Харківського торговельно-економічного інституту Київського торговельно-економічного університету. 2021. № 1. С. 66-78.
25. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 1 (69). С. 189-198.
26. Олексенко Я. А. Наукові концепти становлення корпоративної культури в історії економічної думки. Науковий погляд: економіка та управління. Сер. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 3 (61). С. 63-70.
27. Петрик В. Корпоративна роль та її роль в розвитку організації. Вісник Вінницького національного технічного університету. 2018.
28. Петрова І. Л. Розвиток організаційної (управлінської) культури в цивілізованому суспільстві. Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст : колективна монографія ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Луцьк : Вежа-Друк. 2017. С. 47-57.
29. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. Сер. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 27. С. 9-16.
30. Потапюк І. П., Андрущенко Т. П., Мороз Ю. В. Корпоративна культура

як маркетинговий ресурс підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. № 4, С. 176-182.

31. Потапюк І. П., Даниленко К.О., Мокієнко Є. О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5 (05). С. 170-175.

32. Приймак Н. Ідентифікації типу корпоративної культури підприємства щодо сприйняття змін. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 2. С. 113-122.

33. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.

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

35. Сазонова Т. О., Потапюк І. П., Шаповал В.В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 4. С. 131-137.

36. Семененко В.М., Пишненко О.А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 3–4 (4–5). С.73–77 URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>.

37. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. Симірювальна техніка та метрологія. 2017. № 78. С. 118-123.

38. Смольницька А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту компанії. Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики : Дванадцяті регіональні та муніципальні читання : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тернопіль, 2017 р. 2017. С. 153-155.

39. Соціальна відповідальність : навчальний посібник / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко; за заг. ред. А. М. Колота Київ, 2015. 519 с.

40. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типова роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. № 1.

41. Степанова Л., Тужилкіна О. Корпоративна культура в контексті формування регулювання соціально-трудова відносин. Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава, 2020. С. 518-534.
42. Труш М. С. Феномен корпоративної культури: генеза, еволюція, термінологічні інтерпретації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 3 (25). С. 103-109.
43. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія. Тернопіль : «ФОП Осадца Ю.В.», 2016. С. 105-116.
44. Химич І., Химич О., Тимошик Н., Подвірна Т. Корпоративна культура організацій в умовах пандемії. Галицький економічний вісник. 2021. № 6 (73). С. 97-103.
45. Шаповал О. А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Сер. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 592-595.
46. Шевченко В. С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Сер. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 16. С. 514-519.
47. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до формування корпоративної культури підприємств в умовах євроінтеграційних змін в економіці України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економіка й управління підприємством. 2016. № 2 (74). С. 18-26.
48. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Гребінник І. С. Корпоративна культура: міфи та реальність. «Модернізація економіки: сучасні реалії , прогнозні сценарії та перспективи розвитку» : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Херсон, 2020 р. 2020. С. 457-460.
49. Щетініна Л. В., Яструбинська А. Є. Оцінювання залученості

персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. Соціально-трудова відносина: теорія практика : зб. наук. пр. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Київ. 2017. № 2. С. 259-266.

50. Abu Arrah, T. R. Y., Caglar, D., Bayram, P. The role of corporate culture and ethical environment in directing individuals' behavior. Problems and Perspectives in Management. № 16. P. 299-313.

51. Di W., Yi-Qin W., Dan W., Cai-Mei L. A study on the relationship between corporate culture and corporate environmental performance : IEEE Proc. Int. Conf. on Management Science and Engineering (ICMSE). Nomi, Japan, 2017. P. 164–171.

52. Graham, John R., et al. Corporate culture: Evidence from the field. National Bureau of Economic Research. 2017. № 23255.

53. БФ Slots City Foundation взяв участь в Акції екопроєкту «Greening of the Planet». Business Woman (укр.). 8 листопада 2021 [<https://businesswoman.org.ua/bf-slots-city-foundation-vzyav-uchast-v-akcziyi-ekoprojektu-greening-of-the-planet/>]

54. Новини компаній: «Greening of the Planet». Slots City foundation висадили дерева в межах глобальної еко-ініціативи [https://azart.nv.ua/ukr/news/ekoiniciativa-u-kiyevi-50192743.html]

55. У Slots City Foundation відкрили сайт із прийомом заявок на допомогу ЗСУ. hub.segodnya.ua [https://hub.segodnya.ua/ua/hub/economics/v-slots-city-foundation-otkryli-sayt-s-priemom-zayavok-v-pomoshch-vsuv-1627870.html]

56. Дрони, авто, теплий одяг та ліки: як Фонд Slots City допомагає армії підготуватися до зими [https://24tv.ua/droni-avto-tepliy-odyag-liky-yak-fond-slots-city-dopomagaye-armiyi_n2179912]

57. Офіційний сайт Благодійної організації «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН» <https://slotscity.foundation/>

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016017694

Дата перевірки:
18.12.2023 14:30:00 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
18.12.2023 14:51:24 EET

ID користувача:
100005733

Назва документа: КМР_Нонка_керівник_Кир'янова

Кількість сторінок: 76 Кількість слів: 16474 Кількість символів: 129876 Розмір файлу: 167.84 KB ID файлу: 1015704966

1.94% Схожість

Найбільша схожість: 0.26% з Інтернет-джерелом (<https://hub.segodnya.ua/ua/hub/economics/v-slots-city-foundation-o...>)

1.77% Джерела з Інтернету

136

Сторінка 78

0.97% Джерела з Бібліотеки

329

Сторінка 79

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

звичайно, посиленні співпраці з міжнародними фінансовими організаціями щодо адаптації глобальних страхових продуктів.

Отже, формування розвиненого страхового ринку забезпечить сприятливі умови для ринкової трансформації національної економіки та стабільного розвитку міжнародних відносин. Незважаючи на позитивну динаміку кількісних показників розвитку страхового ринку в Україні, функціональні характеристики страхової галузі не в повній мірі відповідають реальним потребам національної економіки. Для успішного розвитку та покращення ситуації на ринку страхових послуг в Україні робота управлінського апарату страхових компаній має бути послідовною та злагодженою. Водночас держава має забезпечити стабільну нормативно-правову базу для страховому ринку та зменшити регуляторний тягар держави, а страхові компанії мають бути максимально відкритими, чесними та гідними довіри у співпраці з клієнтами.

Література:

1. Гарбар Ж.В. Роль страхових компаній в розвитку фінансового ринку України. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/6250.pdf> (Дата звернення: 24.10.2023).
2. Моїсеєнко І.В. Державне фінансове регулювання страхового ринку: теоретичний аспект. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2014/3\(74\)/uazt_2014_3_16.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2014/3(74)/uazt_2014_3_16.pdf) (Дата звернення: 25.10.2023).
3. Пурій Г.М. Страховий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/60.pdf (Дата звернення: 24.10.2023).
4. Рікардо Джуччі, Фолькер Хенке. Значення ринку страхування для економічного розвитку в Україні: аналіз та рекомендації для економічної політики / журнал "Страхова справа". URL: <https://forinsurer.com/public/05/01/02/1737> (Дата звернення: 25.10.2023).
5. Роль страхового ринку в економічній системі України. Освіта і самоосвіта. 2018-2023. URL: <https://referatss.com.ua/work/rol-strahovogo-rinku-v-ekonomichnij-sistemi-ukraini/> (Дата звернення: 25.10.2023).
6. Страховий ринок: сутність, структура та роль у забезпеченні фінансової безпеки держави. Навчальні матеріали онлайн (pidru4niki.website) 2010 – 2023. URL: https://pidru4niki.com/78224/finansii/strahoviy_rinok_sutnist_struktura_rol_zabezpechenni_finansovo_yi_bezpeki_derzhavi (Дата звернення: 24.10.2023).
7. Страховий ринок: сучасні виклики в умовах глобалізації. Міністерство освіти і науки України 2015. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/%D0%A1%D0%B8%D1%87_17.pdf (Дата звернення: 24.10.2023).

Нонка Р.

*студент 2-го курсу магістерського рівня освітньої програми «Соціальний менеджмент»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник: д.е.н., проф. Завідувач кафедри фінансів ім. В. Федосова А.Є. Буряченко*

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ СПІВРОБІТНИКІВ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Одним з найважливіших факторів, що впливають як на корпоративну культуру, так і на успішне функціонування організації в цілому, є задоволеність співробітників своєю роботою. Дослідження рівня задоволеності роботою співробітників благодійної організації було проведене за методикою Р. Куїнна з використанням методу анкетування.

В опитування взяли участь 15 співробітників БО «СЛОТС СІТІ ФАУНДЕЙШН», у тому числі 9 жінок і 6 чоловіків. Для всіх опитаних працівників благодійна організація є основним і постійним місцем роботи. Для отримання максимально чесних і об'єктивних відповідей співробітників анкетування проводилося анонімно. Перед початком дослідження всі учасники отримали детальні інструкції щодо заповнення анкет. За допомогою опитування ми визначили тип і рівень організаційної культури, характерний для ФОНДУ «СЛОТС-СІТІ», соціально-психологічний клімат і задоволеність колективу роботою в організації. Анкетування містило низку тверджень, і потрібно було вибрати лише один варіант відповіді – «Згоден» або «Не згоден». Результати даного анкетування наступні.

На перше питання «Я забезпечений достатніми ресурсами для якісного виконання поставлених завдань» 80% респондентів відповіли ствердно. Проте 20% опитаних співробітників, а все ж хотіли б мати більше ресурсів для виконання поставлених завдань. Зокрема, працівники відзначили, що для більш ефективного і якісного виконання своєї роботи їм бракує певного технічного забезпечення. Керівництву благодійної організації» необхідно неодмінно звернути на це увагу та більш детально вивчити дане питання.

На питання «Я знаю, що очікує мене на роботі завтра та найближчим часом» 60% опитаних працівників, не змогли дати ствердну відповідь. Лише 40% респондентів знають чого чекати на робочому місці як завтра, так і найближчим часом. Вони більш-менш чітко уявляють плани організації на найближчий час та розуміють яку роль вони зможуть відіграти в їх досягненні. На нашу думку, те, що менше половини респондентів дали позитивну відповідь, в першу чергу, пов'язано з наявністю військових дій на території України, і у зв'язку з цим з невпевненістю у завтрашньому дні.

Твердження «Я поділяю мету, місію та цінності організації» отримало 100% позитивних відповідей. Це свідчить, що керівництво фонду постійно доносить до своїх підлеглих мету, яку вони хочуть досягти, а співробітники, у свою чергу, поділяють її і готові допомогти досягти її своєю діяльністю.

100% ствердних відповідей на четверте питання «Мої колеги поділяють цінності організації», яскраво демонструє, що всі працівники організації лояльні до неї, поважають та розділяють цінності організації.

З п'ятим твердженням «Я відчуваю піклування з боку свого керівника, він цікавиться моїми справами та справами моєї родини» погоджуються 60% респондентів і 40% респондентів не погоджуються. На нашу думку, це досить хороший показник, що говорить про те, що більшість керівників цікавляться своїми підлеглими не тільки як професіоналами, а й як особистостями, для них важливо те, чим співробітники займаються поза роботою, які в них є інтереси і проблеми. Коли співробітник розуміє, що для свого керівника він не просто гвинтик системи, він, безсумнівно, з набагато більшою рішучістю підходить до виконання покладених на нього завдань і бачить свою відповідальність за успішну діяльність організації.

Шосте питання «За минулий тиждень я отримав похвалу від керівництва за хорошу роботу» отримало дуже близьку кількість позитивних та негативних відповідей. Це показує, що 53,3% працівників систематично одержують похвалу за свою роботу та виконані завдання, а решта 46,7% одержують похвалу від керівництва нечасто, або не отримують взагалі. Відсутність похвали за добре виконану роботу, досягнення цілей та виконання поставлених завдань може демотивувати співробітників, що, у свою чергу, призводить до того, що вони перестають добре працювати та втрачають лояльність як до організації, так і до своїх колег. Слід відзначити навіть невеликий внесок працівника у розвиток організації, адже організація – це великий механізм, у якому кожен відіграє свою роль і має свій обсяг роботи.

80% співробітників погодилися із сьомим твердженням: «У мене достатньо можливостей для професійного розвитку», але 20% сказали, що хотіли б мати більше можливостей. Це свідчить про те, що деякі працівники не бачать перспектив кар'єрного росту в організації. На нашу думку, керівництву організації необхідно провести особисті зустрічі з працівниками, які дали негативну відповідь, і обговорити, як вони бачать свій кар'єрний розвиток в організації, а також уточнити своє бачення цього питання. В іншому випадку це може спричинити втрату інтересу працівників до роботи в організації, що в кінцевому підсумку призведе до звільнення.

93,3% респондентів позитивно відповіли на питання «У мене хороші стосунки з колегами», що вказує на те, що всі працівники добре ладнають між собою, готові допомогти колезі та мають спільні інтереси. Це є позитивним моментом для організації, адже для багатьох людей однією з важливих умов роботи в організації є дружній колектив і приємна атмосфера в колективі.

З відповідей на питання «До моєї точки зору дослухаються моє керівництво та колеги» можна зробити висновок, що при вирішенні проблем 73,3% респондентів беруть активну участь в обговоренні та прийнятті рішень, до їхньої думки дослухаються. Водночас 27,7% відповіли на це питання негативно. Можна припустити, що при прийнятті важливих рішень і вирішенні проблемних ситуацій враховуються лише позиції співробітників вищого рівня, що створює у співробітників нижчого рівня відчуття, що їхня думка не має значення і її не варто озвучувати.

На десяте твердження: «За останні півроку мою роботу було адекватно проаналізовано та оцінено» ми отримали 66,7% позитивних і 33,3% негативних відповідей. Результати показують, що не всі керівники аналізують роботу своїх підлеглих, узагальнюють результати та надають зворотній зв'язок. Хоча для працівників дуже важливо, щоб керівництво оцінювало їх результативність, такий аналіз слід проводити принаймні кожні шість місяців і обговорювати.

Тому, аналізуючи все це, ми не можемо на 100% гарантувати, що всі співробітники будуть вважати свою роботу роботою мрії, але більшість із них задоволені і не планують залишати організацію.