

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 Менеджмент персоналу
ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 - Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ»

здобувача Кривак Анни Вікторівни

Науковий керівник: канд.екон.наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Щетініна Людмила Валеріївна

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

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

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

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та
адміністрування**

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кривак Анни Вікторівни
_____ очної (денної) _____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Формування та розвиток корпоративної культури»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «_____» «_____» 2023р

№ _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

Компанії «Boosta»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні засади формування та розвитку корпоративної культури в компанії
Розділ 2	Оцінювання ефективності корпоративної культури в компанії «Boosta»
Розділ 3	Напрями розвитку корпоративної культури у компанії «Boosta»

Об'єкт дослідження:	процеси формування та розвитку корпоративної культури компанії «Boosta»
Предмет дослідження:	теоретичні, методичні, практичні засади формування та розвитку корпоративної культури в компанії «Boosta»
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	поглибити концептуальні засади формування та розвитку корпоративної культури в компанії, проаналізувати її стан в компанії «Boosta», розробити заходи розвитку корпоративної культури

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

Розділ 1: розкрити сутність корпоративної культури, охарактеризувати функції корпоративної культури, проаналізувати підходи до класифікації типів корпоративної культури, навести методики оцінювання індикаторів корпоративної ідентичності (лояльність персоналу, залученість персоналу)

Розділ 2: навести організаційно-економічну характеристику діяльності компанії «Boosta», оцінити корпоративну культуру в компанії «Boosta» за методом OCAI, оцінити лояльність та залученості персоналу в компанії «Boosta»

Розділ 3: розробити програму заходів розвитку корпоративної культури в компанії «Boosta», оцінити їх соціально-економічну ефективність

Завдання підготував: Науковий керівник	
	(Л. В. Щетініна)
	«_____» _____ 20__ р.
Завдання одержав: Здобувач	
	(А. В. Кривак)
	«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Робота складається з 3 розділів: 1 та 2 розділи мають по 3 підпункти, 3 розділ має 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 68 сторінок, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 12 таблиць та 8 рисунків. Під час написання було використано 59 джерел. Робота містить 3 додатки. Також робота містить результати практичної наукової діяльності: тези, опубліковані у матеріалах IV Всеукраїнської студентської наукової конференції «Науковий простір: аналіз, сучасний стан, тренди та перспективи».

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку корпоративної культури компанії «Boosta».

Предмет дослідження - це теоретичні, методичні, практичні засади формування та розвитку корпоративної культури в компанії «Boosta». **Мета дослідження** полягає у тому, щоб поглибити концептуальні засади формування та розвитку корпоративної культури в компанії, проаналізувати її стан в компанії «Boosta», розробити заходи розвитку корпоративної культури.

Завдання магістерської роботи:

- розкрити сутність корпоративної культури, охарактеризувати функції корпоративної культури, проаналізувати підходи до класифікації типів корпоративної культури, методів її формування та розвитку, навести методики оцінювання індикаторів корпоративної ідентичності;
- навести характеристику діяльності компанії «Boosta», оцінити корпоративну культуру в компанії «Boosta» за методом OCAI, оцінити лояльність та залученості персоналу в компанії «Boosta»;
- розробити програму заходів розвитку корпоративної культури в компанії «Boosta», оцінити їх соціально-економічну ефективність.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**:

1. Діалектичний метод наукового пізнання: Використовується для розкриття внутрішніх протиріч та взаємозв'язків у сфері корпоративної культури, що сприяє глибокому розумінню динаміки та розвитку цього явища.
2. Табличний та графічний методи: Використовуються для подання та аналізу даних, які стосуються оцінювання ефективності корпоративної культури у компанії «Boosta».
3. Спостереження: Забезпечує отримання первинної інформації та уявлення про фактичний стан корпоративної культури.
4. Порівняння: Використовується для зіставлення різних типів корпоративної культури та виявлення відмінностей.
5. Вимірювання: Забезпечує об'єктивне оцінювання параметрів корпоративної культури.
6. Анкетування та інтерв'ювання: Використовуються для збору думок та вражень працівників компанії «Boosta» щодо корпоративної культури.
7. Прогнозування: Використовується для передбачення можливих напрямків розвитку корпоративної культури на основі отриманих результатів дослідження та ін.

Практична значущість роботи полягає в визначенні характерних особливостей корпоративної культури компанії, що дозволяє оцінити її стан і запропонувати практичні рекомендації щодо її розвитку. Ці рекомендації можуть бути корисними для вирішення аналогічного завдання компаній, що функціонують в інших сферах діяльності.

Ключові слова: корпоративна культура, формування корпоративної культури, розвиток корпоративної культури, типи корпоративної культури, індикатори корпоративної ідентичності, залученість персоналу, лояльність персоналу.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Кривак Анни Вікторівни

Тема: Формування та розвиток корпоративної культури

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Актуальність теми кваліфікаційної роботи "Формування та розвиток корпоративної культури" визначається сучасними тенденціями в управлінні персоналом. Корпоративна культура стала ключовим елементом успішного функціонування компаній у сучасному бізнес-середовищі. Її вплив на мотивацію персоналу, ефективність співпраці та підвищення конкурентоспроможності стає безспірним фактором в досягненні стратегічних цілей компанії.

Розроблення даної теми виявляється доцільним у зв'язку з потребою більш системного підходу до управління корпоративною культурою. Сучасні організації стикаються з викликами та потребою у зміцненні внутрішньої єдності, створенні сприятливого робочого середовища та підтримці цінностей, які сприяють досягненню стратегічних цілей. Розуміння, аналіз та розвиток корпоративної культури є ключовими завданнями для забезпечення стабільності та успішності сучасних організацій.

Якість проведеного дослідження

Дослідження здійснювалось з використанням науково обґрунтованих підходів до вивчення різних аспектів корпоративної культури. Результати є досить об'єктивними та мають значущий практичний потенціал для покращення управлінських практик у сфері корпоративної культури компанії «Boosta».

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Методичний підхід: Робота використовує різноманітні методи дослідження, що дозволяє забезпечити комплексний та повний огляд теми.

Наукова обґрунтованість: Результати базуються на наукових концепціях та враховують актуальні теоретичні підходи до корпоративної культури.

Практичність: Висновки мають практичне застосування для покращення управління корпоративною культурою в компаніях.

Підкріплення даними: Робота підтверджує свої твердження аналізом даних та конкретними прикладами з практики.

Зауваження

Розділ "Оцінювання соціально-економічної ефективності заходів розвитку корпоративної культури" може бути розширений наведенням більш детальної оцінки та вимірювань результатів. Важливо показати конкретні зміни та покращення, які відбулися через запроваджені заходи.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Висновки та рекомендації цієї роботи мають велике значення для підвищення ефективності управління, трансформації корпоративної культури, створення сприятливого робочого середовища та збереження ключових кадрів у компанії.

Boosta Inc., HRD

Фіалковська А.О.

Підпис засвідчую:

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 РОЗДІЛ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Формування корпоративної культури: підходи та цільові орієнтири ..	6
1.2 Формування корпоративної культури: вибір типу та індикаторів корпоративної ідентичності.....	14
1.3 Оцінювання резервів розвитку корпоративної культури в компанії.	26
2 РОЗДІЛ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗЕРВІВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ «VOOSTA»	36
2.1 Загальна характеристика діяльності компанії «Boosta»	36
2.2 Оцінювання корпоративної культури в компанії «Boosta» за методом OCAI	41
2.3 Оцінювання лояльності та залученості персоналу компанії «Boosta»	43
3 РОЗДІЛ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У КОМПАНІЇ «VOOSTA»	49
3.1 Програма заходів розвитку корпоративної культури в компанії «Boosta»	49
3.2 Оцінювання соціально-економічної ефективності заходів розвитку корпоративної культури	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	2

ВСТУП

Актуальність. У сучасному світі, де конкуренція на ринку надзвичайно висока, ефективність діяльності підприємств і організацій визначається не лише стратегічними рішеннями та технічними інноваціями, але й якістю внутрішнього середовища, а саме корпоративної культури. Успіх, стійкість і конкурентоспроможність підприємств залежать від формування та розвитку корпоративної культури, що стає ключовим фактором.

Однією з актуальних проблем є необхідність адаптації корпоративної культури до стрімких змін у соціально-економічному середовищі. Глобалізація, розвиток технологій та зміни в очікуваннях працівників створюють виклики для традиційних моделей корпоративної культури. Розуміння та впровадження сучасних підходів до формування корпоративної ідентичності стає стратегічно вагомим для підприємств.

Зокрема, у зв'язку зі зростанням ролі людського капіталу, корпоративна культура стає критично важливою для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Проактивність, творчість та комунікабельність, що визначаються корпоративною культурою, стають ключовими конкурентними перевагами на ринку праці.

Дослідження з формування та розвитку корпоративної культури надасть важливі інсайти для керівництва підприємств, дозволяючи їм ефективно адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі та підвищувати якість внутрішньої робочої атмосфери, що, в свою чергу, сприятиме досягненню стратегічних цілей та стабільності підприємства.

Достатня кількість емпіричних даних, практичних досліджень та теоретичних концепцій в рамках соціології праці, соціології структур організацій, психології, соціології управління, соціальної психології та філософії охоплюють тему корпоративної культури.

Серед відомих зарубіжних дослідників культурного феномену можна назвати М.Вебера, Т. Парсонса, К. Левіна, Ч. Барнарда, Г. Саймона. Важливий внесок

мають дослідження американського професора менеджменту Едгарда Шейна, методи, запропоновані К. Камероном та Р. Квіном, систему управління компанією Д. Нортон і Р. Каплана.

Дослідження у цій галузі проводили Колот А. М., Лопушняк Г. С., Кицак Т. Г., Петрова І. Л., Щетініна Л. В., Цимбалюк С. О., Рудакова С. П., Кравчук О. І., Іванченко А. В., Назарова Г. В., Балабанова Л. В., Сардак О. В., Палеха Ю. І., Гаєвський Б. А., й інші.

Мета дослідження полягає у тому, щоб поглибити концептуальні засади формування та розвитку корпоративної культури в компанії, проаналізувати її стан в компанії «Boosta», розробити заходи розвитку корпоративної культури.

Реалізація поставленої мети зумовила виконання таких завдань:

- розкрити сутність корпоративної культури, охарактеризувати функції корпоративної культури, проаналізувати підходи до класифікації типів корпоративної культури, методів її формування та розвитку, навести методики оцінювання індикаторів корпоративної ідентичності;
- навести характеристику діяльності компанії «Boosta», оцінити корпоративну культуру в компанії «Boosta» за методом OCAI, оцінити лояльність та залученості персоналу в компанії «Boosta»;
- розробити програму заходів розвитку корпоративної культури в компанії «Boosta», оцінити їх соціально-економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку корпоративної культури компанії «Boosta».

Предмет дослідження - це теоретичні, методичні, практичні засади формування та розвитку корпоративної культури в компанії «Boosta».

У процесі дослідження використовувались такі методи:

1. Діалектичний метод наукового пізнання: Використовується для розкриття внутрішніх протиріч та взаємозв'язків у сфері корпоративної культури, що сприяє глибокому розумінню динаміки та розвитку цього явища.

2. Табличний та графічний методи: Використовуються для подання та аналізу даних, які стосуються оцінювання ефективності корпоративної культури у компанії «Boosta».
3. Спостереження: Забезпечує отримання первинної інформації та уявлення про фактичний стан корпоративної культури.
4. Порівняння: Використовується для зіставлення різних типів корпоративної культури та виявлення відмінностей.
5. Вимірювання: Забезпечує об'єктивне оцінювання параметрів корпоративної культури.
6. Анкетування та інтерв'ювання: Використовуються для збору думок та вражень працівників компанії «Boosta» щодо корпоративної культури.
7. Прогнозування: Використовується для передбачення можливих напрямків розвитку корпоративної культури на основі отриманих результатів дослідження та ін.

Практична значущість роботи полягає в визначенні характерних особливостей корпоративної культури компанії, що дозволяє оцінити її стан і запропонувати практичні рекомендації щодо її розвитку. Ці рекомендації можуть бути корисними для вирішення аналогічних завдань компаній, що функціонують в інших сферах діяльності.

Кваліфікаційна магістерська робота виконана в ініціативному порядку.

Інформаційна база дослідження складається з праць вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, та статистичних даних досліджуваної компанії.

1 РОЗДІЛ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Формування корпоративної культури: підходи та цільові орієнтири

У контексті переходу від індустріального до постіндустріального суспільства та подальшого розвитку інформаційної доби, роль корпоративної культури в організаціях набуває все більшої важливості. Відзначається зростання впливу духовних та матеріальних аспектів трудового потенціалу, який надалі набуває освітнього спрямування. Сфера праці є однією із «шести стабільностей», на якій нині будується економічна політика, а вже за нею слідують такі сфери, як фінанси, зовнішня торгівля, іноземний капітал, інвестиції, економічні очікування [15]. XXI століття побачило зростаючий інтерес до дослідження корпоративної культури, що стало центральною темою численних наукових робіт, семінарів та конференцій. Корпоративна культура виявляється ключовою в стратегічному розвитку міжнародних корпорацій. Проте, варто зазначити, що досі лише обмежена кількість організацій має спеціалізовані підрозділи, присвячені формуванню та імплементації корпоративних цінностей [8].

Корпоративна культура впливає на всі сфери діяльності та відносин компанії, створюючи зовнішнє враження про організацію, яке оцінюється всіма партнерами та працівниками як образ високої організації. Перед колективами, які налічують десятки або сотні працівників, стоїть завдання співпраці та збереження спільності не лише на основі особистих симпатій та позитивних взаємин. Для досягнення цих цілей вимагаються конкретні ідеї, правила та норми, які формують єдність серед працівників. Управління довірою та розвиток здорової корпоративної культури є ключовими атрибутами високоефективних команд і лідерів у глобальному світі, де дані доступні кожному [53]. Тому важливо розуміти значення корпоративної культури.

Загальний сенс слова «культура» охоплює два основних види діяльності: матеріальний та духовний. Перший включає в себе процеси трансформації природи в користь людини (наприклад, сільське господарство), а другий передбачає процеси вдосконалення духовних здібностей людини, її розуму та системи мислення (наприклад, філософія) [16].

Культура є діловим та складним явищем за своїми характеристиками та формами функціонування, і, отже, не дивно, що сучасна наука включає понад 200 різних визначень цього поняття.

Подібно до ситуації із поняттям «культура», у сучасному контексті відсутнє чітке та загальноприйняте визначення корпоративної культури. Корпоративна культура є складним матеріально-духовним явищем, що має системну природу, і її аналіз повинен враховувати багатогранність підходів різних галузей наукового знання. Так само, як будь-яка культура, корпоративна культура формується і відчувається в людській свідомості, впливаючи на поведінку, почуття та мислення людини. З цієї причини, обмеження оцінки корпоративної культури організаційно-економічними або технічно-функціональними методами є недостатніми для розуміння всієї її сутності [32].

Визначення корпоративної культури можна систематизувати за двома основними підходами: раціонально-прагматичним та феноменологічним. Перший підхід акцентує увагу на характеристиках організації та її учасників, другий - на окремих елементах культури.

Раціонально-прагматичний підхід досліджує корпоративну культуру через її виявлені артефакти, такі як організаційна структура, системи управління, лідерство, мотивація, персональна поведінка, стиль комунікації та вплив на зовнішнє середовище. Феноменологічний підхід розглядає корпоративну культуру як сутність організації, а не лише як її атрибут, і визначає її вплив на сприйняття реальності та колективну поведінку [35].

У табл. 1 вказані підходи зарубіжних та українських науковців до визначення корпоративної культури:

Таблиця 1.1 - Тракткування визначення корпоративної культури українськими та зарубіжними дослідниками

Дослідник	Визначення
Петрова І. Л.	Організаційна (корпоративна) культура - це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність, що виявляється у поведінці її працівників, взаємодії з споживачами, сприйнятті себе і оточення [27].
Соловійова Р.П., Беляєв Є.Ю.	Корпоративна культура - це сукупність певних норм і цінностей, які повинні відповідати стратегії і зовнішньому середовищу організації [29].
Хаєт Г.Л., Єськов О.Л.	Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю працівників [17]
О.В. Рудінська, С.А. Яроміч, І.О. Молоткова	Культура корпорації - це поведінка працівників організації, їхні переконання і цінності, традиції, рівень взаємовідносин між менеджерами і працівниками, між компанією, її клієнтами і постачальниками [29].
Семикіна М. В., Беляк Т. О.	Корпоративна культура - складна та багатоаспектна система цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, що стає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, оскільки забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками і таким чином суттєво впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства [28].
Канюта С.М. Іванюта В.Ф.	Культура підприємництва - це система правил і норм діяльності, звичаїв та традицій, ритуалів, церемоній, які складаються на підприємстві протягом тривалого часу, особливостей поведінки працівників даного підприємства, майстерність спілкування, стиль управління лідера, комунікаційні зв'язки у середині підприємства, так і у взаємозв'язку з іншими підприємницькими структурами [11].
Д. Елдрідж і А. Кромбі	Культура організації — це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань [46].
К. Голд	Корпоративна культура — це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі [47].
Г. Морган	У метафізичному розумінні корпоративна культура виступає як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств [55].

Джерело: розроблено автором на основі [27, 29, 17, 28, 29, 11, 46, 47, 55]

Різноманітність у поглядах на корпоративну культуру, як представлено в ряді джерел, відображає глибину та складність цього поняття в контексті організаційного управління. Погляди вчених [12,13,22,25,39,40,51], які

пропонують різні визначення, підкреслюють неоднозначність та мультиплікацію факторів, які формують корпоративну культуру.

На нашу думку, центральною темою у визначенні корпоративної культури є система цінностей, норм, символів, способу мислення, які відображають індивідуальність та якісну визначеність організації. Вона впливає на внутрішні відносини між працівниками та організацією, комунікацію зі споживачами, а також на загальний сприйняття та взаємодію з оточенням.

Визначення корпоративної культури як системи цінностей та переконань, що приймаються більшістю працівників, або як багатоаспектної системи, що стає нематеріальним ресурсом підприємства, свідчать про її значущість у формуванні соціальних зв'язків, комунікацій та вплив на ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Послідовне визначення корпоративної культури є важливим як з теоретичної, так і практичної точки зору, оскільки від її трактування залежить практична спрямованість роботи щодо її формування і розвитку.

Джерелами формування корпоративної культури являються різні фактори: особисті цінності та їхнє втілення, організаційні методи та структура, уявлення про прийнятні стандарти поведінки працівників, які відображають внутрішню систему цінностей групи [6]. Механізм формування корпоративної культури полягає у відповідності та взаємодії цих джерел, що визначають значущість та ієрархію цінностей. Ієрархічна система утворених цінностей породжує найбільш відповідну сукупність методів їх реалізації, що втілюються у методах діяльності та формують внутрішню нормативну систему та стандарти поведінки [3]. У свою чергу, процес формування корпоративної культури можна пояснити за допомогою концепції чотирьох середовищ. На глобальному рівні найбільший вплив на формування культури організації має мегасередовище міжнародного бізнесу. Макросередовище відповідає національному рівню. Мікросередовище, зі своєю культурною специфікою, визначає корпоративний рівень. На особистісному рівні культура в значній мірі залежить від особистісних контактів працівника. Сформована у такий спосіб корпоративна культура допомагає вирівнювати

відповідність індивідуальної мети з загальною метою організації для створення гармонійного культурного середовища [38].

Основні етапи формування корпоративної культури включають визначення місії організації, основних норм та цінностей, створення системи винагород та стимулів, а також правил поведінки. Цей процес формування культури піддається впливу потреб і інтересів працівників, їхніх професійних, політичних переконань, моральних цінностей та інших факторів.

Дослідники виділяють три рівні розвитку корпоративної культури: поверхневий (зовнішні прояви), змістовний (цінності) та глибинний (базові концепції та відносини). Поверхневий рівень включає наочні та відчутні елементи культури, такі як манери поведінки, мова, правила, фірмові символи, фірмовий одяг, дизайн інтер'єру, архітектуру будівель. Змістовний рівень формує цінності в організації, розкриває мету її існування. Глибинний рівень цінностей сприймається автоматично на рівні підсвідомості, вважається істинними та незмінними, не потребуючи унормованості [24].



Рисунок 1.1 Рівні розвитку корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [24]

Корпоративна культура представляє собою виразний прояв загальної культури організації, яка об'єднує різні категорії осіб, таких як акціонери, менеджери та виробничий персонал.

Корпоративна культура, як правило, розглядається як складова частина загальної національної культури через наявність власних цінностей, що взаємодіють з цінностями загальної культури. Вона підпорядкована загальним закономірностям культури в цілому. Діяльність господарської організації вже не може обмежуватися створенням робочих місць, виробництвом матеріальних цінностей та отриманням прибутку. Підприємства, як ключові суб'єкти соціальної, економічної та екологічної сфер суспільства, повинні розробляти нові способи раціонального поєднання досягнення максимального рівня прибутковості та задоволення запитів і потреб ключових соціальних стейкхолдерів [52].

Культура може розглядатися як окрема система управління, яка має на меті стимулювати ефективність ділової діяльності підприємства. Ідеологія управління, виражена через місію та цілі організації, впливає на різні аспекти, такі як взаємовідносини працівників з організацією, основні принципи діяльності колективу та організації в цілому, співпраця з партнерами, конкурентами та споживачами, а також позиціонування в суспільстві та світоглядні позиції [1]. Культура, практика роботи з людьми, аналітика та формування цінностей є тими критичними компетенціями, що дозволяють реформи та позитивно впливають на розвиток бізнесу в цілому [50].

Корпоративна культура глибоко впливає на ділову етику, бізнес-філософію та організаційну поведінку. Важливими у формуванні та розвитку корпоративної культури є цільові орієнтири - конкретні цілями або напрямки, які визначають бажаний результат або стан, до якого організація прагне під час розвитку своєї корпоративної культури [19]. Вони визначають, яким чином має змінюватися чи залишатися стабільними культурні аспекти в організації для досягнення конкретних цілей.

Таблиця 1.2 - Цільові орієнтири у формуванні та розвитку корпоративної культури [9]

Цільовий орієнтир	Означення
Консистентність цінностей та поведінки	Створення узгодженості між визначеними цінностями організації та реальною поведінкою працівників.
Підтримка інноваційності	Стимулювання та підтримка творчого мислення та інновацій серед персоналу для підвищення конкурентоспроможності.
Розвиток сприятливого середовища	Створення атмосфери, що сприяє співпраці, відкритості, інклюзивності та ефективному спілкуванню всередині організації
Стабільність і адаптивність	Збереження стабільних аспектів культури одночасно з гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін в економічному, соціальному та технологічному середовищі.
Утвердження місії та стратегії	Забезпечення того, що корпоративна культура відповідає місії, цілям та стратегії розвитку організації.

Цільові орієнтири є важливою частиною стратегічного управління корпоративною культурою, оскільки вони визначають ключові точки фокусу та напрямки зусиль організації для створення бажаної культурної ситуації, сприятливої для досягнення поставлених цілей.

Відповідно до цілей, корпоративна культура виконує дві основні функції:

- Функція адаптації організації до зовнішнього середовища (зовнішня адаптація).
- Функція внутрішньої інтеграції.

Якщо перша з цих функцій пов'язана з життєвими цілями компанії, її виживанням та успішними виступами на ринку, то друга функція відноситься до самого існування компанії як організаційної одиниці, оскільки сильні внутрішні соціальні структури є важливим фактором для функціонування [57].

Оцінюючи дослідження інших науковців, а також сучасний досвід компаній, також можна виокремити такі функції корпоративної культури:

1. Формування іміджу організації, де корпоративна культура виявляється через цінності, які не лише внутрішньо підтримуються організацією, але і передаються назовні. Це допомагає зовнішній аудиторії утворити власну думку про компанію, розуміючи її цінності та принципи, та попереджає недорозуміння і невиправдані очікування під час співпраці.
2. Корпоративна культура через свою місію, історію та традиції підтримує цінності організації та закріплює їх у світогляді кожного працівника, спрямовуючи їхню поведінку за так званими «колективними програмами».
3. Сприяння соціалізації нових працівників, оскільки те, наскільки успішно вони можуть вписатися в існуючу культуру, впливає на їхню інтеграцію.
4. Встановлення норм і правил поведінки, що визначають прийнятну та неприйнятну поведінку в організації. Сильна корпоративна культура спрощує управління, зменшує потребу в формальних директивах і підвищує рівень відповідальності та якість досягнення цілей.
5. Формування почуття приналежності та ідентифікації працівників з компанією, що сприяє їхній прихильності і лояльності. Це підсилює відчуття працівників їхньої важливості та відповідальності.
6. Пізнавальна функція, спрямована на пізнання культури під час адаптації працівника до організації, що сприяє його комфортній і природній інтеграції в колектив.
7. Комунікативна, оскільки через цінності, норми поведінки та інші аспекти культури забезпечується взаєморозуміння та взаємодія між працівниками.
8. Освітня та розвиваюча - оволодіння культурою додає знань та позитивно впливає на діяльність.
9. Нормативна - встановлює норми прийнятної поведінки в організації.
10. Охоронна функція - культура виступає як бар'єр для небажаних тенденцій.
11. Інтегруюча функція - прийняття корпоративної культури сприяє єднанню людей в єдину систему.
12. Функція заміщення - сильна культура дозволяє знизити потік формальних наказів та директив.

13. Мотиваційна функція - прийняття культури зазвичай створює додаткові можливості для працівників [36,7].

Кожна з цих функцій пов'язана з місією корпоративної культури, яка полягає в наданні працівникам важливої для них інформації про плани підприємства, його місію та стратегію. У результаті реалізації функцій корпоративної культури забезпечується формування внутрішніх і зовнішніх комунікацій, розширюється система розвитку знань в організації, удосконалюється мотиваційна політика [26].

Отже, напрацювання у сфері корпоративної культури в організаціях свідчить про важливість її формування та розвитку для досягнення успіху. Аналізуючи різноманітні підходи та цільові орієнтири в цьому контексті, стає очевидним, що ефективна корпоративна культура є ключовим фактором для підтримки внутрішньої спланованості, залучення та утримання талановитих співробітників, підвищення морального духу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.2 Формування корпоративної культури: вибір типу та індикаторів корпоративної ідентичності

Корпоративна культура є важливою ланкою в діяльності корпорації, невід'ємною частиною успішної стратегії її розвитку, вона виходить з основних орієнтирів і цінностей, якими керується компанія у взаємодії зі своїми працівниками, партнерами та клієнтами.

Розглядаючи суб'єктно-об'єктні відносини корпорації, можемо виділити різні рівні формування корпоративної культури:

- загальний рівень. Це, перш за все, приклади базових припущень, яких дотримується кожен працівник підприємства у своїх діях, цінності, які приймає кожен індивід, а також символіка, за допомогою якої ціннісні орієнтири передаються членами колективу;
- рівень суб'єктно-об'єктних відносин у корпоративній культурі, який визначається через мотиваційні структури працівників, призводить до прояву корпоративних цінностей у їхній поведінці та діяльності;

- рівень суб'єктно-суб'єктних відносин. який впливає на діяльність керівництва та загальне уявлення про відмінність у різних аспектах діяльності організації [10].

Таким чином корпоративна культура є системоутворюючою складовою управління організацією, яка включає сукупність колективних цінностей, переконань, моделей поведінки членів організації, які надають загальну спрямованість їхнім діям і орієнтують на досягнення результатів.

Вчені К. Камерон та Р.Квін виділяють кланову, адхократичну, ієрархічну (бюрократичну) та ринкову [44].

За сформованої кланової культури, на думку вчених, організації схожі на великі сім'ї. Лідерів або керівників сприймають як наставників або навіть батьків. Організація утримується на плаву завдяки відданості та збереженим традиціям.

Вона зосереджується на довгострокових перевагах особистого розвитку, надає значення високому ступеню згуртованості команди та морального клімату. Успіх визначається турботою про людей. Організація заохочує командну роботу та активну участь у бізнесі. У культурі клану існує два типи лідерів: учасник (людина, яка вирішує конфлікти та шукає консенсусу) і наставник (турботливий менеджер, який розуміє інших і піклується про потреби окремих осіб).

В адхократичній культурі люди ризикують, лідери вважаються новаторами та людьми, готовими експериментувати. Комунікативний характер організації полягає у відданості експерименту та інноваціям. У довгостроковій перспективі організація орієнтується на зростання та отримання нових ресурсів. Організація заохочує особисту ініціативу та свободу. В адхократичній культурі виділяють два типи лідерів: новатор (людина, здатна впровадити зміни) і провидець (людина, яка підкреслює можливості організації та оцінює ймовірність. Ознакою цього стилю лідерства є стратегічний напрямок і постійне вдосконалення поточної діяльності).

Ієрархічна (бюрократична) культура передбачає дуже формалізоване та структуроване робоче місце. Лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори та організатори. Організація поєднує формальні правила та офіційну політику. Довгострокова перспектива полягає в забезпеченні стабільності та показників безперебійної економічно ефективної діяльності. Успіх визначається за

рахунок надійності оплати праці, плавних графіків, низьких витрат тощо. Роль лідера в ієрархічній (бюрократичній) культурі така: інструктор (технічний, добре поінформований експерт, людина, яка стежить деталі та знає справу) та координатора (особа, яка підтримує структуру та робочий процес. Основою його впливу є розробка ситуації, керування календарними розкладами, розподіл доручень, розподіл ресурсів тощо).

Ринкова культура підкреслює, що основною турботою для організації є досягнення поставлених завдань. Люди в ній спрямовані на результат та конкурують між собою. Лідери виступають як сильні конкуренти, вони стійкі й вимогливі. Організація акцентує увагу на досягненні перемоги, яка є спільною метою всієї команди. Фокус зосереджений на змагальних діях, досягненні цілей та вимірюваних результатів. Успіх оцінюється за термінами проникнення на ринки та власної частки у них.

У ринковій культурі розрізняють два типи лідерів: боєць (людина, яка активно вирішує проблеми та цілі, отримує енергію в конкурентній боротьбі), та директор орієнтований на вирішення проблем і прийняття рішень (людина, яка прагне досягти результату наполегливою працею, активно заохочується продуктивність) [44].

Згідно з моделлю поведінки в компанії, існує 5 основних типів корпоративної культури:

Рольова: цей тип ґрунтується на чіткому розподілі обов'язків між персоналом, особливо великим штатом працівників. Однак його недолік - відсутність гнучкості.

Ринкова: базується на чіткій ієрархії та конкуренції між менеджерами за одержання заохочення від керівництва. Це ефективний вибір для компаній, які прагнуть збільшити прибуток.

Сімейна: основана на дружбі в колективі, де лідера сприймають як друга чи наставника, до якого можна звернутися за порадою. Головне - утримати баланс відносин у колективі.

Командна: часто застосовується в малих організаціях, де всі працівники спільно працюють над проєктами та несуть однакову відповідальність за результати. Тут важливий дружній колектив та відсутність суворих правил.

З фокусом на результат: основна увага - на досягненнях мети. Тут зміни керівників відбуваються часто, а працівник має право запропонувати власні варіанти вирішення завдань. Цей тип культури найбільш гнучкий у плані кар'єрного росту фахівців [54].

Доволі популярними також є класифікації культур за Дж. Зонефельдом, Р. Акоффом, Т. Ділом та А.Кеннеді, М. Бурке, Г. Хофстеде, Ч. Хенді, Д. Коулом, За Дж. Зонефельдом:

Культура «Бейсбольної команди» формується в ситуаціях, коли зовнішні умови потребують оперативного обміну інформацією та прийняття рішень, пов'язаних із значними ризиками. Вона характерна для організацій, які функціонують у динамічних сферах, де ризик є значним. Майбутнє таких організацій залежить від рівня новачії продукту або проєкту, тому цінується талант, інновації та креативне мислення.

Культура «Клубу» відзначається вірністю та асоціювання працівників з групою, де очікується поступовий прогрес, набуття досвіду та знань на тривалий період. Цей підхід сприяє розвитку гнучкості всередині організації, але зовні він може виглядати замкнутим і неспроможним адаптуватися до змін. Стимулювання в цій культурі відбувається внутрішніми механізмами.

Культура «Академії» передбачає спеціалізацію працівників, яка збільшує їх відчуття важливості для організації. Однак ця культура може обмежувати особистий розвиток та спільність між підрозділами організації. Вона ефективна у стабільних умовах, де винагороду отримують за пильну працю та професіоналізм, а інновації не підтримуються.

Культура «Фортеці» зазвичай виникає в кризових ситуаціях для організації, коли особливо важливим є виживання. Однак такий підхід не гарантує збереження робочих місць або кар'єрного зростання під час адаптації до мінливого зовнішнього середовища, що створює ризики для працівників. Тим не менш, ця культура

відкриває широкі можливості для впевнених у собі керівників, оскільки працівники, які успішно пристосувалися до таких умов, можуть стати визнаними фігурами у своїй галузі [18].

За Р. Акоффом:

Р.Акофф вивчав культуру, враховуючи відносини влади у групах та організаціях, розглядаючи два основних аспекти: залучення працівників до формулювання цілей та їхнього вибору для досягнення цих цілей.

Перша форма, яку він описав, - це корпоративна культура, яка характеризується невеликим залученням працівників до постановки цілей та вибору шляхів для їх досягнення. Це типово для традиційних корпорацій з централізованою структурою.

Другий тип - консультативна культура, де працівники активно залучені до формулювання цілей, але менше впливають на вибір засобів досягнення цих цілей. Цей тип часто характерний для соціальних інституцій, таких як медичні та освітні установи.

Третій - партизанська культура, де працівники мають обмежений вплив на постановку цілей, але активно впливають на вибір засобів досягнення цих цілей. Це характерно для творчих груп, кооперативів, клубів та інших культурних установ.

Нарешті, підприємницька культура, де працівники великою мірою залучені до постановки цілей та вибору засобів досягнення цих цілей [28].

За М. Бурке

Ця класифікація базується на різних параметрах, включаючи:

- Взаємодія з зовнішнім середовищем;
- Розмір та структура організації;
- Рівень мотивації персоналу.

Відповідно до цих параметрів можна виділити кілька типів корпоративної культури:

«Оранжерея» характеризується бюрократичною системою, яка мало реагує на зміни зовнішнього середовища та відзначається обмеженою мотивацією

персоналу. Вона загалом характерна для державних структур та спрямована на підтримку існуючого стану.

«Збирачі колосків» відрізняється взаємодією з внутрішнім середовищем, яка зазвичай відбувається випадково. Це часто спостерігається у невеликих та середніх підприємств, які знаходяться у складних умовах.

«Город» спрямований на підтримку лідируючих позицій на традиційному ринку та має пірамідальну структуру з низькою мотивацією. Цей підхід типовий для французьких підприємств.

«Великі плантації» постійно адаптуються до змін зовнішнього середовища. Це переважно великі підприємства з ієрархічною структурою та високою мотивацією, що відзначаються гнучкістю персоналу.

«Ліана» характеризується орієнтацією працівників на потреби ринку, мінімальною кількістю керівників та високою мотивацією персоналу на всіх рівнях.

Модель «Косяк риб» акцентує увагу на змінах на ринку, гнучкості та маневреності, де структура та поведінка організації змінюються відповідно до ринкових змін.

«Кочівна орхідея» відзначається постійним переходом з одного ринку на інший. Це переважно неформальна організація зі структурою, що постійно змінюється, але з відносно низькою мотивацією персоналу. Головною метою цієї культури є пропозиція унікального товару [30].

За Г. Хофстеде

Тут корпоративна культура побудована на великих відмінностях у поведінці керівників і фахівців різних країн, спричинених національною культурою та місцем у структурі організації, професією, віком та статтю. Зосереджуючи увагу на основних відмінностях, німецький дослідник Г. Хофстеде визначив чотири аспекти, що охоплюють керівників, фахівців та організацію в цілому:

1. Індивідуалізм-колективізм;
2. Дистанція у владі;
3. Прагнення уникнути невизначеності;

4. Чоловічість - жіночість.

На підставі цих характеристик розроблена класифікація корпоративної культури:

- Культура індивідуалізму в організації, яка характеризується слабким впливом на працівників;
- Колективістська культура в організації, що виявляється сильним впливом на працівників та їхню лояльність. Ця культура характеризується згуртованим колективом та психологічним комфортом. Мотивація досягається через почуття належності до групи;
- Культура з високим рівнем дистанції влади, яка включає директивний стиль управління і значну віддачу між керівництвом та звичайними працівниками;
- Культура з низьким рівнем дистанції влади, що відзначається демократичним стилем управління, доступністю керівництва та високим рівнем кваліфікації працівників;
- Культура з низьким рівнем уникнення невизначеностей, де персонал більш зацікавлений у моменті та прагне працювати в невеликих організаціях, вона має стійку мотивацію досягати цілей;
- Культура з високим рівнем уникнення невизначеностей, що проявляється в турботі працівників про майбутнє та характерна для великих організацій, де великий акцент робиться на кар'єрному рості;
- «Чоловіча» культура організації, що відображає домінування чоловіків у будь-якій ситуації, де основні цінності - успіх, прагнення до незалежності та віддача переваги логіці у прийнятті рішень;
- «Жіноча» культура організації, де стать не впливає на кар'єрне зростання працівників, а основною цінністю є якість життя, прагнення до співпраці та віддача переваги інтуїції у прийнятті рішень [48].

Характеризуючи типи організаційної культури відповідно до Ч. Хенді, можна виділити чотири основні напрямки.

Культура влади (Зевс), що базується на домінуванні вищого керівництва, розширенні впливу через формальні ієрархічні зв'язки. Оцінка праці ґрунтується на

результативності, а не методах її виконання. Однак головна проблема полягає у сильному впливі особистості топ-менеджера. Ця культура також передбачає розподіл обов'язків за функціональними або продуктовими лініями. Її сильні сторони - швидкість у прийнятті рішень, що зумовлена особливою формою комунікації - емпатією. Люди, які віддають перевагу цьому типу культури, схильні до цілісного та інтуїтивного мислення, здатність до навчання за допомогою помилок і моделювання. У цій культурі високо цінується контроль над ресурсами та особиста харизма.

Культура ролі (Аполлон), спирається на раціональну бюрократизацію, що дозволяє чітко розподілити обов'язки, повноваження та відповідальність між підрозділами та виконавцями. Ця культура ефективна в умовах передбачуваного життя та сприяє набуттю нових навичок та знань у процесі навчання. Рішення тут приймаються рідко й мають процедурний характер.

Культура задачі (Афіна), заснована на тимчасових групах, спрямованих на вирішення конкретних завдань. Вона відзначається високою адаптивністю та гнучкістю, але при цьому знижує рівень контролю за діяльністю груп та розпорошує відповідальність за досягнення цілей.

Культура особистості (Діоніс), в якій організація існує для підтримки особистих цілей окремих особистостей. Ця культура виявляється ефективною, коли талант та навички окремих осіб мають ключове значення. Навчання відбувається через пізнання нового досвіду, взаємовідносини між індивідами є відносно слабкими, а вплив центральної влади – мінімальним [18].

За Д. Коулом:

Ця класифікація ґрунтується на концепціях кадрового управління і виокремлює такі типи організаційних культур:

Бюрократична культура - відзначається матеріальною стимуляцією праці та жорстким контролем. Працівники виявляють малу ініціативу, є пасивними та потребують маніпулювання й контролю.

Органічна культура – характеризується раціоналізацією виробництва, високим ступенем спеціалізації та згуртованості. Працівники відчувають сильну

соціальну спільноту й набувають почуття власної ідентичності лише у взаємодії з іншими колегами.

Підприємницька культура – характеризується здатністю працівників до напруженої праці, що допомагає їм реалізувати свій потенціал.

Партисипативна культура – фахівці цікавляться лише власними цілями, і стандартні управлінські підходи не завжди працюють. Взаємне доповнення у складі команди та спільні цінності забезпечують повноцінну роботу [18].

На нашу думку, типологія корпоративної культури, розроблена Камероном і Квіном, є однією з найбільш вдалих. Їхні категорії надають компаніям можливість краще розуміти свою культуру та визначати, які аспекти слід покращувати. Відображаються не лише описові характеристики, а й взаємозв'язки між цими типами, дозволяючи бізнесам більш цілеспрямовано розвивати свої організаційні цінності та структури. Тим не менш, вона враховує різноманітність потреб ринку і пропонує гнучкі підходи до керування культурою, що робить її вкрай релевантною і ефективною для різних компаній, незалежно від їхнього типу діяльності та розміру.

Беззаперечно, що без корпоративної культури неможлива діяльність будь-якої організації, оскільки корпоративна культура є хоча б контрольованим, але стихійним явищем, яке обов'язково буде формуватися там, де знаходяться люди і де між цими людьми відбувається спілкування. Корпоративна культура в руках умілого менеджера може стати рушійним елементом стратегічного управління та забезпечить успіх компанії.

Кожна корпоративна культура формується шляхом використання сукупності методів і принципів, які направляють її подальший розвиток. Методи формування культури завжди важливі, оскільки від початкового розвитку організаційної та корпоративної культури залежить необхідність зміни цінностей та принципів у корпоративній культурі підприємства з плином часу. З погляду дослідників, ефективніше формувати корпоративну культуру компаній, які мали можливість поступово розвиватися та приймати нові характерні особливості.

Важливим є вибір методів у тій чи іншій ситуації, їх оптимальне поєднання та ефективне застосування на практиці [21]. Методологічна основа створення організаційної культури включає чотири загальні методи:

1. Метод прозорості, який визначає єдине тлумачення норм та правил поведінки, які є обов'язковими для всіх членів організації. Цей метод спирається на принципи відкритості і гласності.
2. Метод системності, який ґрунтується на принципі взаємозалежності всіх елементів структури корпоративної культури. Він забезпечує цілісність та єдиність системи правил, законів і принципів організаційної культури в межах підприємства.
3. Метод апріорності, що ґрунтується на визнанні усталених цінностей та цілей, які не потребують додаткових доказів своєї важливості в системі.
4. Метод всезагальності, який відображає ступінь впливу корпоративної культури на працівників та результати їхньої роботи [5].

Крім основних методів, що лежать в основі корпоративної культури, існує низка принципів, які допомагають у формуванні культури:

1. Принцип комплексності, який передбачає розгляд культури у взаємодії з різними сферами, включаючи психологічну, економічну, організаційну, і правову.
2. Принцип історичності, що вказує на необхідність адаптації цінностей культури до змін в суспільстві та зростання потреб.
3. Принцип науковості, який підкреслює значення наукових досліджень та обґрунтування при формуванні культури.
4. Принцип регіональності, який враховує різноманітні особливості місцевості розташування підприємства при формуванні культури.
5. Принцип ефективності діяльності, що підкреслює важливість впливу культури на результати роботи підприємства [18].

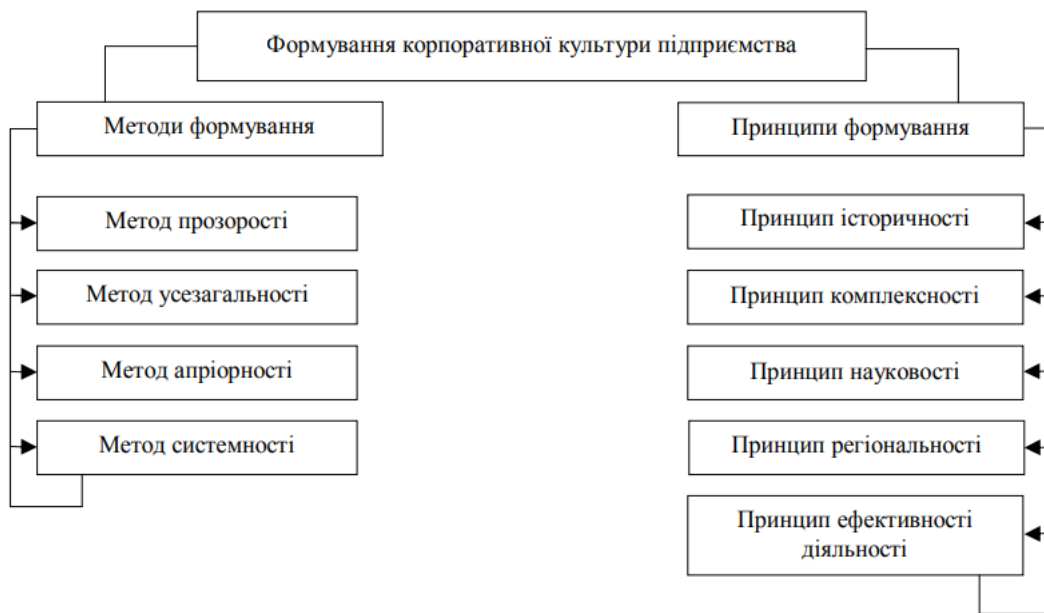


Рисунок 1.2 - Формування корпоративної культури підприємства [18]

Корпоративна культура суттєво відрізняється в різних компаніях, і розуміння цих відмінностей має вирішальне значення для ефективного управління та формування унікальної культури компанії.

Корпоративна культура також відіграє важливу роль у формуванні іміджу компанії та позиціонуванні її на ринку. Унікальна та чітко визначена культура компанії часто може бути конкурентною перевагою.

Саме тому сучасні організації виявляють все більший інтерес до питань формування та утримання своєї корпоративної ідентичності [31]. Відкритий ринок, у свою чергу, визначає перманентну необхідність трансформації корпоративної культури [59]. У світі, де конкуренція надзвичайно висока, здатність зберігати та розвивати унікальний корпоративний образ стає визначальною для успішного функціонування. У цьому контексті, два ключові показники – лояльність та залученість персоналу – визначають, наскільки ефективно вдається організації інтегрувати свої цінності та цілі в культурні аспекти щоденної роботи.

Поглиблене вивчення та оцінка цих індикаторів стають частиною стратегічного управління, адже вони не лише відображають ставлення персоналу до компанії, а й визначають рівень внутрішньої взаємодії та взаєморозуміння [37].

Отже, головні індикатори - лояльність та залученість персоналу - визначають, наскільки працівники адаптувалися до корпоративної культури та чи вони відчують себе частинами команди [49].

Лояльність персоналу визначається як вірність працівників компанії, їхня готовність залишатися на роботі та активно приносити внесок у розвиток організації. Лояльність може бути емоційною (позитивні емоції щодо роботодавця та роботи) та поведінковою (проявляється у тривалому та продуктивному робочому стажі).

Методи оцінювання лояльності можуть включати аналіз факторів, таких як частота змін робочого місця, участь у програмах лояльності, внутрішнього комунікаційного клімату тощо. Додатково, опитування з оцінки ставлення працівників до компанії, їхню готовність рекомендувати її іншим, а також участь у корпоративних заходах може допомогти зрозуміти рівень лояльності в організації [23].

Залученість персоналу описує міру взаємодії працівника з компанією та його прагнення активно вносити свій внесок в досягнення спільних цілей. Це включає в себе підтримку цілей компанії, прагнення розвиватися в рамках організації, а також участь у корпоративних ініціативах.

Для оцінювання залученості можна використовувати методи, такі як аналіз участі у проектах, рівень ефективності та ініціативність, оцінка задоволеності процесами розвитку та можливостями для самовдосконалення. Також важливо досліджувати комунікаційні мережі в організації, щоб зрозуміти ступінь взаємодії та відчуття приналежності працівників.

Методики оцінювання цих індикаторів бувають як кількісні, так і якісні.

Кількісні методи оцінювання лояльності та залученості часто базуються на анкетах, опитуваннях та аналізі статистичних даних. Розробка структурованих опитувальників дозволяє отримати конкретні числові дані, що сприяють аналізу та порівнянню результатів в різні періоди чи серед різних груп працівників.

Якісні методи, такі як фокус-групи, інтерв'ю та аналіз внутрішніх комунікацій, дозволяють здобути глибше розуміння внутрішнього стану компанії.

Вони надають можливість збирати не тільки фактичну інформацію, а й емоційні та культурні аспекти, які не завжди виявляються через кількісний аналіз [54].

Важливим етапом є адаптація обраних методик до конкретного контексту компанії. Комбінування кількісних і якісних підходів може надати комплексне уявлення про індикатори корпоративної ідентичності, враховуючи унікальні реалії та особливості організації.

1.3 Оцінювання резервів розвитку корпоративної культури в компанії

У сучасному світі, де конкуренція на ринку безперервно зростає, інновації та технологічні зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, роль корпоративної культури в управлінні компанією надзвичайно важлива. Корпоративна культура визначає цінності, норми та переконання, які керують діяльністю організації і впливають на спосіб взаємодії працівників. Ця культура визначає, що є важливим для компанії, які цілі вона переслідує, і яким чином працівники мають діяти, щоб досягти цих цілей.

Успіх і фінансове зростання компанії. Сильна корпоративна культура може безпосередньо впливати на фінансові показники компанії. Організації можуть підвищити продуктивність, оптимізувати процеси прийняття рішень і адаптуватися до змін ринку, розвиваючи культуру, яка заохочує інновації, співпрацю та високу ефективність.

Коли фахівці узгоджують свої зусилля з цілями та завданнями компанії, організації можуть досягати кращих результатів, збільшуючи дохід і прибутковість. Крім того, позитивна корпоративна культура може підвищити репутацію компанії, залучаючи інвесторів і клієнтів, і сприяючи довгостроковому фінансовому зростанню.

Однією з найважливіших переваг позитивної корпоративної культури є її здатність залучати й утримувати найкращі таланти. Сприятливе та привабливе робоче середовище може підвищити задоволеність працівників, мотивацію та

відданість організації. Спеціалісти, які відчують, що їх цінують, швидше за все, залишаться лояльними до компанії та докладуть максимум зусиль [56].

Зменшуючи плинність кадрів і утримуючи досвідчених фахівців, організації можуть підтримувати спадкоємність корпоративної культури та зберігати цінні інституційні знання. Крім того, задоволені працівники можуть служити амбасадорами бренду, поширювати позитивні відгуки та залучати нових талантів до організації. Для того, аби розібратися в стані культури, виявити ключові аспекти її функціонування та визначити напрямки для її подальшого розвитку, існує декілька методів оцінки резервів розвитку корпоративної культури, наприклад:

- методOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument);
- аналіз рівня лояльності та залученості;
- аудит та аналіз комунікаційних практик;
- SWOT-аналіз корпоративної культури
- оцінювання впливу корпоративної культури на діяльність організації.

OCAI базується на Competing Values Framework (концепція конкуруючих цінностей): одній із найбільш використовуваних і корисних структур у бізнесі. Він добре досліджений і підтверджений, але також компактний і містить всього шість аспектів, які достовірно представляють культуру організації. OCAI — це швидкий культурний інструмент, за допомогою якого фахівці розподіляють 100 балів між чотирма конкуруючими цінностями [34,41].

Ці чотири конкуруючі цінності відповідають чотирьом типам культури . Конкуруюча система цінностей (CVF) виникла в результаті дослідження, спрямованого на визначення критеріїв ефективності організації. Критеріями, які мають значення, є внутрішність-зовнішність та стабільність-гнучкість.

Організація може мати внутрішню орієнтацію: зосередження на розвитку, співпраці, інтеграції діяльності, координації. Або зовнішню орієнтацію: беручи до уваги ринок, що можливо з новітніми технологіями, що роблять конкуренти, чого хочуть клієнти, і в результаті це може диверсифікувати діяльність. Гнучкий, нестабільний ринок викличе зовнішню орієнтацію, тоді як стабільне середовище дозволить зосередитися на внутрішньому [33,42].

Другим визначальним виміром є зосередженість на стабільності або гнучкості — організації, які віддають перевагу стабільній організації, цінують чіткі структури, планування, бюджети та надійність. Вони припускають, що реальність можна пізнати і контролювати. Організації, які орієнтуються на гнучкість, припускають протилежне: ви ніколи не можете передбачити та контролювати все. Вони віддають перевагу гнучкому підходу, щоб швидко адаптуватися до мінливих обставин, зосереджуючись більше на людях і діяльності, ніж на структурі, процедурах і планах.

Природа «конкуруючих цінностей» стабільності та гнучкості не дозволяє робити те й інше одночасно. Організації можуть витратити свої гроші, увагу та час лише один раз, тому вони схильні наголошувати на певних цінностях. Квін і Камерон виявили, що найбільш ефективними є гнучкі організації, що іноді призводить до суперечливої поведінки. «Найкращі» організації використовують усі чотири набори цінностей, коли це необхідно [41].

Методика ОСАІ часто використовується для виявлення рівнів узгодженості між поточним та бажаним типами культури в компанії. На нашу думку, це значний аспект аналізу, оскільки культура організації впливає на всі напрямки її функціонування, включаючи ставлення працівників до роботи, сприйняття стратегії, комунікації та прийняття рішень. Оцінка типу культури може допомогти виявити можливі неузгодженості, що можуть перешкоджати досягненню цілей компанії, тому ця методика буде використовуватись на оцінки корпоративної культури в аналітичному розділі.

Індикатори корпоративної ідентичності також відносяться до показників результативності компанії та персоналу, що свідчить про тісний зв'язок стану корпоративної культури і ефективності діяльності компанії. Тому розглядаючи вимірювання залученості та лояльності працівників, виділяють 9 ключових показників:

1. Індекс лояльності працівників (eNPS)

eNPS — це показник, який вимірює лояльність і задоволеність працівників шляхом опитування, наскільки ймовірно, що вони порекомендують свою компанію як місце роботи.

Цей показник важливий, оскільки він дає уявлення про те, наскільки зацікавлені працівники та наскільки ймовірно, що вони залишаться в компанії. eNPS вимірюється шляхом постановки єдиного запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте свого роботодавця другу чи знайомому?» Варіанти відповідей варіюються від 0 до 10, де 10 означає «Надзвичайно ймовірно», а 0 означає «Зовсім не ймовірно». Відповідно до відповідей, опитаних поділяють на Прихильників (9, 10), Нейтральних (7, 8) і Критиків (0-6).

2. Індекс задоволеності працівників

Індекс задоволеності працівників визначає, наскільки працівники задоволені своєю роботою, колегами та культурою компанії. Цей показник важливий, оскільки він дає уявлення про те, наскільки зацікавлені та мотивовані фахівців, а також про їх загальний добробут. Компанії відстежують цей показник, регулярно опитуючи персонал і просячи їх оцінити свою задоволеність і залученість за шкалою.

3. Оцінка зусиль працівника (EES)

EES вимірює рівень зусиль, необхідних працівникам для виконання своєї роботи. Цей показник важливий, оскільки він дає уявлення про ефективність процесів і систем компанії, а також про рівень підтримки, що надається працівникам.

Компанії відстежують EES, просячи людей оцінити рівень зусиль, необхідних для виконання конкретного завдання чи проекту.

4. Рівень утримання працівників

Коефіцієнт утримання вимірює відсоток працівників, які залишаються в компанії протягом певного періоду часу. Цей показник дає зрозуміти, наскільки добре компанія утримує таланти та чи щасливі та зацікавлені фахівці. Компанії відстежують цей показник, обчислюючи відсоток працівників, які залишаються на роботі протягом встановленого періоду, наприклад року.

Роботодавцям важливо провести перехресний аналіз і побачити, як коефіцієнт утримання співвідноситься з рівнем залучення. З часом це дозволить використовувати залученість для прогнозної аналітики та провідний КРІ для утримання [54].

5. Коефіцієнт плинності кадрів

Коефіцієнт плинності працівників вимірює відсоток працівників, які залишають компанію за певний період часу. Коефіцієнт плинності кадрів дає уявлення про здатність компанії утримувати таланти та загальну задоволеність працівників роботою. Цей показник обчислюється як відсоток працівників, які залишають компанію за встановлений період, наприклад рік.

6. Показник абсентеїзму

Коефіцієнт абсентеїзму вимірює відсоток запланованого робочого часу, який працівники пропускають через відсутність, наприклад дні хвороби або відпустку. Цей показник певним чином відображає самопочуття людей і задоволеність роботою, а також вплив відсутності працівників на продуктивність. Показник абсентеїзму обчислюється як відсоток запланованого робочого часу, пропущеного через відсутність.

7. Продуктивність працівників

Продуктивність працівників вимірює обсяг роботи, виконаної працівниками за певний період.

8. Рівень визнання спеціалістів

Коефіцієнт визнання спеціалістів вимірює відсоток працівників, які отримали визнання за свою роботу. Він дає розуміння про рівень культури вдячності компанії та рівень залученості та мотивації.

9. Індекс різноманітності та інклюзії

Індекс різноманітності та інклюзивності вимірює відповідно рівень різноманітності та інклюзивності в компанії.

Для ефективного вимірювання залученості працівників важливо визначити показники, які є найбільш актуальними для конкретної організації, а також ті, які забезпечать значуще розуміння продуктивності та задоволеності [54].

Першим кроком у визначенні того, які показники вимірювати, є оцінка поточного стану залучення працівників у організації. Це можна зробити, проводячи опитування або фокус-групи з працівниками, ставлячи їм запитання про їхню задоволеність роботою та рівень відданості. Крім того, для порівняння може бути корисно вивчити зовнішні точки даних, такі як середні показники по галузі або опитування відгуків клієнтів.

Після того, як компанія добре зрозуміє рівень залученості персоналу, необхідно почати відстежувати прогрес за допомогою відповідних показників.

За статистикою HRM-платформи Eletive, компанії зосереджуються на 11 аспектах досвіду працівників: зворотній зв'язок і спілкування; автономність; значущість і участь; навантаження; здоров'я; робоче місце та інструменти; навчання та розвиток; цілі та досягнення мети; стратегія, бачення та культура; відносини з керівником; відносини з колегами [49].

Незалежно від вибору показників, важливо їх відстежувати. Це допоможе гарантувати, що будь-які зміни, внесені на основі отриманих даних, справді призведуть до покращення результатів як для працівників, так і для роботодавців.

Переходячи до наступного кроку в покращенні продуктивності праці, аналіз даних про продуктивність є ключовим для розуміння того, що сприяє продуктивності. Це передбачає перегляд тенденцій з часом, а також порівняння різних відділів або команд у компанії. Наприклад, якщо одна команда стабільно перевершує іншу, це може свідчити про брак ресурсів або підготовки в групі з нижчими показниками.

Вивчення даних дозволяє чіткіше розуміння того, які підходи є найуспішнішими для посилення залученості персоналу та підвищення продуктивності на всіх рівнях.

Третім кроком є розробка стратегії залучення. Менеджери з персоналу повинні розробити конкретні стратегії, спрямовані на підвищення залученості фахівців і рівня продуктивності на основі даних.

Вони можуть включати такі ініціативи, як надання стимулів для високоефективних працівників, пропозиція гнучкого робочого дня, створення

позитивного робочого середовища за допомогою програм визнання або впровадження можливостей професійного розвитку, таких як програми наставництва чи курси підвищення кваліфікації.

Для організацій також важливо надавати відгуки про прогрес у досягненні цілей, щоб фахівці могли бачити визнання їхніх досягнень. Щоб переконатися, що вони залишаються на шляху до успіху, організації повинні регулярно переглядати свій прогрес - раз на рік або раз на півроку.

Регулярна перевірка працівників також є важливою для того, щоб стежити за тим, як вони ставляться до свого робочого середовища та чи потрібно вирішити якісь проблеми. Зворотній зв'язок від керівників може допомогти менеджерам з персоналу визначити сфери, де може знадобитися подальше вдосконалення [2].

Впроваджуючи такі процеси, як регулярні перевірки ключових показників ефективності (KPI), порівняння з галузевими стандартами або порівняння поточних результатів із історичними тенденціями, менеджери з персоналу можуть отримати уявлення про те, наскільки добре працюють їхні ініціативи, і за потреби внести відповідні корективи.

Наявність системи відстеження прогресу дозволяє командам залишатися в курсі подій в організації та розпізнавати, коли певні стратегії можуть не принести бажаних результатів, щоб можна було негайно вжити відповідних заходів.

Після впровадження стратегій на практиці важливо оцінити їхню ефективність. Менеджери з персоналу повинні відстежувати показники залученості і дані про продуктивність протягом певного часу, щоб визначити, чи позитивно впливають стратегії на залученість і продуктивність працівників.

Після оцінки ефективності стратегій слід внести будь-які необхідні зміни для забезпечення оптимальної ефективності.

Наприклад, якщо організація запровадила нову програму заохочення, яка винагороджує персонал за досягнення певних цілей, вона повинна оцінити, наскільки успішно вона мотивує працівників, відстежуючи ключові показники ефективності, такі як оцінки задоволеності клієнтів або показники продажів. Якщо ці показники показують покращення після впровадження програми заохочення,

тоді можна припустити, що стратегія була ефективною та її можна було продовжувати з невеликими змінами на основі подальшого аналізу результатів.

У випадку, якщо після виконання конкретної методології не спостерігається помітних змін у маркерах виконання, може знадобитися вжити додаткових заходів, щоб створити репрезентативні рівні натхнення та відданості.

Також важливо звертати увагу не лише на кількісні дані, а й на якісні відгуки людей про їхній досвід роботи з різними ініціативами чи програмами, впровадженими керівництвом. Це може надати цінну інформацію про те, що найкраще працює для конкретної команди, а що потребує додаткових налаштувань перед розгортанням у всій компанії.

Додаткові опитування мають варіанти для різних типів запитань, щоб отримати якомога більш цінну інформацію. Це включає закриті запитання, відкриті запитання, анонімні форми зворотного зв'язку тощо. Разом ці канали надають як якісну, так і кількісну інформацію [49].

Аудит та аналіз комунікаційних практик означають аналіз формальних та неформальних каналів спілкування [4].

Метод SWOT - аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз, пов'язаних з корпоративною культурою, що дозволяє визначити потенційні точки розвитку та вдосконалення культури [58].

Щодо оцінки впливу корпоративної культури на діяльність компанії, варто згадати про методику Ліфінцева Д.С. [20]. В ході дослідження ним встановлено, що вплив корпоративної культури на діяльність організації можна виміряти шляхом розрахунку інтегрального показника. Цей показник представляє собою суму показників впливу корпоративної культури на діяльність організації за кожною групою «стейкхолдерів», таких як наймані працівники, менеджери, акціонери, споживачі, бізнес-партнери, держава та суспільство.

Для цього потрібно визначити конкретні показники ефективності діяльності організації (Додаток А). Після їх обчислення кожній складовій присвоюються певні бали (від 0 до 2). Загальний вплив корпоративної культури на діяльність організації

визначається як сума балів, отриманих для всіх груп «стейкхолдерів». Максимальна можлива сума дорівнює 12 балам [20].

Таблиця 1.3 - Шкала оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації [20]

Кількість балів	Оцінка впливу корпоративної культури
0-4	Низький
5-7	Середній
8-12	Високий

«Низький» рівень впливу корпоративної культури на діяльність організації свідчить про недостатню підтримку обраної стратегії через корпоративну культуру. Основні цінності, норми поведінки та інші аспекти корпоративної культури не сприяють підвищенню ефективності організації та, зокрема, не підсилюють мотивацію працівників.

У випадку «Середнього» рівня впливу корпоративної культури на діяльність організації можна визначити необхідність посилення підтримки стратегії через корпоративну культуру. Результати діяльності організації знаходяться на середньому рівні ринку, проте є можливість для подальшого росту.

У «Високому» рівні впливу корпоративної культури на діяльність організації спостерігається сильна підтримка обраної стратегії через корпоративну культуру, висока співпраця «стейкхолдерів», успішне досягнення організаційних цілей, стабільний розвиток, висока якість робочого життя персоналу та орієнтація на інновації в корпоративній культурі. У таких умовах корпоративна культура стає потужним ресурсом для розвитку та важливим інструментом впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Така корпоративна культура може бути значущою конкурентною перевагою [20].

Отже, позитивна культура може стати головним каталізатором успіху, стимулюючи інновації, підвищуючи ефективність та сприяючи залученню та утриманню талановитих кадрів. До того ж, проникнення ціннісної, етичної

компоненти в усі складові економічного і соціального буття є детермінантою наступних десятиліть [14].

Ми вважаємо, що такі методи оцінки корпоративної культури, як ОСАІ та оцінка лояльності та залученості персоналу, стають необхідними інструментами для розуміння сутності та напрямків розвитку власної корпоративної культури. Вони дозволяють не лише відстежувати та аналізувати внутрішній стан компанії, але й виявляти потенційні можливості для покращень та оптимізації роботи.

2 РОЗДІЛ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗЕРВІВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ «BOOSTA»

2.1 Загальна характеристика діяльності компанії «Boosta»

«Boosta» - міжнародна ІТ-компанія, яка створює та просуває ІТ-бізнеси у діджитал-сферах. Заснована в 2014 році Дмитром Бондарем та Ярославом Бакланом, «Boosta» на сьогоднішній день є суттєвим учасником міжнародної ІТ-індустрії, представляючи широкий портфель високотехнологічних продуктів:

1. Власні ІТ-продукти

Компанія охоплює такі успішні ІТ-продукти, як Sitechecker, Kparser, StudyHippo (інструменти для SEO-оптимізації), CraftResumes, Study Hippo, Robot Don (освітні сервіси), MasterBundles (маркетплейс графічних матеріалів), HoneyToon (платформа коміксів) та інші. Відзначаючись диверсифікацією та високою якістю, кожен з цих продуктів відіграє важливу роль у задоволенні потреб користувачів та вирішенні актуальних питань у сучасному цифровому середовищі [43].

2. Performance-marketing проєкти

Компанія «Boosta» не обмежується лише розробкою та обслуговуванням ІТ-продуктів, але також активно займається проєктами в галузі performance-marketing. Ця стратегічна діяльність дозволяє компанії виявляти свою присутність на ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність, використовуючи ефективні маркетингові стратегії та інструменти для просування своїх продуктів та послуг. На сьогодні команди «Boosta» є лідерами серед пострадянських країн у сфері лідогенерації у галузях iGaming та Finance [43].

3. Інвестиційний фонд «Burner»

Створення фонду Burner стало логічним продовженням інвестиційної діяльності компанії. Цей напрям у «Boosta» розвивався більш ніж 5 років: з 2017-го було проінвестовано понад 10 проєктів.

Сьогодні ключова мета фонду — надання SMART-інвестицій digital-проектам на всіх стадіях розвитку. Ключові напрями: iGaming, Finance/PDL's, Crypto, Dating, AdTech, SEO & affiliate marketing tools, Mobile Apps, Auto.

Окрім цього, у Burner функціонує реферальна програма, яка дозволяє отримати до 10 000\$ за рекомендацію стартапу, якщо з ним буде укладена угода [43].

4. Освітній Проєкт «Boosta Academy»

Однією з важливих ініціатив компанії є освітній проєкт «Boosta Academy». Ця програма створена з метою надання можливостей для навчання та розвитку в сфері цифрових навичок. Забезпечуючи доступ до нових digital-професій, «Boosta Academy» виступає як соціально-відповідальна ініціатива, спрямована на розвиток кваліфікованої робочої сили та робить вагомий внесок у глобальне навчання та освіту. З початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2024 року всі курси, що були відкриті на той момент, стали безкоштовними та доступними всім охочим.

Заснована в 2014 році, «Boosta» успішно функціонує на міжнародному ринку вже протягом 9 років. За цей час компанія значно розширила свою географічну присутність: фахівці «Boosta» є громадянами понад 11 країн та проживають у 39 країнах світу. Загальна чисельність: 600+ фахівців [43].

Таблиця 2.1 - Кількість фахівців «Boosta» (2019-2023 роки)

Рік	Кількість фахівців (станом на 1 січня)
2019	328
2020	295
2021	345
2022	510
2023	638

Джерело: розроблено автором на основі [43]

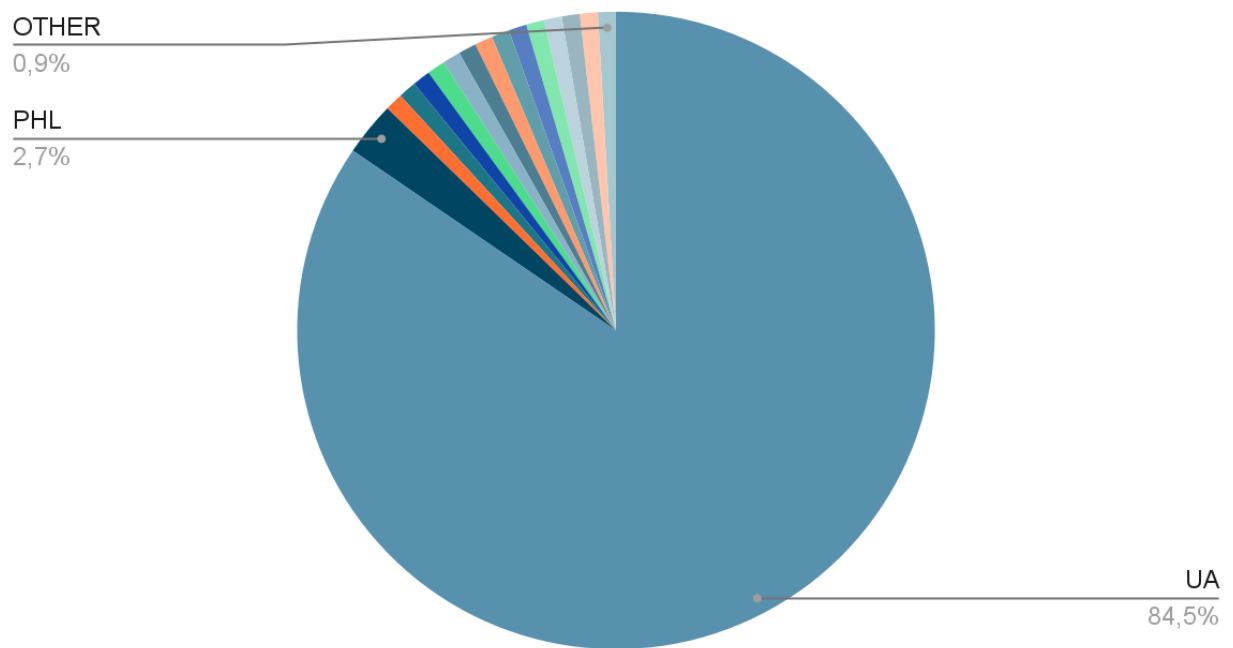


Рисунок 2.1 - Резидентство фахівців «Boosta»

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Організаційна структура компанії складається з 3 Managing partners, 17 департаментів та 61 команд та ще 2 структурних рівні.

У компанії діє лояльна система вихідних і лікарняних. Протягом року кожен член команди може взяти:

- 18 робочих днів відпустки;
- 5 робочих днів Day Off;
- 5 робочих днів лікарняного без медичного підтвердження;
- 30 робочих днів лікарняного з медичним підтвердженням.

Також є опція transfer day: за потреби кожен охочий може перенести свій робочий день з буднього на вихідний. Під час воєнного стану компанія прийняла рішення не скасовувати вихідні на державні свята.

Компанія компенсує 80% вартості медичного страхування усім охочим після випробувального терміну. А також активно допомагає команді підтримувати ментальне здоров'я, зокрема організовує вебінари з експертами на такі теми, як work-life balance, емоційне вигорання, міжособистісні стосунки та вирішення конфліктів. Крім того, кожен спеціаліст може отримати компенсацію вартості

трьох сеансів у психолога, а за потреби компанія навіть допомагає з вибором відповідного фахівця.

Додатково в «Boosta» функціонує корпоративна програма знижок на абонементи в спортклуби, масажні студії, послуги доставки продуктів харчування, клінінгу чи салонів краси.

Компанія також співпрацює з університетами: вже підписано меморандуми про співпрацю з сімома вишами країни, серед яких КНУ імені Тараса Шевченка, КПІ ім. Ігоря Сікорського, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, ЛНУ імені Івана Франка, ДТЕУ/КНТЕУ, Ужгородський національний університет та Національний університет «Острозька академія» [43].

«Boosta» має задекларовані цінності, які відображаються на всіх рівнях діяльності компанії:

Таблиця 2.2 - Корпоративні цінності «Boosta»

Цінність	Значення
Поведінка	Ви приймаєте рішення та берете за них відповідальність. Не чекаєте вказівок і вирішуєте проблему, а не її наслідки. Ваші дії не створюють зайвої бюрократії.
Спілкування	Якщо вам щось потрібно, ви йдете й питаєте, а не просто чекаєте. З розумінням ставитесь до точки зору співбесідника та перевіряєте, чи правильно його зрозуміли.
Навчання	Ви ніколи не перестаете вчитися, отримувати суміжні знання та ділитесь інформацією. Намагаєтесь глибоко зрозуміти бізнес, клієнтів, процеси.
Інновації	Ви висуваєте ідеї, які варто запровадити та шукаєте найкращі рішення. Дотримуетесь принципу «зробити простіше, зручніше, прибутковіше».
Вплив	Ви орієнтовані на результат, а не на процес. Нові виклики вас не лякають, а колеги можуть на вас покластися.
Лідерство	Ви не боїтесь робити помилки та вчитися на них. Ви дбаєте про колег та керуєтесь принципом трьох С: самомотивація, самовдосконалення, самодисципліна.

Джерело: розроблено автором на основі [43].

Компанія «Boosta» активно набирає амбітних спеціалістів, які мають високу кваліфікацію та професійні навички в галузі ІТ-технологій, маркетингу, фінансів та інших напрямків. Фахівці переважно мають вищу освіту, а більшість з них є

фахівцями з комп'ютерних наук, інформаційних технологій, маркетингу та фінансів. Статеві-вікова структура відображається у співвідношенні 50/50, а середній вік спеціалістів становить 25-30 років [43].

«Boosta» є соціально відповідальною компанією. У 2023 рік компанія поділилася такими результатами КСВ:

1. Регулярний благодійний проєкт Ukrainian Victory Support. Це благодійна акція, в рамках якої «Boosta» виділяє 100 000 грн на закриті внутрішні волонтерські або особисті звернення про допомогу, які пришвидшують українську Перемогу. Станом на 13 квітня 2023 року «Boosta» виконала 314 запитів на загальну суму 1 937 503 грн. Була додана фінансова допомога 77 494 грн від окремих команд.
2. 8 березня. Збори на честь Міжнародного жіночого дня.

«Boosta» відмовилась від традиційних подарунків на 8 Березня для жінок і витратила святковий бюджет на пожертви в різні благодійні фонди. Фонди для благодійності були обрані шляхом загального голосування у корпоративних каналах комунікації. Загалом було передано 265 000 грн.

3. Подарували ноутбуки громадській організації «Майстерня Мрії». Організація займається молоддю з психічними проблемами. Вони допомагають цим молодим людям усиновити та соціалізуватися.
4. Професійні виступи працівників «Boosta» для дітей-сиріт, які опинилися за кордоном через війну в Україні. Компанія долучилася до проєкту «Дитинство без війни», який організувала організація «Deeds4kids» для дітей-сиріт, які через війну виїхали за кордон з України, провели презентації про SEO та Linkbuilding. Найбільш активні учасники отримали безкоштовний доступ до курсів «Boosta Academy»: «SEO&Linkbuilding» та «SMM&Targeting».
5. Збір речей для благодійних фондів “Одягніть поранених” «Кошти на добрі справи», “Янголи”, “Кенгуруш”.

Заплановані заходи:

6. Charity Boosta Mykolaу - це регулярна щорічна благодійна акція до Дня Святого Миколая. Компанія збирає гроші на допомогу дітям, які цього

потребують. Останні 2 роки «Boosta» допомагала Центру дитячої кардіології та кардіохірургії. Закупили необхідні інструменти та ліки для лікарів, які оперують серця дітей. Загальна сума зібраних коштів за 2021-2022 роки склала 620 тис. грн. [43].

Також у 2023 році компанія «Boosta» увійшла у рейтинг ТОП-50 IT-компаній України за версією DOU [45].

З урахуванням сотень тисяч клієнтів по всьому світу, «Boosta» визначається високим рівнем консолідації та популярності серед користувачів.

Аналізуючи результати експертного опитування про ефективність управління персоналом в компанії, виявлено ряд важливих тенденцій, що свідчать про успішність його діяльності. Один із ключових аспектів, на який слід звернути увагу, – це динаміка зростання чисельності персоналу протягом останніх періодів.

Даний показник є важливим індикатором, що відображає не лише розширення бізнесу, а й успішність стратегій управління персоналом. Зростання кількості працівників свідчить про необхідність залучення нових талантів, розширення діяльності та збільшення обсягів роботи. Ця динаміка може бути прямим результатом ефективних підходів до управління персоналом, таких як збалансована система набору та розвитку кадрів, стимулювання та підтримка сприятливого робочого середовища, а також удосконалення комунікаційних практик у колективі.

Отже, зростання чисельності персоналу може вважатися підтвердженням успішності компанії та ефективності її стратегій управління персоналом, вираженим через потребу в нових талантах та збільшення обсягів бізнес-процесів.

2.2 Оцінювання корпоративної культури в компанії «Boosta» за методом OCAI

Для ретельного аналізу та оцінки корпоративної культури в компанії «Boosta» обрано метод OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), розроблений Кімом Камероном і Робертом Квіном з Мічиганського університету.

Для дослідження корпоративної культури «Boosta» було складно анкету (Додаток Б).

За результатами проходження анкети, отримали такі дані:



Рисунок 2.2 - Результати аналізу корпоративної культури «Boosta» за методом OCAI

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Як бачимо, зберігається стабільно високий рівень кланової культури, що свідчить про розвинений рівень внутрішньої спільноти та взаємопідтримки в організації. Значний ріст у бажаній культурі відображає бажання підвищити акцент на командній спрямованості.

Щодо адхократичної культури, тут також зберігається високий рівень гнучкості та інноваційності у процесах організації. Легке збільшення вказує на намір збалансувати акценти у напрямі подальшого розвитку.

Спостерігається зниження важливості ринкової культури, що може вказувати на менш акцентовану конкурентну спрямованість. Зменшення

відображає бажання підкреслити інші аспекти організаційної культури, але водночас важливо зберегти ринкову конкурентоспроможність.

Зберігається низький рівень ієрархічності, підтримуючи відкритий обмін інформацією та комунікацію. Порівнюючи з бажаним результатом, бачимо незначне зниження, що свідчить про бажання і надалі рухатись у напрямку гнучкості та комунікаційної відкритості.

Отже, проведене оцінювання організаційної культури за методом OSAI вказало на поєднання елементів кланової та адхократичної культур в компанії «Boosta». Це свідчить про наявність внутрішньої спільноти та гнучкість в організації, що є ключовими аспектами успішної діяльності в сучасному бізнес-середовищі.

Проте, важливо відзначити, що зменшення акценту на ринкову культуру може стати викликом у конкурентному середовищі. На основі інтерв'ю та аналізу відгуків у фокус-групах, ми дійшли до висновку, що топ-менеджмент компанії планує рухатись у напрямку ринкової культури, відступаючи від кланового підходу. Це визначає новий етап розвитку, орієнтований на досягнення стратегічних цілей компанії. Перехід від people-oriented до performance-oriented підходу стає ключовим аспектом стратегічного управління, на який буде зосереджено подальше дослідження.

2.3 Оцінювання лояльності та залученості персоналу компанії «Boosta»

Лояльність та залученість персоналу є двома ключовими аспектами, які визначають успішність управління людськими ресурсами в корпоративному середовищі. У сучасному конкурентному ринкові важливо не лише залучити висококваліфікованих фахівців, але й створити умови для їхнього задоволення та розвитку в межах компанії.

У контексті компанії «Boosta» використовуються різноманітні методи оцінювання лояльності персоналу. Проводяться регулярні анкетування, спрямовані

на визначення рівня задоволеності роботою, перспектив розвитку та ступеня ідентифікації працівників з компанійною культурою.

Для визначення рівня залученості персоналу в «Boosta» використовуються методи, спрямовані на виявлення інтересів та мотивацій персоналу. Аналіз участі у внутрішніх проєктах, ініціативах та активність у корпоративних подіях дозволяє оцінити рівень залученості та взаємодії працівників.

Для отримання результатів за даними показниками, компанія щороку проходить оцінювання задоволеності (Annual Satisfaction Survey).

Таблиця 2.3 - Показники кількості заповнень форми задоволеності «Boosta» за 2019-2023 р.р

Рік	Кількість заповнень	% залученості
2019	190	58%
2020	177	60%
2021	266	77%
2022	373	73%
2023	332	62%

Джерело: розроблено автором на основі [43].

Оскільки опитування проходить в онлайн-форматі завдяки інструменту Google Forms, кількість заповнень означає кількість фахівців «Boosta», які відгукнулися на посилання та пройшли опитування. Відсоток залученості відображає відсоток працівників, що заповнили форму задоволеності, відповідно до загальної кількості працівників на конкретний рік. Впродовж розглянутого періоду спостерігається загальний тренд зростання рівня залученості персоналу. Значення % залученості в опитуванні зросло з 58% у 2019 році до 62% у 2023 році. Це свідчить про позитивні тенденції у взаємодії та інтеграції працівників у корпоративне середовище.

Найбільший приріст у рівні залученості відзначений у 2021 році, коли відсоток зріс до 77%. Це може бути пов'язано з ефективними стратегіями управління та ініціативами, впровадженими в цей період.

Згодом показник почав падати, що пояснюється початком повномасштабного вторгнення та зміну пріоритетів як особистих, так і компанії та підвищення безпекового стану.

Таблиця 2.4 - Результати оцінювання працівниками задоволеності та eNPS «Boosta» за 2019-2023 р.р

Рік	Оцінка задоволеності	eNPS
2019	8,32	64%
2020	7,94	40%
2021	8,72	78%
2022	8,92	81%
2023	8,33	62%

Джерело: розроблено автором на основі [43].

Дані показники були розраховані за формулою середнього арифметичного зваженого відповідей на опитування. Загальний тренд оцінки задоволеності протягом розглянутого періоду (з 2019 по 2023 рік) є позитивним. Компанія показала стабільне підвищення цього показника, зберігаючи високі оцінки. У 2022 році досягнуто максимального значення – 8,92.

Спостерігається, що eNPS також демонструє позитивний розвиток, зростаючи з 64% у 2019 році до 81% у 2022 році. Однак у 2023 році відзначається зменшення до 62%, що може вимагати додаткового аналізу причин.

2021 рік виділяється в особливий спосіб, де обидва показники (оцінка задоволеності та eNPS) досягли високих значень – 8,72 та 78% відповідно. Це свідчить про ефективні стратегії управління персоналом та стабільне покращення робочих умов.

Існує гіпотеза щодо спаду показників у 2023 році. Після початку повномасштабного вторгнення компанія змінила пріоритет на забезпечення

безпеки фахівців, тим самим покриваючи їхні базові потреби. Після року у стані війни всі процеси в компанії налаштувалися, і фахівці почали брати до уваги більш глибокі риси діяльності. «Boosta» бере до уваги коментарі та вдосконалює свою стратегію відповідно до них.

Також було проаналізовано те, наскільки фахівці розуміють цілі, як глобальні, так і командні, оскільки це безпосередньо відображає рівень залученості фахівців.

Таблиця 2.5 - Показники знань цілей на окремих рівнях компанії

	2019	2020	2021	2022	2023
% знання цілей компанії	30%	56%	86%	78%	82%
% знання цілей команди	81%	86%	96%	90%	89%
% знання своїх / KPI	86%	89%	92%	90%	88%

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Починаючи з 30% в 2019 році, рівень знань цілей компанії серед працівників вражаючим чином збільшився до 82% в 2023 році. Це свідчить не лише про ефективність внутрішньої комунікації, але і про глибоке розуміння корпоративних стратегій та завдань.

Високий рівень знань цілей команди вказує на успішні комунікаційні практики внутрішньо в компанії. Працівники добре розуміють напрямки своєї команди, що важливо для спільної роботи та досягнення спільних цілей.

Показники знань власних цілей та KPI залишаються стабільними та на високому рівні протягом вивченого періоду. Це свідчить про здатність працівників адаптуватися до змін та дотримуватися особистих та командних стратегій.

Отже, отримані результати дають підстави вважати, що компанія успішно реалізує стратегії корпоративної комунікації, що сприяє глибокому розумінню цілей на різних рівнях та сприяє формуванню єдиної внутрішньої спрямованості.

Для того, аби відобразити рівень залученості та лояльності фахівців «Boosta», було прийнято рішення проаналізувати корпоративну активність, щорічну ініціативу Thank You Day.

З метою ініціювання циклу взаємної вдячності, щорічно компанія впроваджує ініціативу під назвою Thank You Day. Протягом 24 годин вона відкриває веб-форму, за допомогою якої кожен може висловити подяку будь-якій кількості колег. Після цього зібрані вдячності оформлюються у вигляді окремого листа, який надсилається кожному фахівцеві на його електронну пошту.

Нижче зібрана статистика за цією активністю за 4 роки існування:

Таблиця 2.6 - Статистика участі фахівців «Boosta» в ініціативі “Thank You Day”

Показник	2020	2021	2022	2023
Кількість людей, що заповнили форму	105	127	212	475
% залученості	33,33%	29,95%	34,42%	69,96%
Кількість людей, що отримали “Дякую”	218	320	431	640
% людей, що отримали дякую від загальної кількості фахівців	69,21%	75,47%	69,97%	94,26%
Кількість сказаних “Дякую”	701	1297	2312	8407
Середня кількість надісланих “Дякую” на одного респондента	6,7	10,2	10,9	17,7
Середня кількість отриманих “Дякую” на одну людину, що отримала хоча б одне “Дякую”	3,2	4,1	5,4	13,1

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Аналізуючи таблицю, можна зазначити, що зростання кількості людей, які заповнили форму, спостерігається з 2020 по 2023 рік, і досягло свого піку у 2023 році, коли 69,96% фахівців взяли участь в ініціативі. Такий високий рівень залученості свідчить про успішність стратегій компанії щодо залучення персоналу.

Крім того, аналізуючи кількість людей, які отримали слова подяки, можна відзначити стабільний та значний ріст протягом років. У 2023 році 94,26% фахівців отримали хоча б одне «Дякую». Це свідчить про високий рівень внутрішнього визнання та цінності, яку люди приділяють взаємній підтримці та визнанню зусиль колег.

Середні показники надісланих та отриманих «Дякую» підтверджують інтенсивність та ефективність комунікації в компанії. Середня кількість надісланих «Дякую» на одного респондента та отриманих «Дякую» на одну людину також зростає протягом років. Таким чином збільшення взаємодії та визнання у колективі може позитивно впливати на командний дух та робочий ентузіазм персоналу.

Отже, результати оцінювання ефективності корпоративної культури в компанії «Boosta» вказують на те, що фірма виявляє високий рівень залученості та внутрішнього визнання серед свого персоналу. Аналіз методів залучення працівників свідчить про дбайливий підхід компанії до розвитку свого колективу.

Застосування різноманітних інструментів для сприяння комунікації, розвитку, та взаємодії між різними рівнями працівників, таких як проекти Learning Management System та Mentorship, підкреслює здатність компанії створювати ефективні механізми для внутрішнього зростання та навчання.

Загалом, високий рівень задоволеності, який відображений у даних Annual Satisfaction Survey та eNPS, а також активний участь персоналу в корпоративних заходах та програмах, підтверджує успішність стратегій управління персоналом та корпоративної культури в компанії «Boosta».

Недоліком є те, що оцінювання організаційної культури за методом OCAI вказує на поєднання кланової та адхократичної культур в компанії. Проте, за спостереженнями та шляхом опитування було відзначено необхідність реорієнтування компанії на розвиток ринкової культури, а саме performance-oriented підхід. Таке завдання беремо до виконання у 3 розділі.

3 РОЗДІЛ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У КОМПАНІЇ «BOOSTA»

3.1 Програма заходів розвитку корпоративної культури в компанії «Boosta»

У другому розділі шляхом оцінювання за методом OCAI та аналіз лояльності і залученості персоналу були виявлені потенційні можливості для покращення корпоративної культури компанії "Boosta". Ці результати стали базою для формування програми заходів, спрямованої на перехід від кланової та адхокративної до ринкової корпоративної культури.

Аналіз EVP є ключовим етапом у визначенні та формуванні корпоративної культури в компанії «Boosta».

Ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) - це унікальний набір переваг і винагород, які роботодавець пропонує працівникам в обмін на їхню лояльність даній організації. Вона являє собою загальну цінність, яку працівник отримує від організації в обмін на свою роботу, і зазвичай включає низку переваг. Це компенсація, пільги, кар'єрний розвиток, позитивне робоче середовище тощо.

Добре розроблена пропозиція або EVP підкреслює цінність організації для потенційних працівників і допомагає залучати, утримувати та задіювати найкращі таланти. Вона також може познайомити працівників з цілями та цінностями організації, підвищити мотивацію та продуктивність.

У нашому випадку важливо зрозуміти, що саме люди цінують у компанії для того, щоб оцінити масштаби несумісності цінностей топ-менеджменту та всіх фахівців загалом. Детальне вивчення та оцінка факторів, які впливають на привабливість роботодавця, дозволить виявити сильні та слабкі сторони, що стане основою для подальшого розвитку корпоративної культури.

Нами було запропоновано провести опитування цільової аудиторії з дослідженням таких питань:

- 1) Чому під час працевлаштування вибір зупинився саме на цій компанії? Чи розглядали ще якісь альтернативні компанії?

- 2) Що саме подобається зараз у компанії? Що ви цінуєте, що стимулює вас залишатися працювати тут?
- 3) На вашу думку, що є найціннішим при виборі компанії для таких людей, як ви? На чому варто акцентувати увагу, коли пропонуємо позицію?
- 4) Якими способами, де найкраще подібних людей шукати?
- 5) Чи варто компанії щось змінити, щоб стати більш привабливою для таких кандидатів, як ви? (Якщо так - що саме)»

Зібрані відповіді проаналізувати і співставити з бажаною загальноекономічною стратегією компанії.

Враховуючи стратегічні цілі компанії та амбіції топ-менеджменту, визначено перехід від people-oriented до performance-oriented підходу. Це визначає акцент на результативності та високих стандартах виконання завдань, що є ключовими для досягнення корпоративних цілей та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Для ефективного впровадження нового підходу до корпоративної культури важливо здійснити комплекс заходів, спрямованих на підтримку performance-oriented підходу:

- Розробка та впровадження системи оцінювання результативності. Визначення чітких критеріїв оцінки та винагородження за досягнення конкретних результатів.
- Тренінги та розвиток навичок для ефективної роботи. Забезпечення персоналу інструментами та навичками, необхідними для високоефективної роботи відповідно до нового підходу. Також важливо реформувати систему зовнішнього навчання таким чином, щоб звертати більше уваги на необхідні елементи та фільтрувати “навчання заради навчання”.
- Заохочення до ініціатив та саморозвитку. Сприяння активності фахівців у впровадженні ініціатив та самостійному професійному зростанні.
- Впровадження системи регулярних оглядів та обговорення прогресу. Проведення регулярних зустрічей для обговорення прогресу та результатів роботи. Визначення сильних сторін та областей для подальшого розвитку.

- Створення ефективної системи фідбеку. Впровадження системи регулярного та конструктивного фідбеку між керівниками та підлеглими. Сприяння взаємному обміну враженнями та рекомендаціями для покращення результатів та розвитку кожного спеціаліста.
- Покращення комунікації та прозорості. Розвиток та впровадження системи відкритої комунікації та доступу до інформації для всіх рівнів персоналу. Забезпечення прозорості щодо стратегічних цілей, очікувань та результатів.

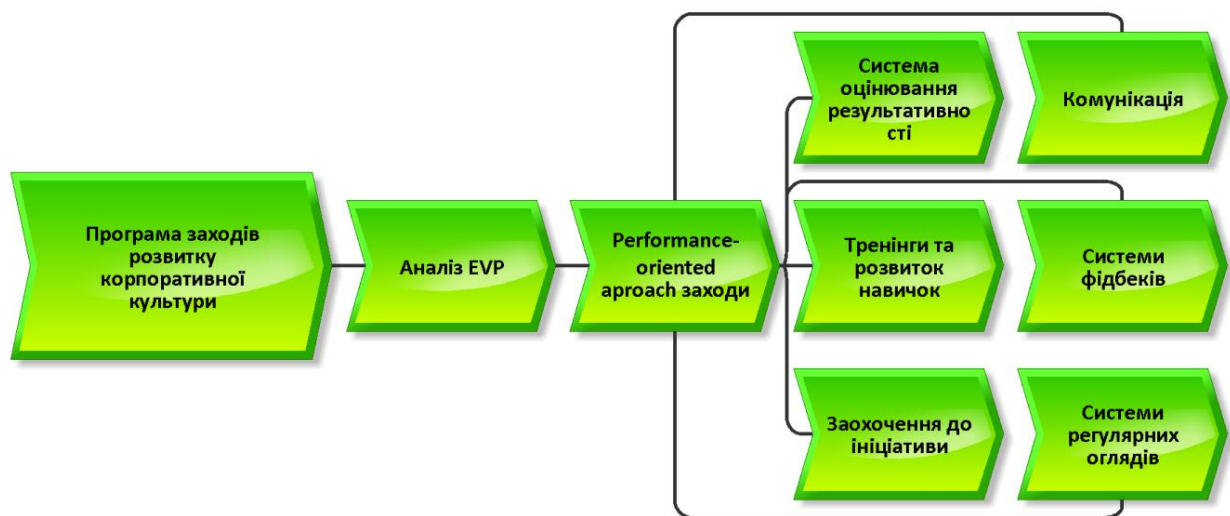


Рисунок 3.1 - Програма заходів розвитку корпоративної культури компанії Boosta

Джерело: розроблено автором

Розглядаючи запропоновану програму заходів розвитку корпоративної культури для компанії «Boosta», можна визначити, що вона має потужний потенціал для покращення ефективності та адаптації колективу до сучасних викликів бізнес-середовища. Аналіз EVP дозволяє зрозуміти очікування та цінності працівників, що може стати основою для визначення нового вектору руху - від people-oriented до performance-oriented підходу.

Впровадження основних заходів, таких як навчальні програми для розвитку ключових компетенцій та система об'єктивного оцінювання продуктивності, може

створити стимули для досягнення високих результатів та відзначити активних учасників у житті компанії.

Можливість участі спеціалістів у важливих проєктах та стратегічному плануванні може забезпечити їхню залученість до спільних цілей компанії. Запровадження системи ефективного фідбеку та регулярний взаємний обмін враженнями можуть створити сприятливе робоче середовище та підтримати особистий та професійний розвиток працівників.

Враховуючи потужний позитивний вплив, який програма має можливість забезпечити, її впровадження може стати ключовим фактором у формуванні високоефективної та адаптивної корпоративної культури в компанії «Boosta».

3.2 Оцінювання соціально-економічної ефективності заходів розвитку корпоративної культури

Упровадження заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури, безумовно впливає на соціальні та економічні аспекти діяльності компанії. Однак, необхідно провести детальну оцінку цих заходів з метою виявлення їхнього впливу та ефективності на різних рівнях.

Першим кроком було проведення аналізу EVP. Для цього рандомним чином було відібрано 111 фахівців з різних департаментів та різних рівнів професійності. З кожним було проведено інтерв'ю, результати яких інтерпретовано та згруповано у таблицю (Додаток В). Окремі таблиці було створено для кожної професійної групи, наприклад SEO-спеціалісти, Customer Care, Managers тощо.

Таким чином було визначено ключові аспекти EVP:

Таблиця 3.1 - Ключові аспекти поточного стану EVP компанії «Boosta»

Highest Need	Працювати із комфортною та сильною командою з можливістю обмінюватись досвідом та досягати нових вершин.
Demand Drivers	Конкурентна оплата праці Постійний професійний та особистий розвиток Робота з цікавими проєктами/задачами/технологіями Гнучкість у виборі місця та часу роботи Мінімум бюрократії
Brand Character	Динамічність Експертність Відкритість до експериментів Надійність Перспективність Орієнтація на результат
Leitmotif	Ми забезпечуємо можливості для успіху наших фахівців, надаючи комфортні умови, професійну підтримку та простір для інновацій. Сильна експертиза у конкурентних нішах та розвинена комунікація дозволяють досягати результатів та швидко рости як на рівні окремого спеціаліста, так і на рівні компанії загалом.
Essence of EVP	Together to success! Work That Inspires Achievement
Ключові аспекти, чому фахівці обирають Boosta:	Молода та перспективна компанія: Boosta - це молода компанія, що активно розвивається, і це надає фахівцям можливість відчувати, що вони можуть зробити важливий внесок у її розвиток. Відкритість та гнучкість: Компанія оцінюється за свою відкритість до різних ініціатив, гнучкість, відсутність бюрократії та політику компанії. Можливості розвитку: Фахівці відзначають наявність різних плюшок, таких як корпоративні події, можливості розвитку та доступ до ресурсів для освіти та розвитку. Ставлення та атмосфера: Однією з ключових причин є атмосфера в колективі, відсутність токсичності та позитивне ставлення. Сильна команда: Робота зі спеціалістами, знайомими за рахунок різних конференцій та навчальних ініціатив. Позитивні відгуки від друзів та знайомих

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Відповідно до отриманих даних, можна зробити висновок, що наявний рівень внутрішньої культури компанії не відповідає загальним стратегічним цілям. Така суперечність може виникати через недостатню адаптацію внутрішньої культури до швидких змін у зовнішньому середовищі, нечіткість у розумінні та сприйнятті стратегічних цілей, або недостатню ефективність заходів, спрямованих на впровадження цієї стратегії у внутрішні процеси компанії. Наступні запропоновані заходи певним чином вирішують цю проблему.

Розробка та впровадження системи оцінювання результативності. Разом з командою Business Transformation було розроблено та впроваджено Performance Calculator. Performance Calculator - це єдиний формат постановки індивідуальних комплексних цілей і оцінки результатів ефективності фахівців.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Total Performance Input	105,00%		below 99,5%	>=99,5-119,9 %	higher 120 %				
2	Job/Function:	Team Lead								
3	bonus yes/no	no								
4	goals period	quarterly								
5	Total Weight	100								
6										
7	Strategic Dimensions	Goal , measurement	Results	80% 😞 BELOW EXPECTATIONS met some but not all expectations	100% 😊 WELL DONE - meet expectation	120% 🚀 EXCEED EXPECTATIONS often exceeded expectations	Score	Weight	Value	Total Category weight
8	Step 2 Choose strategic vector from strategic dimensions	Step 1 - start here What is the main goal of the project? (What does the project influence on? What outcome see the company?)	Step 7 In each box enter result value as "well done"	Step 4 How you will understand that the result is BELOW expectation?	Step 3 How will you understand that the goal is achieved? (What is the expected result ? How will others know that the result has been achieved?)	Step 5 What result will indicate the overperformance? (What will cause WOW-effect of others?)	Formula	Step 6 Indicate your priorities Use weight distribution of 100 TOTAL	Formula	Formula
13	Management efficiency	Revenue	300 000,00	240 000,00	300 000,00	360 000,00	100,00%	15	15,00	
14				Projects goals						50
15	Business results	Improved optimization and fixes for ranking hindering bugs	100,00%	Optimization - Filling priority tags - analysis and cleaning of Low Content tags - Optimization of priority tags with SEO texts - filling tags with a lower % occurrence	Structure extension: - Expansion of the structure. Creating new tags (Top US GFI) and filling them - Listing and linking top traffic essays - Search for top traffic essays within the new 30 topics	Page Optimization Types: - creating missing pages - adding linking blocks (Menu and sidebar) - preparation of SEO texts for Types - title, h1 optimization - Filling types	100,00%	20	20,00	

Рисунок 3.2 - Приклад заповненого Performance Calculator [43]

Кожна ціль на квартал описується у трьох варіантах: 80% 100% та 120% та має свою вагу. Завдяки цим даним та формулі ефективності прораховується загальна ефективність фахівця за обраний проміжок часу. Однією з унікальних можливостей калькулятора є визначення очікуваних результатів у трьох варіантах: 80%, 100% та 120%. Це дозволяє створити більш об'єктивний план та визначити зону ризику. Формат Performance Calculator дозволяє бачити глобальний стратегічний вектор компанії, і те, яку роль у них відіграють ваші проекти. Також цей інструмент відіграє важливу роль у наданні якісного зворотного зв'язку: через

місяць, квартал чи півріччя фахівець і менеджер зустрічаються та дивляться на те, що було заплановано, що вдалося здійснити та як покращити діяльність як з боку виконавця, так і з боку компанії.

Станом на листопад 2023 року цим методом оцінки ефективності користується 58% компанії [43].

Тренінги та розвиток навичок для ефективної роботи. Разом із командою навчання та розвитку було удосконалено систему компенсації зовнішнього навчання:

1. Кожен працівник має свої зазначені цілі. Обираючи те чи інше навчання, він має визначати для себе ті конференції/курси тощо, які допоможуть йому в досягненні цих цілей або ж їх надвиконання («Ні» - навчання заради навчання. «Так» і ще раз «так» - навчання заради отримання найкращих результатів).
2. Кожен підтримує культуру шерингу знань в компанії (після кожного навчання важливо поділитися набутими знаннями та навчати цьому своїх колег. У більшості випадків достатньо присутності однієї людини від команди на одному заході. Більш ефективним буде відвідати декілька різних заходів та поділитись своїм досвідом один з одним. Чим більше людей підуть на різні заходи, тим більшою є вірогідність отримати цінні знання)
3. Застосовувати отримані знання на практиці та тим самим впливати на свої бізнес-результати. Важливо стратегічно мислити про бізнес-результати, яких фахівець хоче досягнути, коли відвідує той чи інший захід; а після завершення навчання продумати кроки щодо застосування отриманих знань на практиці.)

Оплата корпоративного навчання:

Загалом компанія покриває 80% витрат на навчання, а працівник несе відповідальність за решту 20%. Однак деякі випадки можуть бути додатково розглянуті особами, які затверджують, і можуть бути встановлені альтернативні способи оплати.

Оплата за навчання відбувається після етапу погодження такого навчання з безпосереднім керівником та підтвердження готовності фахівця покрити відсоток доплати.

Заохочення до ініціатив та саморозвитку. Нами було впроваджено відкриту систему пропонування ідей щодо покращення процесів у компанії. Кожен фахівець також може проголосувати за ідею, якщо він її підтримує.

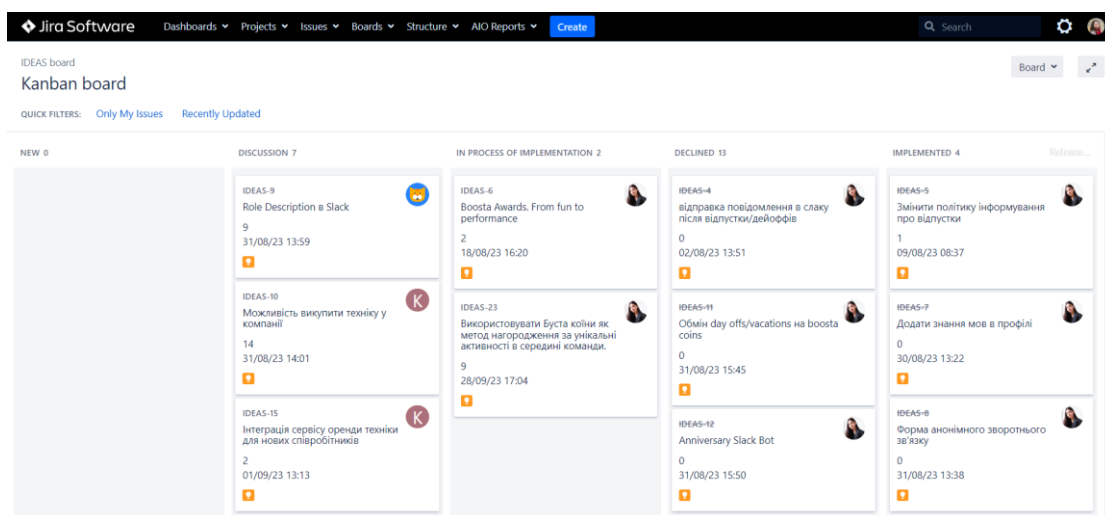


Рисунок 3.3 - IDEAS Board Boosta [43].

Кожна ідея приймається комунікаційним департаментом та передається відповідальним особам. За успішну імплементацію ідеї фахівець, що її запропонував, винагороджується корпоративною валютою (кількість монет залежить від рівня ефективності ідеї).

За 3 місяці існування такого підходу було отримано 26 ідей, 4 з яких вже імплементовано, 2 - в процесі імплементації, 7 - на розгляді у відповідальних осіб.

Впровадження системи регулярних оглядів та обговорення прогресу, покращення комунікації та прозорості. Щоб зберегти легкість комунікації у компанії, було вирішено створити оригінальний формат щоквартальних Q/A - сесій із засновником та генеральним директором компанії, де кожен може поставити питання на будь-яку тему, включаючи новини «Boosta». Середня відвідуваність заходу складає приблизно 30%, ще стільки ж дивиться сесію у записі з англійськими субтитрами.

Також в оновленому форматі виходить щомісячний журнал Monthly News.

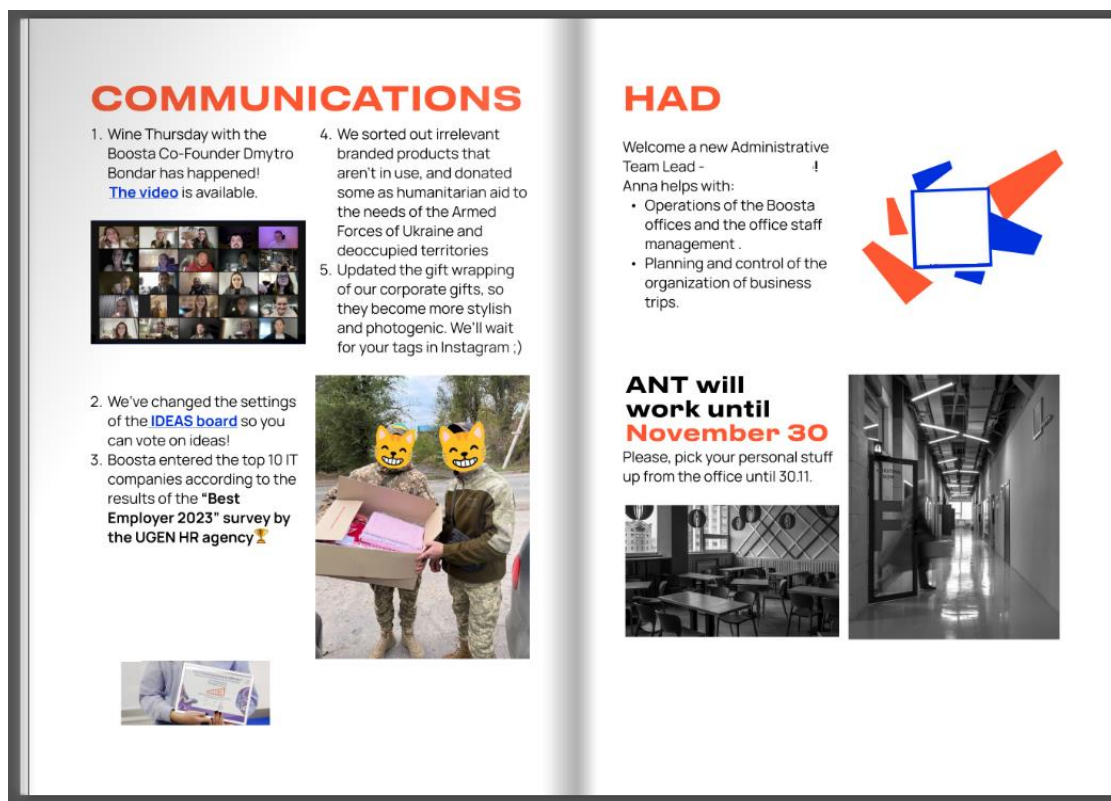


Рисунок 3.4 – Сторінки, присвячені командам Communications і HAD у Monthly News [43]

За цим форматом кожна команда ділиться своїми новинами, основними показниками, успіхами та невдачами.

Таблиця 3.2 - Метрики популярності новинного журналу Monthly News

Метрика	Серпень	Вересень	Жовтень
Кількість відкриття розсилки за тиждень	489	434	412
Кількість переглядів журналу за тиждень	435	450	484

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Створення ефективної системи фідбеку. Окрім зворотного зв'язку між фахівцями та менеджерами, що став результатом впровадження Performance Calculator, була створена форма анонімного зв'язку, де кожен фахівець може вказати свою думку та пропозицію стосовно того чи іншого процесу.

Попри імплементацію ряду заходів для розвитку корпоративної культури, слід зазначити, що оцінка їх ефективності у кількісному вираженні може виявитися

недостатньою через обмежений час спостереження. Результати, які ми спостерігаємо в даний момент, не є достатніми для об'єктивної оцінки довгострокового впливу цих заходів на компанію.

Щоб оцінити ефективність перелічених заходів, дослідимо дані компанії за методикою Ліфінцева Д.С.:

Таблиця 3.3 - Показники впливу корпоративної культури на діяльність компанії Boosta

Група «стейкхолдерів»	Показник ефективності	Оцінка	
Наймані працівники	Продуктивність праці	Вище середньоринкового рівня	2 бали
Менеджери	ROS	Вище середньоринкового рівня	2 бали
Споживачі	Обсяги продажу	Середньоринковий рівень	1 бал
Держава	Наявність державного замовлення	Відсутнє	0 балів
Суспільство	Участь та перемоги у рейтингах	Наявне	1 бал

Джерело: розроблено автором за [20] та [43]

Отже, за результати оцінювання компанія набрала 6 балів, що дорівнює середньому рівню впливу корпоративної культури на діяльність компанії. Середній рівень впливу корпоративної культури на діяльність компанії є ознакою необхідності підсилення підтримки стратегії з боку корпоративної культури. Результати діяльності «Boosta» знаходяться на середньоринковому рівні, але є потенціал для росту.

Необхідно врахувати, що розвиток корпоративної культури — це динамічний процес. Реальні результати і вплив таких заходів можуть стати відомими лише через тривалий період. Рекомендується подальший моніторинг та аналіз, щоб зрозуміти повний спектр результатів цих ініціатив на соціальні та економічні аспекти діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

Отже, корпоративна культура представляє собою складну систему цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій і стає важливим нематеріальним ресурсом підприємства. Вона сприяє соціальним зв'язкам, комунікації та гармонізації відносин між роботодавцями та працівниками, що має значний вплив на продуктивність та конкурентоспроможність компанії.

Корпоративна культура може розглядатися як система управління, яка спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства. Її управлінська ідеологія через місію та цілі організації впливає на різні аспекти, включаючи взаємовідносини з персоналом, основні принципи діяльності, співпрацю з партнерами та споживачами, а також позиціонування в суспільстві.

Згідно з науковими дослідженнями, корпоративна культура виконує різноманітні функції, серед яких формування іміджу організації, соціалізація нових працівників, встановлення норм, що визначають прийнятність у поведінці в організації, формування почуття приналежності та ідентифікації працівників з компанією, пізнавальна та мотиваційна функції.

Існують різні типи корпоративної культури, один з найпопулярніших підходів ділить корпоративну культуру на такі типи: кланова, адхократична, ієрархічна (бюрократична) та ринкова. Важливими індикаторами її рівня є лояльність та залученість персоналу, що відображають ступінь адаптації працівників до цієї культури та їхню причетність до команди.

Лояльність персоналу визначається як вірність працівників компанії та їхня готовність активно сприяти її розвитку. Методи оцінювання лояльності можуть включати аналіз частоти змін робочого місця та участь у програмах лояльності.

Залученість персоналу описує ступінь активності працівника в досягненні спільних цілей компанії. Оцінювання залученості може здійснюватись через аналіз участі у проєктах та рівня задоволеності.

В компанії «Boosta» спостерігається поєднання кланової та адхократичної культур, що вказує на внутрішню спільнотність та гнучкість, ключові для успішної

діяльності в сучасному бізнес-середовищі. Проте, зміна акценту від people-oriented до performance-oriented підходу може стати стратегічним кроком у досягненні цілей компанії.

Високий рівень задоволеності, виявлений у даних Annual Satisfaction Survey та eNPS, а також активна участь персоналу в корпоративних заходах та програмах, підтверджує успішність стратегій управління персоналом та корпоративної культури в компанії «Boosta».

Впровадження ключових заходів, таких як навчальні програми для розвитку основних компетенцій та система об'єктивного оцінювання продуктивності створює стимули для досягнення високих результатів та відзначити активних учасників у житті компанії.

Можливість участі працівників у важливих проєктах та стратегічному плануванні забезпечує їхню залученість до спільних цілей компанії. Запровадження системи ефективного фідбеку та регулярний взаємний обмін створюють сприятливе робоче середовище та підтримують особистий та професійний розвиток працівників.

Незважаючи на впровадження ряду заходів для розвитку корпоративної культури, слід зауважити, що оцінка їх ефективності у кількісному вираженні може бути обмеженою через короткий час спостережень. Рекомендується подальший моніторинг та аналіз для розуміння повного спектру результатів цих ініціатив на соціальні та економічні аспекти діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*. № 917.
2. Бала О.І. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура». О.І. Бала, Р.Д. Бала. *«Маркетинг та логістика в системі менеджменту»*: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. С. 14-15.
3. Бала О. І., (2010) Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О. І. Бала, О. В. Мукан, Р. Д. Бала // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. № 682: *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. С. 11– 15. Бібліографія: 10 назв.
4. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі / Л. В. Щетініна та ін. *Бізнес Інформ* 2023. №2. 229-236 с.
5. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Оглядова стаття*. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No2/25.pdf>.
6. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-formuvannya-korporativnoyi-kulturi-organizatsiyi/viewer>.
7. Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В. Мотиваційна функція організаційної культури. URL: https://www.researchgate.net/profile/Mykola-Boichenko/publication/371476826_VIDNOVLENNYA_ROZVITOK_TA_REFORMUVANNA_LOGISTIKI_MIZNARODNIH_PEREVEZEN/links/6485b8fab3dfd73b777bc550/VIDNOVLENNYA-ROZVITOK-TA-REFORMUVANNA-LOGISTIKI-MIZNARODNIH-PEREVEZEN.pdf#page=285.
8. Дослідження корпоративної культури. URL: <http://www.tns-global.com.ua>.
9. Ігнат'єва І А.,/ Гарафонова О.І. / Корпоративне управління. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 600 с

10. Калинець К., Карпій О. Маркетинг персоналу через призму корпоративної культури організації. *Grail of Science*, 2023, № 27, р. 133-138.
11. Канюта С.М. Іванюта В.Ф. Підприємництво та бізнес-культура: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
12. Кицак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах / Т. Г. Кицак. // *Ефективна економіка*. - 2014. - № 1. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_60.
13. Кицак Т.Г. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах / Т. Г. Кицак, І.Ф. Коваленко // *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 171-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_27.
14. Колот А.М., Герасименко О.О. До філософії моральної економіки: концептологія людиноцентричності. Демографія та соціальна економіка. Частина І. 2022. №3 (49). С. 65-88. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.03.065>
15. Колот А. М., Герасименко О. О. «Праця 4.0» як інститут та платформа розвитку неоекономіки. Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва: Монографія / І.М.Рєпіна, В.П.Кукоба, О.О.Кизенко та ін. К.: КНЕУ, 2021. С.122-145. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36871/Piprn_2021.pdf?sequence=3
16. Копитко М.І. корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2652/1/6_.pdf.
17. Корпоративна культура : навч. посібник / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, С. В. Ковалевський ; під заг. ред. Г. Л. Хаєта. К. : ЦНЛ, 2003. 403 с.
18. Корпоративна культура Г.М. Захарчин та ін., Львів: 2011, 317 с.
19. Кубарева І.В., Незамедінова Т. С. Напрями та інструменти розвитку організаційної культури виробничого підприємства. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5ba185b8-5da4-4526-8278-9acc1f07583d/content>.

20. Ліфінцев Д. Методичні основи оцінювання впливу корпоративної культури на діяльність організації. *Ефективна економіка*. 2011. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>.
21. Лопушняк Г. С., Рибчанська Х. В. Вища школа України: державне регулювання та перспективи розвитку : монографія. Львів : Ліга Прес, 2018. - 283 с. ISBN 978-617-397-219-1
22. Матеріали Міжнародної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, обліку та менеджменту» Луцьк: BIEM, 2011. 204с. URL: <https://docplayer.net/77616440-Aktualni-problemi-ekonomiki-obliku-ta-menedzhmentu-materiali-konferenciyi.html>
23. Міхов Л.І. методичні підходи до оцінювання корпоративної культури. URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/14_12.pdf.
24. Новак І.М. формування корпоративної культури та її місце в системі соціального діалогу. URL: <https://dse.org.ua/arhcrive/14/11.pdf>.
25. Отенко І. П., Чепелюк М. І., (2018) Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : *монографія*/ – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
26. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. І.Л. Петрова. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139-145.
27. Петрова І.Л. Розвиток організаційної (управлінської) культури в цивілізованому суспільстві. – В кн.: *Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст: кол. монографія*/ за заг. ред. Г.А. Дмитренка, В.В. Олійника. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. - 412 с. п. 2.1., с. 47-57.
URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/petrova_0016.pdf.
28. Рудінська О. В. Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент / Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. К. : *Ельга Ніка-Центр*, 2002. 336 с.
29. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин. м. Кропивницький. 2018. URL:

<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/893a6c28-6a04-4590-9dee-8d285225728b/content>.

30. Соловійова Р.П., Беляєв Є.Ю. Корпоративна культура. Р.П. Соловійова, Є.Ю. Беляєв. *Корпоративна культура XXI століття: 36 наукових праць ; за заг. ред. Г.Л. Хаєта*. Краматорськ : ДДМА, 2005. 100 с.
31. Тарасюк Л. Формування корпоративної ідентичності. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/08368481-30b6-4155-9d07-f13fa7edb3a5/content>.
32. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навч. посібник / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський. К.: *Центр навчальної літератури*, 2003. 403 с.
33. Харчишина О.В., Діагностика організаційної культури підприємств. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/12087014.pdf>.
34. Харчишина О.В. Застосування методики ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості / О.В. Харчишина // *Інноваційна економіка*. 2010. №1. С.97-100. 51.
35. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства / О.В. Харчишина // *Вісник ЖДТУ*. – 2010. – № 2(52). – С. 295-298.
36. Химич І.Г. формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf>
37. Цимбалюк С.О. Теоретичні та методичні аспекти оцінювання зисків від підвищення лояльності персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. № 2 (12). С. 15-21.
38. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Полиця З.А. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 68. №1. С. 151-158.
39. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Гребінник І.С.. Корпоративна культура: міфи та реальність. URL: <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=15380529476673086687&btnI=1&hl=uk>.

40. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Твердохліб Ю.В., Турова К.С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. №11 (234). С. 79-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_11_12.
41. About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). URL: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>.
42. Beyer, D.L., & Haug, R. Organizational Culture: Diagnosing a Customer Contact Company. Retrieved Dec. 14, 2014.
43. Boosta. URL: <https://boosta.biz/>.
44. Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Prentice Hall: John Wiley & Sons*, 2011.
45. DOU. Топ-50 ІТ-компаній України. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2023/?from=doufp>.
46. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: *Allen&Unwin*, 1974.
47. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // *Public Administration Review*. 1982. Nov.-Dec.
48. Hofstede, Geert. «Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context». ScholarWorks@GVSU. Online Readings in Psychology and Culture. URL: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orp>.
49. How to measure employee engagement. URL: <https://eletive.com/blog/measure-employee-engagement/>.
50. Kolot A., Lopushniak H., Kravchuk O., Varis I., Ryabokon I. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. Problems and Perspectives in Management. 2022. №20(1). P.322–341. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27) (Scopus)
51. Lopushniak, H., Kravchuk, O. Conceptual Frameworks for Personnel Management Processes Reengineering in the Digital Economy. *The Baltic Scientific Journals*. 2020. Vol.08., Issue 01. P.40-50.

52. Lopuschniak H., Marshavin Y., Kytsak T., Iastremska O., Nikitin Y. Modernization of social dialogue as an imperative for developing social responsibility by business organizations in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Issue 1. P. 487-498. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.41](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.41) (Scopus)
53. Lopushniak H., Mylyanyk R., Lopushniak V., Shandar A., Leontenko O. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. №20(4). P. 88-110. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08) (Scopus)
54. Lorea Lastiri. 9 Key Performance Indicators for Employee Evaluation. URL: <https://www.kippy.cloud/post/key-performance-indicators-for-employee-evaluation>.
55. Morgan G. *Images of Organization*. Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.
56. Rinaily Bonifacio. Employer Branding: Everything you need to know. URL: <https://www.shiftbase.com/glossary/employer-branding>.
57. Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
58. Transformation of Corporate Culture in Conditions of Transition to Knowledge Economics Korsakova, Tatiana V. And others. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1114895.pdf>.
59. Zakharova O., Lopushnyak G., Skibska K. Current trends in the development of Ukrainian labor market. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. Volume 3(89). P. 17–31. URL: https://studreg.uw.edu.pl/dane/web_sril_files/1886/2022_3_zakharova_lopushnyak.pdf (Scopus)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1 - Показники впливу корпоративної культури на діяльність організації [20]

Група «стейкхолдерів»	Показник ефективності	Методика розрахунку	Оцінка	
1. Наймані працівники	Продуктивність праці	ПП = В/ЧПРс., де В – виручка, ЧПРс. – середньорічна чисельність працюючих	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
2. Менеджери	ROS	ROS = ЧП/В, де ЧП – чистий прибуток, В – виручка	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
3. Акціонери	Чистий прибуток на 1 просту акцію	ПП = ЧП/Ап, де ЧП – чистий прибуток, Ап – кількість простих акцій	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
4. Споживачі	Обсяги продажу	Динаміка змін за 5 років	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
5. Партнери	Відсоток штрафів у виручці	Шв = Ш/В, де Ш – сума заплачених штрафів, В – виручка	Вище середньоринкового рівня	0 балів
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	2 бали
6. Держава	Наявність державного замовлення	Наявність або відсутність державного замовлення (участь у державних проектах)	Наявне	1 бал
			Відсутнє	0 балів
7. Суспільство	Участь та перемоги у рейтингах	Участь, призові або високі місця у галузевих, регіональних, міжнародних рейтингах	Наявне	1 бал
			Відсутнє	0 балів

ДОДАТОК Б

Таблиця 1 – Анкета, запропонована працівникам Boosta для оцінки корпоративної культури [43]

	Опис	Поточний стан	Бажаний стан
1. НАЙВАЖЛИВІШІ ХАРАКТЕРИСТИКИ			
A	Компанія унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої сім'ї. Фахівці мають багато спільного.		
B	Компанія дуже динамічна і пройнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик.		
C	Компанія орієнтована на результат. Головна турбота - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети.		
D	Компанія жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.		
2. ЗАГАЛЬНИЙ СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА			
A	Загальний стиль лідерства у компанії являє собою менторинг, прагнення допомогти або навчити.		
B	Загальний стиль лідерства у компанії є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику		
C	Загальний стиль лідерства у компанії є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
D	Загальний стиль лідерства у компанії являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності		
3. УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ			
A	Стиль менеджменту у компанії характеризується заохоченням командної роботи, однаковості та участі в прийнятті рішень		
B	Стиль менеджменту у компанії характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності		
C	Стиль менеджменту у компанії характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень		
D	Стиль менеджменту у компанії характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах		
4. СУТНІСТЬ КОМПАНІЇ			
A	Компанію пов'язують відданість справі і взаємна довіра. Обов'язок перед компанією знаходиться на високому рівні		
B	Компанію пов'язують прихильність новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.		
C	Компанію пов'язує акцент на досягнення мети і виконання завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога		
D	Компанію пов'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності компанії		
5. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ			
A	Компанія загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримує високу довіру, відкритість і співучасть		
B	Компанія акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і пошук можливостей.		
C	Компанія акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове використання сил і прагнення до перемоги на ринку		
D	Компанія акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше - рентабельність, контроль і плавність всіх операцій		
5. КРИТЕРІЇ УСПІХУ			
A	Компанія визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей		
B	Компанія визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор		
C	Компанія визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку		
D	Компанія визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, стійкі плани-графіки і низькі виробничі витрати		

ДОДАТОК В

Таблиця 1 – Загальні результати опитування в рамках оцінювання поточного стану EVP компанії Boosta [43]

Що цінно в Boosta	К-ть	Що би хотілось змінити	К-ть
- комфортна команда	59	- висвітлення діяльності окремих проєктів	10
- конкурентний рівень оплати праці	57	- покращення умов для людей за кордоном	8
- можливість постійного росту та розвитку	46	- збільшення PR-активності	7
- професійне керівництво	37	- більш прозора бонусна система	7
- цікавий проєкт	31	- шеринг експертизи всередині компанії	5
- ремоут	29	- більше цікавих, різнопланових проєктів	5
- гнучкий графік роботи	29	- автоматизація процесів	4
- швидкість і якість рекрутингу	27	- збільшити орієнтацію на англійську мову	4
- розуміння потенціалу позиції / нові виклики	27	- транслювати різні сторони Boosta, щоб залучати фахівців конкретних напрямків	4
- сильна високопрофесійна команда	26	- компенсація 100% податків	3
- позитивні відгуки	24	- описувати у вакансіях атмосферу роботи	3
- перспективи росту всередині компанії	23	- у пропозиціях орієнтуватися на цільового кандидата, а не користуватися клішованими фразами	3
- L&D	22	- транслювання місії	2
- свобода дій	22	- більше транслювати соціальну роботу компанії	2
- наявність хороших офісів	22	- більше говорити про можливості для розвитку	2
- приємна робоча атмосфера	20	- орієнтуватися на бажання/потреби людини в плані розвитку	2
- турбота компанії	19	- особливі матеріальні плюшки	2
- можливість експериментувати, імплементувати власні ідеї	19	- чіткіше окреслювати обов'язки	2
- довіра менеджменту	18	- об'єктивніше оцінювати вартість роботи	2
- стабільність	16	- оплата спортзалу	2
- орієнтація на результат	16	- розробити чіткі плани розвитку	2
- налагоджені процеси	16	- попрацювати над балансом між кількістю і якістю	2
- мінімум бюрократії	15	- пропонувати відсоток винагороди вище за середній під час перегляду	2
- шеринг експертизи всередині компанії	13	- перейти на 4-денний робочий тиждень (але працювати більше годин на день)	2
- соц. пакет	13	- більше допомагати армії	1
- можливість впливати на результат	13	- бронювання від армії	1
- менторинг	13	- систематизувати заходи з піклування про українців	1

Примітка.

Всього опитано:	111
	30%+
	20%+
	10%+

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

ID перевірки:
1015951772

Дата перевірки:
29.11.2023 11:47:03 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
29.11.2023 12:21:01 EET

ID користувача:
100005733

Назва документа: Кривак_керівник_Щетініна

Кількість сторінок: 62 Кількість слів: 12442 Кількість символів: 101101 Розмір файлу: 1.45 MB ID файлу: 1015627806

5.57% Схожість

Найбільша схожість: 1.33% з Інтернет-джерелом (<https://jarch.donnu.edu.ua/article/download/9840/9761>)

4.91% Джерела з Інтернету

191

Сторінка 64

3.95% Джерела з Бібліотеки

212

Сторінка 66

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

Кривак Анна Вікторівна

Здобувач вищої освіти факультету управління персоналом,
соціології та психології

*Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана,
Україна*

Науковий керівник: Щетініна Людмила Валеріївна

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки

та управління персоналом

*Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана,
Україна*

В сучасних економічних умовах виникає об'єктивна необхідність в дослідженні корпоративної культури компанії, оскільки це є одним з найважливіших аспектів її діяльності. Корпоративну культуру можна описувати в термінах цінностей, норм і предметів культури, які формують стосунки та поведінку співробітників. Вона певним чином сприймається співробітниками компаніями, закріплюється, передається і впливає на функціонування різних систем управління. Сукупність цінностей корпоративної культури виступає основою формування принципів і норм взаємодії персоналу підприємства як з зовнішнім, так і внутрішнім середовищем. Завдання корпоративної культури – розробка іміджу організації, визначення ролі кожного співробітника у команді, формування корпоративного духу колективу.

Існує багато підходів до визначення типів корпоративної культури, але останнім часом найчастіше виділяють 4 види:

1. Кланова культура. Часто зустрічається у малих компаніях сімейного типу, де акцент робиться на загальній підтримці, співпраці та розвитку співробітників.
2. Культура адхократії. Передбачає гнучкість та швидкість в прийнятті рішень та виконанні завдань, відсутність формальних правил та ієрархії в компанії, акцент на інноваціях та творчості та постійний пошук ефективних рішень та можливостей для покращення бізнесу.
3. Ринкова культура. Цей тип культури орієнтований на змагання, досягнення та отримання результату. Акцент робиться на перемозі та бути найкращим у галузі.
4. Культура ієрархії. На сьогодні це є одним із найпоширеніших типів корпоративної культури, що характеризується сильним акцентом на правилах, політиках та процедурах. Компанії з цією культурою мають чіткий ланцюг командування, а рішення здебільшого приймаються топ-менеджментом [2].

Перелічені типи можуть закріплюватися у компанії протягом всього часу її існування, замінювати один одного на різних етапах розвитку компанії або ж змішуватись, проявляючи ознаки декількох видів корпоративних культур.

Усі компанії, незалежно від мети заснування, проходять однакові етапи розвитку: дитинство, юність, зрілість, стабільність, аристократизм, бюрократія, смерть. На етапі дитинства та юності прослідковується кланова, сімейна модель культури. Вона ґрунтується на дружніх взаєминах усередині колективу. Лідера сприймають не як начальника, а більше як друга чи батька – до нього можна завжди звернутися за допомогою чи порадою [1].

“Плюси” сімейної, кланової корпоративної культури:

- **сприяння work-life балансу:** сімейна культура може підтримувати співробітників у забезпеченні балансу між роботою та особистим життям. Це може включати гнучкі робочі графіки, можливість працювати здалеку, більше відпусток або додаткові пільги для батьківства, які можуть допомогти співробітникам досягати гармонії між роботою та особистим життям;

- **залучення та збереження талановитих співробітників:** створення відчуття співзалежності та приналежності до компанії серед співробітників, що сприяє залученню та збереженню талановитих працівників. Співробітники, які відчують себе частиною "корпоративної родини", можуть бути більш лояльними та мотивованими;

- **сильні міжособистісні відносини:** сприяння розвитку сильних міжособистісних відносин між співробітниками. Така може підтримувати комунікацію, співпрацю та взаємодопомогу між колегами.

“Мінуси” сімейної моделі корпоративної культури:

- **відсутність професійної об'єктивності:** такий підхід може призводити до відсутності професійної об'єктивності в прийнятті рішень та оцінці роботи співробітників. Відносини на основі сімейних зв'язків можуть призвести до врахування особистих симпатій та антипатій під час прийняття рішень, що може бути несправедливо для інших співробітників та вплинути на професійний ріст;

- **вузьке коло співробітників:** формування “обмеженого” кола співробітників, що відчують себе "родичами" і мають певні переваги, такі як підвищена взаємодія, більші можливості розвитку кар'єри тощо. Це може викликати відчуття виключення та нерівності серед інших співробітників, що може вплинути на робочий колектив;

- **взаємозалежність:** сімейна культура може призвести до взаємозалежності між співробітниками, де особисті відносини та зв'язки можуть переважати професійні стандарти та вимоги. Це затримує прийняття та реалізацію професійних рішень та впливає на результати роботи та ефективність компанії;

- **втручання в особисте життя:** сімейність може також включати втручання в особисте життя співробітників, оскільки вона ставить родинні цінності на передній план. Це може викликати неприємності та втрату приватності для деяких співробітників.

Сімейна модель корпоративної культури характеризується більш неформальним підходом до взаємодії між співробітниками та керівництвом. Компанії, що використовують цю модель, мають сильний фокус на взаємодії між колегами, дружніх відносинах та співпраці на особистому рівні. Рішення приймаються на основі особистих стосунків та взаєморозуміння, а не на основі структурованих процедур та правил. Співробітники відчують велику свободу в прийнятті рішень та самовираженні, але це також може призводити до неоднозначності та відсутності чіткої орієнтації [3].

Однак коли настає етап зрілості, зі зростанням компанії та розширенням штату співробітників, виникає потреба в більш структурованому та організованому підході до управління. Це призводить до зміни у сприйнятті колективу від «сім'ї» до «команди».

Командний підхід передбачає більш організований та структурований підхід до лінійної комунікації та управління, де рішення приймаються на основі об'єктивних критеріїв, процедур та встановлених правил. Компанії, що використовують цей підхід, мають більш чітку ієрархію, рольові функції та відповідальності, а також зрозумілі процедури та стандарти роботи. Операційні процеси стають більш систематизовані, а керівництво акцентує на досягненні стратегічних цілей, ефективності та результативності.

Перехід до командного підходу (властивого адхократичній та ринковій культурі) може мати кілька переваг для компанії. Одна з головних переваг - це покращення ефективності та продуктивності. Завдяки збільшенню відповідальності та можливостях брати участь у стратегічних рішеннях, співробітники можуть працювати більш організовано та спрямовано для досягнення цілей компанії. Крім того, командний підхід сприяє розвитку лідерських якостей серед співробітників.

Команди можуть бути швидко переналаштовуватися та перерозподілятися залежно від потреб компанії, що дозволяє більш гнучко реагувати на зміни в ринкових умовах та стратегічних пріоритетах.

Окрім того, співробітники працюють разом, обмінюються ідеями, ресурсами та навичками, що сприяє виникненню нових рішень. Всі почувають себе залученими до трудової діяльності та мотивованими до власного внеску у розвиток компанії.

Прикладами успішних компаній, що сформували свій колектив як команду, а не сім'ю, є Microsoft, Goldman, McKinsey & Company, Toyota, які відомі своєю практикою роботи як у команді, з високим рівнем взаємодії та співпраці між співробітниками, з акцентом на забезпечення якості та процесуальної ефективності.

Варто відзначити, що перехід до «команди» може бути складним процесом, який вимагає часу, зусиль та змін в менталітеті співробітників. Важливо забезпечити відкрите спілкування, залучення співробітників до процесу та врахування їхніх думок та ініціатив. Лідери компанії повинні бути прикладом командної культури, сприяти розвитку співпраці, взаємодії та відкритості серед співробітників.

Отже, перехід від сімейної моделі до командної – важливий пункт у трансформації корпоративної культури на різних етапах розвитку компанії. Він може сприяти більш ефективному управлінню, співпраці та інноваціям. Проте, вона також може вимагати зусиль та змін в менталітеті співробітників. Важливо проводити цей процес відкрито, залучаючи всіх зацікавлених сторін, і забезпечувати сприяння розвитку професіоналізму та особистісного росту співробітників.

Література

1. Етапи розвитку компанії та співробітників: що говорить методологія Адізеса? // HURMA: [Веб-сайт]. 2020. URL: <https://hurma.work/blog/etapi-rozvitku-kompanii-ta-spivrobitnikiv-shho-govorit-metodologiya-adizesa/> .
2. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Твердохліб Ю.В., Турова К.С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. №11 (234). С. 79-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_11_12.
3. The Toxic Effects of Branding Your Workplace a “Family” // Harvard Business Review: [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/10/the-toxic-effects-of-branding-your-workplace-a-family>