

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

Форма навчання:

заочна

очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
КОМПАНІЇ»**

(назва теми)

здобувача: УМ 401з, Ісаєнко Яни Вікторівни

(група, ПІБ)

(підпис)

Науковий керівник: Вонберг Тетяна Вікторівна

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

(підпис)

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

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2024

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
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук

(підпис)

(ініціали, прізвище)

_____ 202_ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис)

(ініціали, прізвище)

_____ 202_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Ісаснко Яна Вікторівна**
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ **заочної**

форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Формування і розвиток корпоративної культури»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 202_ р. № ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК».

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи в дослідженні процесів формування та розвитку корпоративної культури
Розділ 2	Аналіз формування та розвитку корпоративної культури в компанії ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК».

Розділ 3	Рекомендації щодо вдосконалення процесів формування і розвитку корпоративної культури в компанії ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК».
-----------------	--

Об'єкт дослідження: Процес формування та розвитку корпоративної культури

Предмет дослідження: Теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури, його удосконалення та підвищення ефективності

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: Узагальнити теоретичні положення в дослідженнях формування та розвитку корпоративної культури, проаналізувати стан процесу формування та розвитку корпоративної культури в компанії та запропонувати конкретні рекомендації щодо вдосконалення процесу формування та розвитку корпоративної культури

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:
У розділі 1

1. Дослідити сутність та значення корпоративної культури в компанії
2. Розкрити основні чинники впливу на ефективність процесів формування і розвитку корпоративної культури
3. Дослідити методичні аспекти в оцінюванні ефективності процесів формування і розвитку корпоративної культури

У розділі 2

1. Дослідити процес формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК».
2. Проаналізувати ефективність процесів формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК».

У розділі 3

1. Розробити напрями вдосконалення процесів формування і розвитку корпоративної культури в компанії ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК».
2. Оцінити ефективність запропонованих заходів

**Завдання підготував
науковий керівник**
жовтня 2023 р.

(підпис)

Т.В.Вонберг
 (ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач**
жовтня 2023 р.

(підпис)

Я.В.Ісаєнко
 (ініціали, прізвище)

Реферат

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, 1 з яких має 3 підпункти та 2 з яких має по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми корпоративної культури, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 65 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 6 таблиць, 11 рисунків. Під час написання використано 47 джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури. Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні питання щодо формування корпоративної культури.

Мета бакалаврської дипломної роботи полягає в аналізі та узагальненні теоретичних, науково-методичних та практичних питань щодо формування корпоративної культури та визначенні шляхів вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК».

Спираючись на мету роботи, можна виділити наступні її завдання, які будуть вирішені у цій роботі:

- визначити значення та сутність корпоративної культури в компанії;
- дослідити, які чинники впливають на ефективність процесів формування та розвитку корпоративної культури в компанії;
- визначити методичні основи оцінювання ефективності формування та розвитку корпоративної культури в компанії;
- дослідити та аналізувати процес формування та розвитку корпоративної культури;

— сформувати рекомендації щодо вдосконалення процесів формування та розвитку корпоративної культури.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); анкетування (з метою виявлення використовуваних цифрові технології та стан автоматизації процесів менеджменту персоналу); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану підприємства).

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в виявленні чинників, які мають вплив на формування і розвиток корпоративної культури. Вивчено чинники впливу корпоративної культури на зовнішні та внутрішні процеси компанії. Також час дослідження були розроблені рекомендації та методики, які допоможуть покращити працездатність та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: корпоративна культура, вплив на продуктивність, стратегічне управління, управління персоналом, мотивація персоналу

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу

здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології

освітньо-професійної програми “МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ”

Ісаєнко Я.В.

на тему : “ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ”

1.Актуальність теми Корпоративна культура може бути ключовим диференціатором на ринку. Компанії з сильною, позитивною корпоративною культурою привертають та утримують найкращих працівників, що може, очевидно, мати значний вплив на їх конкурентоспроможність. Крім того, корпоративна культура може впливати на продуктивність та ефективність працівників. Якщо працівники відчуються частиною цілісного середовища, вони схильні до співпраці, ініціативи та інновацій. Разом із тим, негативна корпоративна культура може призвести до ризиків для компанії, таких як втрата репутації, втрата клієнтів, правопорушення та судові справи. Щоб успішно функціонувати в умовах трансформацій, компаніям потрібно постійно пристосовуватися. Корпоративна культура, що сприяє навчанню, змінам та інноваціям, може стати ключовим фактором у їхньому розвитку та зростанні. Отже, формування та розвиток корпоративної культури залишається однією з головних пріоритетних завдань для багатьох компаній, які прагнуть забезпечити свій успіх та стійкість у довгостроковій перспективі.

2. Позитивні риси КБР. Критично проаналізовано теоретичні аспекти досліджуваної проблематики та розкрито різні підходи до визначення даної економічної категорії. Наведено характеристику основним чинникам впливу на ефективність процесів формування корпоративної культури. Процес формування та розвитку корпоративної культури досліджено на прикладі конкретного товариства.

3. Наявність самостійних розробок автора. Запропоновано напрями вдосконалення процесів формування і розвитку корпоративної культури компанії.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Цінність теоретичних висновків полягає в аналізі теоретичних засад формування та розвитку корпоративної культури. Практичне значення дослідження полягає в розробці напрямів вдосконалення процесів формування і розвитку корпоративної культури компанії.

5. Наявність недоліків. В роботі присутні помилки та неточності, страждає оформлення, зустрічається плутанина в термінах. У вступі актуальність не

обґрунтована. Критичний аналіз представлений дуже слабо, а авторська точка зору щодо кожного аспекта проблематики майже не прослідковується. Методичне підґрунтя в п.1.3 не розкрито. Аналітичний розділ має зайву описову інформацію про компанію, що не корелюється з проблематикою. Аналіз, що представлений, в розділі 2 дуже поверхневий. Зауваження щодо посилань - вони не завжди коректні, спостерігаються неузгодженості. Аналітичний розділ не закінчується графічним відображенням зв'язку проблем виявлених із причинами їх появи. Аналітичний та рекомендаційний розділи мають здебільшого описовий характер, не вистачає конкретики та цифрового підґрунтя. Рекомендаційний розділ не містить зв'язку "проблеми - шляхи розв'язання" (графічне відображення відсутнє) Деякі пропозиції дещо відірвані від теми, не вистачає обґрунтування зв'язку. Список використаних джерел оформлено з певними неточностями.

6. Загальна оцінка КБР та її допущення до захисту перед ЕК. КБР може бути рекомендована до захисту перед ЕК з оцінкою 40 балів.

Науковий керівник

к.е.н., доц.Т.В.Вонберг

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Ісаєнко Я.В.

(прізвище та ініціали)

на тему «Формування та розвиток корпоративної культури компанії».

(назва теми)

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною у часи швидких змін та викликів. У роботі чітко обґрунтовані чинники впливу корпоративної культури на компанію, які в свою чергу допомагають не лише досягти встановлених цілей, а й зберегти мотивацію для подальшого руху.

Якість проведеного дослідження: авторка здійснила докладний аналіз та узагальнила теоретичні науково-методичні питання в корпоративній культурі. Використання різних методів під час дослідження допомогло отримати чіткі рекомендації для покращення корпоративної культури в компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: в даній роботі можна відмітити наступні позитивні риси: вивчено та структуровано усі аспекти корпоративної культури в компанії, які мають безпосередній вплив на внутрішні та зовнішні чинники та відображаються на ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Зауваження: у дослідженні потрібно більш детально розкрити запропоновані напрями вдосконалення корпоративної культури.

Практична значущість висновків та рекомендацій: Запропоновані напрями вдосконалення напрямків розвитку корпоративної культури в цілому мають цінність та дієвість для компанії «ТОВ ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК». Дані чинники допомагають формуванню корпоративної культури та у майбутньому матимуть вплив на ефективність та функціонування компанії, а також її конкурентоспроможність.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ В ДОСЛІДЖЕННІ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	5
1.1 Сутність та значення корпоративної культури в компанії	5
1.2. Чинники впливу на ефективність процесів формування і розвитку корпоративної культури	16
1.3 Методичні основи в оцінюванні ефективності процесів формування і розвитку корпоративної культури	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»	27
2.1 Дослідження формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»	27
2.2 Оцінювання ефективності процесів формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»	34
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»	47
3.1 Основні напрями вдосконалення процесів формування і розвитку корпоративної культури в компанії ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»	47
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів	54
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми роботи. У часи швидких змін і викликів лідерам необхідно мобілізуватись не лише для досягнення цілей, але й для розвитку корпоративної культури компанії, яка в свою чергу допомагає не лише досягти поставлених цілей, а й зберегти впевненість та мотивацію для того аби рухатись вперед.

На сьогоднішній час корпоративна культура є основним інструментом компанії та відіграє надважливу роль у забезпеченні функціонування, розвитку та результатів компанії. Її сформованість є важливим фактором успіху будь-якої організації. Вона має безпосередній вплив на ефективність, продуктивність і загальну якість.

Корпоративна культура компанії – це єдність поведінки її членів на основі спільних інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій, спрямованих на їх досягнення. Є найважливішою характеристикою команди.

Корпоративна культура відіграє дуже важливу роль під час визначення та реалізації управлінської діяльності, проведенні ефективної політики організації.

Дослідження у даній галузі проводили В.М. Данюк, Т.В. Вонберг, Л.В. Щетініна, О.І. Кравчук, І.О. Варіс, Н.М. Гвоздик, А.В. Василик, Є. Шейн, Г. Морган, М. Мескон, Г. Хофстеде, Е. Елдрідж, А. Кромбі й інші.

Виходячи з вищезазначеного, існує інтерес до проведення більш глибокого дослідження специфіки та провідного значення об'єкту дослідження, що і було обрано темою даної роботи.

Мета роботи полягає в аналізі та узагальненні теоретичних, науково-методичних та практичних питань щодо формування корпоративної культури та визначенні шляхів вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК».

Спираючись на мету роботи, можна виділити наступні її завдання, які будуть вирішені у цій роботі:

- визначити значення та сутність корпоративної культури в компанії;
- дослідити, які чинники впливають на ефективність процесів формування та розвитку корпоративної культури в компанії;
- визначити методичні основи оцінювання ефективності формування та розвитку корпоративної культури в компанії;
- дослідити та аналізувати формування та розвиток корпоративної культури;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення процесів формування та розвитку корпоративної культури.

Об'єкт дослідження - процес формування та розвитку корпоративної культури.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури, його удосконалення та підвищення ефективності.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналізу й синтезу у процесі збирання наукових обґрунтувань, типологічний та діалектичний методи під час аналізу та узагальнення практичного і теоретичного матеріалу.

Наукова новизна роботи. Полягає в визначенні характерних особливостей корпоративної культури організації, що дозволило оцінити її стан і запропонувати практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Інформаційна база дослідження відображає узагальнений перелік джерел інформації, а саме: праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків в сфері менеджменту, управління персоналом, що вивчали питання формування та розвитку корпоративної культури організації, статистичні дані офіційних сайтів, звіти компанії ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ В ДОСЛІДЖЕННІ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Сутність та значення корпоративної культури в компанії

Корпоративна культура в компанії вважається одним з найкращих інструментів управління компанією. Дана складова дозволяє мінімізувати плинність кадрів, підвищити продуктивність працівників, заохотити їх до спільної роботи, а головне підвищити конкурентоспроможність компанії в цілому.

Підприємства та компанії усього світу мають успіх завдяки формуванню внутрішньої культури, яка побудована на цінностях, традиціях та правилах, які є обов'язковими до виконання кожним працівником. Можна виокремити такі функції корпоративної культури: інтеграційна, нормативна, регулююча, пізнавальна, комунікативна, інформаційна, мотиваційна, освітня [28].

Аналіз питань корпоративної культури розпочався нещодавно, адже даний чинник можна вважати новим фактором у суспільстві. Коли вже було запроваджено підприємства, вдалось визначити, що співробітництво, як з працівниками так і споживачами набагато легше встановлюється коли є заздалегідь прописані чинники, які в подальшому формують напрямок "корпоративна культура".

Вдалось зрозуміти, що встановити хто все ж таки точно вжив поняття "корпоративна культура" досить важко, адже є декілька припущень.

Джозая Веджвуд - англійський кераміст, який заснував фабрику художніх фаянсових виробів був першим, хто на підприємстві сформував та письмово оформив правила та норми, які встановив для своїх працівників, а також увів систему штрафів за неслух та запровадив мотиваційні фактори та заохочення в факторах економічної підтримки та соціального і медичного захисту.

Метою встановленої корпоративної культури, на думку Веджвуда, було бажання поліпшити психологічний стан працівників за допомогою введення

встановлених правил, що допомогло б працівникам почуватись впевнено та організовано [36].

Вперше термін «корпоративна культура» стосовно умов стосунків в офіцерському середовищі вжив у 19 столітті німецький фельдмаршал Мольтке. У ті часи дане поняття означало правило поведінки в офіцерському просторі [28, 47].

Також, ще однією з теорій започаткування корпоративної культури є експерименти, які були проведені з 1925-1932 рр. на фабриці "Вестерн Електрик". Елтон Мейо, відомий американський психолог, який досліджував питання індустрії соціології вирішив разом з групою дослідників США провести Хоторнські експерименти. В дослідженні приймали участь усі працівники підприємства, тому науковцям вдалось визначити, що серед усіх працівників за замовчуванням є неофіційно встановлені норми та правила поведінки у внутрішньому осередку компанії, що перешкоджало керівництву у формуванні удосконалення виробництва. Цей експеримент став важливим поштовхом та відкриттям щодо внутрішньої корпоративної культури компанії.

До початку 80-х років були лише невеликі спроби розвивати та впроваджувати тему, але корпоративна культура, як поняття ще досі не існувало.

І лише у 80-х роках науковці почали акцентувати свою увагу на вже існуючі поодинокі теорії дослідників та визначили, що не дивлячись на однакові дії керівників різних підприємств в сфері управління по відношенню до колективу, реакції поведінкові виявляються зовсім різними. На це в більшому впливають зовнішні чинники: національні та культурні цінності, релігії [1].

Перші поняття корпоративної культури розпочали своє формування на початку 20 століття, а першою важливою працею даної проблематики вважають працю американського психолога Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство» (1985 р.). Саме цей автор визначив три рівні корпоративної культури [29].

Таблиця 1.1 – Рівні корпоративної культури Е. Шейна

Рівень	Назва	Характеристика
Перший рівень організаційної культури	Поверхневий або видимий	Формування відбувається на видимих характеристиках, тобто саме на послугах, які надає компанія, моделями поведінки працівників та форми спілкування. Відносять саме емоційну атмосферу та історію компанії.
Другий рівень організаційної культури	Змістовний	У другому рівні закладено стратегію, правила та кодекси поведінки працівників компанії. Саме ці аспекти мають бути документально записані та позначені на поведінці працівників.
Третій рівень організаційної культури	Невидимий або глибинний	Третій рівень має назву невидимий не випадково, адже він формується на фундаменті, який закладено в уявленні про організацію. Саме це і створює культурну

Джерело: розроблено автором на основі [Error! Reference source not found.].

В Україні поняття «корпоративна культура» почали розглядати лише на початку 90-х років. Довгий термін це поняття залишало своє існування у зародженому стані, а її діяльність лишалась вкрай непомітною. І лише коли вплив даного напрямку дійсно почав відзначатись на роботі організацій, за ним почали відслідковувати і надалі впроваджувати, формувати та удосконалювати систему корпоративної культури [9].

Ситуація викликана повномасштабним вторгненням РФ до України, завдала великого впливу на корпоративну культуру, тому усі наявні компанії та підприємства зіштовхнулись з новими викликами, які виникли через зовнішні фактори. Саме у цей момент стало зрозуміло чи є корпоративна культура компанії гнучкою щодо зовнішніх, а також і внутрішніх факторів, адже менеджери зіштовхнулись з ситуацією, до якої заздалегідь не було прописано ніяких норм та правил в корпоративній культурі.

Багато працівників відчували себе збентежено та неоднозначно. Саме тому люди намагались переміститись у більш спокійніше місце, а компанії понесли

значних втрат кваліфікованих працівників, що негативно позначилось на їх функціонуванні.

Таким чином керівникам та власникам компаній довелося сформувати корпоративну культуру, яка б відповідала теперішнім умовам та була прийнятною внутрішнім середовищем компанії [8,21].

Вплив війни на корпоративну культуру України можна розглянути згідно проведених опитувань Deloitte. Компанія Deloitte – міжнародна корпорація у сфері консалтингових та аудиторських послуг [39].

Метою опитування було визначити виклики, що постають сьогодні перед роботодавцем в Україні щодо управління людським капіталом та сформувати для цього актуальну на теперішній час згідно внутрішніх та зовнішніх чинників корпоративної культури компанії.

Головні завдання:

- аналізувати виклики компанії щодо людського капіталу;
- визначити напрями для подальших кроків;
- змінити корпоративну культуру щодо мотивації та допомоги працівникам;
- передбачити зміни та обрати підходи в управлінні.

Найбільшим викликом та напрямком розвитку корпоративної культури стали наступні чинники (рис. 1.1.).

Також можна зазначити, що компаніям було запропоновано 9 пунктів з яких потрібно було обрати 3 головних чинники.

За допомогою даних, наданих Deloitte можливо порівняти зміни в корпоративній культурі до війни в її умовах. У висновку, щодо розвитку корпоративної культури в умовах війни можна зазначити наступне:

- Було впроваджено систему гнучкості для оптимізації процесів компанії;
- Відбулись зміни в системі корпоративної комунікації;
- Перегляд та впровадження реструктуризації;

— Впроваджено психологічну підтримку працівникам та запроваджено зміни у їх згуртованості.



Рисунок 1.1 – Напрями розвитку корпоративної культури

Джерело: розроблено автором на основі [38].

Нижче подано таблицю 1.2, в якій наведено визначені поняття «корпоративної культури» відомими науковцями.

Тож аналізуючи вищезазначену таблицю можна зробити особисте припущення, що корпоративна культура компанії – це інструмент управління, який може забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності та економічної стабільності компанії, шляхом формування системи спільних цінностей та норм поведінки. За допомогою цього інструменту можна створити сприятливе робоче середовище для всіх працівників і сформулювати правила ведення бізнесу на всіх його рівнях.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «корпоративна культура»

Науковець	Зміст поняття
Є. Шейн	сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними
Г. Морган	один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.
М. Мескон	клімат в організації; відображає звичаї, притаманні організації
Д. Елдрідж, А. Кромбі	унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених цілей
Г. Хофстеде	колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої

Джерело: розроблено автором на основі [1, 30, 36, 48, 49].

Наразі поняття корпоративна культура підприємства – вагомий інструмент у побудові компанії. Даний інструмент має беззаперечний авторитет. Але потрібно мати розуміння, що культура організації це не те, що можна уявити та впровадити одним днем. Вона бере свій глибинний початок від започаткування самої ідеї створення підприємства та продовжує своє формування та удосконалення на усіх подальших етапах розвитку компанії.

Головною метою корпоративною культури можна вважати – управління працівниками. Необхідно від започаткування компанії визначити єдину систему цінностей, правил, норм і кодексів, котрі мають дотримуватись усіма працівниками на підприємстві задля досягання поставлених командних цілей та реалізації генеральної стратегії.

Можна виокремити наступні чинники, які допоможуть реалізувати задумане:

- виробити у працівників відчуття, що він займає своє важливе місце в ланцюгу компанії та залучений до усіх можливих процесів;
- надавати працівникам більше самостійності та ініціативності, що сприяє відчуттю реалізованості та особистісного успіху;

— створити атмосферу довіри від нижчих до найвищих рівнів організаційних відносин, щоб кожен почував себе на своєму місці [9].

Ріст компанії в багатьох чинниках залежить від впровадженої корпоративної культури. Завдяки цьому люди, які знаходяться в середині компанії відчують ідентичність, кожен має своє уявлення про підприємство, а також, що є немало важливим відчуває стабільність та захищеність [13].

Власники та керівники підприємств мають своє уявлення про корпоративну культуру компанії, яку вони формують ще на етапі планування. Саме тому наразі існує так багато типів культур, хоча й чіткого розмежування це явище не має.

Вивчаючи літературні видання, бачимо, що різні типи корпоративної культури формуються згідно рівня кваліфікації працівників, їх знань та трудових можливостей. В деяких випадках трапляється впровадження у компанію декількох типів корпоративної культури, вони існують паралельно в межах компанії.

Існує багато класифікацій типів корпоративної культури, можна зазначити наступні теорії: теорія К. Камерона та Р. Куїнна, теорія А. Алькхафаджи, теорія Едгара Шейна, теорія Семикіної М.В [14].

У цьому списку може бути набагато більше теорій. Наразі можна розглянути саме теорію К.Камерона та Р. Куїнна. У їх моделі наявно декілька груп факторів, які впливають на формування та удосконалення обраною організаційною культурою підприємства:

По-першу, фактори, які базуються на впливі навколишнього середовища. Можна перелічити наступні: стабільність, зміни зовнішніх факторів. Чим більш вимогливим є навколишній світ, тим більш гнучкою має бути організація та навпаки якщо навколишнє середовище навколо компанії є стабільними, то кожен має дотримуватись правил, норм та кодексів.

По-друге, це ступінь диференціації та інтеграції. Полягає в відмінності або взаємодії структур підрозділів для отримання поставлених цілей. З теорії К.Камерона та Р. Куїнна можна виділити чотири типи (див. рис. 1.2.).



Рисунок 1.2 - Типи корпоративної культури за К.Камероном та Р.Куїном [22]

Так, як поняття «корпоративна культура» виникло ще наприкінці 19 століття, а досліджування та розвиток активно розпочався на початку 20 століття, то деякі типи класифікацій корпоративної культури є наразі не ефективними, а то й взагалі втратили свою ефективність.

Наразі у сучасному менеджменті виділяють наступні типи корпоративних культур:

- «Рольова модель» - головними факторами є правила та обов'язки. У працівника є своє робоче місце та власні зобов'язання, які він має виконати або додати свій внесок у єдину справу. Цей тип має головні показники: прописані посадові обов'язки та інструкції, правила та норми, стиль одягу компанії, дотримання правил та етики у комунікації між усіма організаційними структурами.
- «Команда мрії» - головними факторами є відсутність обов'язків (конкретних), посадових інструкцій, відсутній корпоративний стиль одягу.

Показники даного типу: відсутність підлеглих та керівників. Наявні лише учасники однієї команди, які є рівноцінними членами організації.

- «Родина» - головним чинником виступає керівництво. На сам перед управлінці є наставниками та інформують відповідні цінності у компанії, які дають відчуття сімейного затишку та родинного кола.
- «Ринкова модель» - насамперед є дуже уважними до вибору працівників, адже насамперед компанія є амбіційною та орієнтованою на прибуток. До такої компанії обирають цілеспрямованих, відповідальних, організованих працівників.
- «Фокус на результат» - мають гнучку політику та вміють підлаштовуватись. До такої команди обирають працівників, які мають бажання рости та розвиватись. Метою їх праці є досягнення результатів та реалізація.

Вищезазначені сучасні типи корпоративної культури є лише одними з головних, які існують у сьогоденні.

Як зазначалось раніше, більшість компаній має сучасні типи корпоративної культури, але виявляються також випадки, коли в компаніях використовують декілька типів корпоративних культур. Такі компанії використовують, так звані, змішані типи корпоративних культур [23].

Дослідження науковців показують, що корпоративну культуру започатковують зазвичай з початку виникнення ідеї побудови компанії. Головним, хто встановлює та обирає тип корпоративної культури є засновник. Як правило саме вибір типу корпоративної культури впливає на діяльність компанії, її очікування та остаточний результат.

Якщо згадати приклад наведеної теорії К. Камерона та Р. Куїнна, а саме їх групи факторів, які впливають на формування та удосконалення організаційної корпоративної культури підприємства, то можна зробити наступні висновки.

Корпоративна культура має змогу змінюватись в різних напрямках:

- зазначений фактор в теорії науковців «навколишнє середовище». Даний варіант є більш легшим та у повному обсязі відображає зміни навколишнього середовища на діяльності компанії;
- так звана зміна «зверху - вниз». Ініціатором даної зміни виступає саме засновник компанії або вище керівництво та варто зазначити, на практиці цей напрямок є дуже важким для виконання, адже вимагає тривалого часу по провадженню і під дією цілеспрямованого, відповідального керівника.

Якщо порівнювати промови українських та закордонних науковців, то можна помітити різницю, щодо вимов та думок про впровадження корпоративної культури в компаніях. Українські дослідники вважають, що корпоративна культура – один з головних інструментів в управлінні компанії, в цей час, як закордонні дещо стриманіше викладають свої думки з цього питання. Вони вважають, якщо корпоративна культура компанії вийде за межі встановлених факторів, то це може призвести до краху компанії [10].

До прикладу можна привести дві відомі компанії: MGM та Disney.

Відомо, що компанія Metro-Goldwyn-Mayer останні роки не є однією з провідних. Вони і допоки намагаються віднайти провідну модель корпоративної культури. Наразі можна сказати, що компанія намагається втриматись на плаву.

Конкурентом Metro-Goldwyn-Mayer є усім відома компанія Walt Disney. Ця компанія не дивлячись на складнощі має гнучку форму корпоративної культури і тому змогла адаптуватись до навколишніх змін, хоча і за усе своє існування мала дві кризи.

Першою кризою варто вважати смерть засновника компанії – Волта Діснея у 1966 році. Але все ж таки наступникам вдалось зберегти побудовану систему корпоративної культури та продовжити втілювати стратегічні ідеї засновника, тому це призвело до незначних трат.

Другою кризою вважають часи, коли до управління прийшов М. Айснер, який мав схильність до заперечення нововведень та змін, не сприймав радикальних реформ, та був згодним на недосконале теперішнє, боявшись ілюзійне майбутнє.

Саме через це у 90-х роках компанія мало не зазнала краху. Але цього не сталося, бо йому на заміну прийшов новий керівник Б.Айгер. Саме за стратегією Боба було вирішено викупити усіх наявних у той час конкурентів, завдяки чому йому вдалось не тільки обійти краху, а ще й перетворити компанію Walt Disney на бізнес-гіганта.

У світі кіноіндустрії Metro-Goldwyn-Mayer (MGM) завжди сприймалася як один із головних гравців, але не змогла повторити успіх аналогічний до Walt Disney. Ця різниця в досягненнях викликала інтерес серед дослідників, які спробували з'ясувати причини такої ситуації.

Протягом своєї історії MGM вживала різні стратегії для виходу з кризового стану. Вони намагалися змінити корпоративну культуру компанії, стратегії та цілі. Один із важливих етапів цього процесу стало рішення перейти на нову стратегію в 70-х роках. Вони вважали, що акцент на створенні кіношедеврів та нагороди врятує їх від кризи. Однак це виявилось помилковим припущенням. Історія компанії підтверджує, що навіть якісний продукт може бути нерентабельним, якщо його виробництво і маркетинг належним чином не адаптовані до потреб аудиторії та ринкових умов. MGM висунула на перший план важливість високої якості продукції не враховуючи стратегічне мислення в ринкових умовах і, відповідно, вимог ринку. Також важливим фактором була конкуренція з іншими студіями, якій MGM поступилась, коли інші успішно адаптувалися до змін у споживчому попиті та технологічних трансформаціях.

Отже, відсутність повторення успіху Walt Disney може бути пояснена комплексом факторів, включаючи недооцінку стратегічних потреб ринку, недоліки в управлінні та конкурентний тиск. Керівникам Walt Disney вчасно вдалось зробити висновки та змінити свій шлях у той час, як Metro-Goldwyn-Mayer втратили таку можливість [43].

Звідси, корпоративна культура є ключовим інструментом для формування ефективної взаємодії між підрозділами компанії та визначення спільних цілей. Для покращення, розвитку та мотивації працівників, власники мають інвестувати ресурси у вдосконалення корпоративної культури. Це включає розвиток цінностей,

створення сприятливого робочого середовища та підтримку командної роботи, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Формування корпоративної культури надає змогу покращити конкурентоспроможність компанії та її послуг або продукції, в залежності від внутрішніх та зовнішніх факторів.

Цінність культури компанії полягає в тому, що завдяки процесам, які вона формує, компанія має змогу покращити фінансове становище, як компанії так і її працівників, створити низьку плинність кадрів за допомогою мотивації та заохочення працівників.

1.2. Чинники впливу на ефективність процесів формування і розвитку корпоративної культури

Корпоративна культура впливає на ефективність діяльності компанії і збільшує трудовий потенціал, підвищуючи здібності працівників і забезпечуючи зростання прибутку компанії. Корпоративна культура існує в усіх організаціях і виступає мотивуючим фактором. Зрештою, визначивши ключові фактори, які впливають на корпоративну культуру компанії, можна ефективно використовувати їх для побудови тісніших стосунків в організації та розвитку робочої сили.

Ріст конкуренції на ринку, збільшення вимог споживача потребує гнучкості у внутрішньому середовищі компанії для покращення відносин з зовнішнім середовищем та пошуком шляхів формування та розвитку корпоративної культури, які будуть відповідати викликам сьогодення.

Корпоративна культура компанії здатна надати працівникам сенс та розуміння їх діяльності, мотивувати активність, впроваджувати новаторство і визначати спосіб функціонування організації [27].

Адже кожна компанія, яка має культуру – має свою історію зародження, започатковані норми, правила та принципи, цінності та порядки, яких

притримуються від найнижчих ланок до керівних посад та передають наступному поколінню.

За допомогою правильно сформованій корпоративній культурі підприємства можна вирішити два основних питання, яке виникає ще на початку зародження компанії [15]:

- започаткувати зв'язок з зовнішнім середовищем;
- розробити внутрішню інтеграцію для продуктивної роботи усіх працівників компанії.

Також потрібно розуміти, що для корпоративної культури притаманним є те, що її постійно потрібно підтримувати за умови стабільності, якщо ж виникає потреба гнучкості через внутрішні та зовнішні фактори, потрібно вчасно вміти вибудувати гнучку систему змін, що в подальшому може запустити процес розвитку компанії.

На думку Е. Шейна [**Error! Reference source not found.**], розробника концепції корпоративної культури, вважається, що компанія може змінюватись на кожному етапі свого життєвого циклу. На початковому формуванні компанії, формується і корпоративна культура, яка буде впроваджена. На стадії становлення, корпоративна культура компанії має сформувати та скріпити цей процес в єдине ціле, для того аби працівники отримали розуміння цінності та своїх обов'язків для досягнення успіху компанії. Опісля стадії становлення корпоративна культура є головним чинником управління життя організації та визначає політику, норми та правила в управлінні, а також взаємодіє з зовнішніми чинниками. І вже на стадії, коли компанія є сформованою, головним є постійний розвиток корпоративної культури та сильний управлінець, який буде керувати подальшим розвитком, якщо не розвивати її надалі, культура може стати настільки звичною та рутинною, що може привести компанію до краху.

Ключовим показником того, що корпоративна культура сформована правильно є показники зворотного зв'язку: з боку компанії – ефективна робота та

досягнення поставлених цілей, а зі сторони працівників – приємна праця всередині компанії [9].

Основні чинники, які формують корпоративну культуру компанії – бачення власника компанії на етапі її зародження. Зазвичай у корпоративну культуру компанії впроваджують ті правила, норми та цінності, які поділяє засновник компанії. Він започатковує формування культури тільки на своєму баченні, уяві та побажанню, яке виявляється у кінцевому результаті. Але також розуміючи, що компанія буде включати в себе працівників, то покладатись лише на власні побажання не варто.

Є важливим в першу чергу врахувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішнього можемо віднести наступні чинники: менталітет, національні та культурні особливості, законодавство. Також існують соціальні фактори зовнішнього чинника, найголовнішими є відмінності менталітету та культур, суспільні відносини, індивідуальна та групова діяльність, а також готовність переймати зарубіжний досвід.

Щодо внутрішнього середовища, то можна зазначити форму власності, розмір компанії, сферу діяльності, стиль управління, склад персоналу [7].

Окремо варто розглянути коучинг - це процес співпраці між коучем (спеціалістом з коучингу) та клієнтом з метою досягнення конкретних цілей. У контексті бізнесу, коучинг може бути використаний для підтримки та розвитку працівників, менеджерів та керівників, щоб вони могли максимально реалізувати свій потенціал і досягти успіху в професійній діяльності.

Основними принципами коучингу є стимулювання самовідданості, активного виявлення рішень та відповідальності. Коуч допомагає розкрити потенціал працівників, збільшити ефективність роботи, вирішити проблеми та досягти поставлених цілей шляхом підтримки, натхнення та направлення.

У бізнес-контексті, коучинг може бути спрямований на розвиток лідерських якостей, підвищення комунікаційних навичок, управління стресом, досягнення

балансу між роботою та особистим життям, а також на розвиток стратегічного мислення та інноваційності.

Тому варто все ж таки звертати увагу на вище визначені чинники. Від формування корпоративної культури компанії залежить, чи зможе вона бути конкурентоспроможною на ринку.

Так як у сьогоденні персонал компанії є основним її ресурсом і відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування, розвитку та результатів діяльності компанії, то корпоративна культура, яка впливає на згуртованість персоналу є важливим фактором успіху будь-якої організації. Вона може мати безпосередній вплив на ефективність, продуктивність і загальну якість продукції та послуг [**Error! Reference source not found.**].

Конкретні причини, чому згуртованість персоналу є важливою, полягають у наступному:

- забезпечення взаєморозуміння: коли працівники взаємодіють і співпрацюють один з одним, вони краще розуміють потреби та очікування інших колег, що призводить до покращення комунікації та співпраці всередині компанії;
- підвищення продуктивності праці: коли працівники працюють разом як згуртована команда, вони можуть виконувати свої завдання більш ефективно та швидко;
- покращення обслуговування клієнтів: Коли працівники працюють разом, вони можуть забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів;
- сприяння формуванню позитивної корпоративної культури: коли працівники працюють разом як згуртована команда, створюється позитивна атмосфера в офісі, яка приваблює та утримує найкращих працівників;
- створення правильної командної культури та згуртованості команди має вирішальне значення для розвитку будь-якого бізнесу, економічної стабільності та позиції компанії на ринку [6].

Корпоративна культура має надважливу роль у розвитку та формуванні будь-якої компанії. Має вплив на ефективність роботи команди в цілому, відповідає за підвищення трудового потенціалу та створює мотиваційний простір для досягнення встановлених цілей. Забезпечуючи сприятливу атмосферу, корпоративна культура, мотивує працівників до роботи та забезпечує постійне функціонування компанії.

Головні аспекти, які мають дію на корпоративну культуру, базуються на розумінні та баченні керівника, впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, розвитку культури на усіх її етапах удосконалення. Прийняття та розуміння важливості даного аспекту допомагає керівнику створити сталу та успішну корпоративну культуру, яка є цінним інструментом для подальшого функціонування та розвитку компанії.

1.3 Методичні основи в оцінюванні ефективності процесів формування і розвитку корпоративної культури

Впровадження і розвиток корпоративної культури в компанії є обов'язковим явищем так, як практика усіх успішних організацій засвідчує вагому роль саме корпоративної культури у досягненні успіхів підприємства. Велика кількість індикаторів доводить важливість корпоративної культури в організації, є внутрішнім джерелом інноваційного розвитку й примноженням потенціалу будь-якого підприємства. Не менш важливим у керуванні корпоративною культурою є оцінка ефективності цих процесів, оскільки дозволяє керівництву зрозуміти, наскільки успішно вони впроваджуються, і виявити області для подальшого вдосконалення.

У теперішній час корпоративна культура набирає все більше зацікавленості, як практиків так і теоретиків, намагаючись віднайти якомога дієвий метод в формуванні та розвитку корпоративної культури.

Відповісти на питання чи є важливою ланкою корпоративна культура в компанії можна ознайомившись з даними Quantum Workplace [40]. Quantum

Workplace є рекламною організацією, яка спеціалізується на дослідженні та аналізі корпоративних культур у компаніях. У своїх дослідженнях вони розглядають вплив корпоративної культури на різні аспекти організаційного життя. Компанія провела дослідження, в якому вони аналізували, як формування та розвиток корпоративної культури впливають на компанію (див. рис. 1.4). За їхніми даними, 66% керівників вважають корпоративну культуру важливішою за бізнес-стратегію або операційну модель. Також виявили, що 50% працівників вважають, корпоративну культуру, як підхід до їхньої продуктивності, 53% працівників відчують, що їх цінують за їх внесок, а ще 54% погодились з тим, що відчують корпоративну культуру через свою місію та цінність в компанії. В загальному 66% службовців погодились з тим, що їх культура компанії позитивно впливає на роботу та поведінку щодня.

Їхні дослідження також показали, що корпоративна культура має значний вплив на продуктивність та моральну підтримку працівників.



Рисунок 1.3 - Дані опитування компанії Quantum Workplace щодо ролі учасників у формуванні корпоративної культури компанії

Джерело: розроблено автором на основі [40].

Виходячи з даних на діаграмі, можна зробити висновок, що кожен з учасників відіграє свою важливу роль у формуванні корпоративної культури компанії.

На оцінку процесів формування та розвитку корпоративної культури перш за все впливають внутрішні та зовнішні зміни. Головним для компанії – обрати цінності, які будуть вирішальними у започаткування корпоративної культури та будуть гарантувати успішність організації.

Оцінка ефективності процесів формування та розвитку корпоративної культури виникає з декількох причин. По-перше, систематична оцінка дозволяє покращити розуміння правильності управлінських рішень, що приймаються на різних рівнях організації. Аналіз ефективності процесів формування культури допомагає виявити слабкі місця та потенційні можливості для покращення. Це стає важливим, оскільки корпоративна культура може впливати на рівень мотивації працівників, їхню продуктивність та загальну динаміку компанії. По-друге, оцінка ефективності допомагає знизити ризики неефективного розвитку корпоративної культури, що може призвести до негативних наслідків для компанії. Наприклад, якщо корпоративна культура не відповідає стратегічним цілям компанії або не підтримує її цінності, це може призвести до втрати конкурентоспроможності або навіть до руйнування бізнесу. Систематичне оцінювання дозволяє вчасно виявляти та вирішувати проблеми, що можуть виникнути в процесі розвитку корпоративної культури.

Залученість працівників є ключовим показником ефективності корпоративної культури, оскільки вона відображає, наскільки успішно компанія впроваджує свої цінності, мотивує працівників та створює сприятливі умови для їхньої продуктивної роботи [Error! Reference source not found.].

Залученість працівників — це міра їхньої емоційної та інтелектуальної відданості роботі, компанії та її цілям. Високий рівень залученості свідчить про те, що працівники зацікавлені в своїй роботі, активно беруть участь у робочих процесах і прагнуть досягати високих результатів. Залучені працівники зазвичай

проявляють ентузіазм, творчість та ініціативу, що позитивно впливає на загальну продуктивність організації.

Показники залученості є кількісними та якісними метриками, які використовуються для оцінки рівня залученості працівників у компанії. Основні показники включають [18]:

- рівень задоволеності роботою: оцінюється за допомогою опитувань та анкет, де працівники виражають своє задоволення умовами праці, завданнями та загальною атмосферою на робочому місці;
- рівень мотивації: визначається на основі готовності працівників докладати додаткові зусилля для досягнення цілей компанії;
- продуктивність: оцінюється через результати роботи працівників, їхню ефективність у виконанні завдань;
- плинність кадрів: низький рівень плинності кадрів часто свідчить про високу залученість, оскільки задоволені працівники рідше шукають нову роботу;
- відвідуваність і пунктуальність: висока відвідуваність та пунктуальність можуть вказувати на високу залученість, оскільки працівники, які залучені, рідше пропускають роботу без вагомих причин;
- зворотний зв'язок: регулярний і позитивний зворотний зв'язок від працівників щодо різних аспектів роботи та організації також є показником їхньої залученості.

Висока залученість працівників свідчить про те, що вони розуміють і підтримують цінності та місію компанії. Це означає, що корпоративна культура успішно комунікує і впроваджує свої основні принципи. Залучені працівники більш мотивовані та продуктивні. Вони активно беруть участь у робочих процесах, що безпосередньо впливає на загальні результати компанії. Високий рівень залученості пов'язаний із низькою плинністю кадрів, оскільки задоволені працівники менш схильні залишати компанію. Це знижує витрати на рекрутинг та навчання нових працівників. Окрім цього, працівники, які відчують себе залученими і цінними,

краще обслуговують клієнтів, що підвищує рівень задоволеності клієнтів та їхню лояльність.

Таблиця 1.3 – Методи аналізу оцінювання корпоративної культури

Методи	Реалізація
Етнографічний підхід	Вивчення однієї з культур
Клінічний підхід	Систематичний аналіз культури в якості випробувача
Якісний підхід	Систематичне спостереження за працівниками та інтерв'ю, вивчення правил та традицій
Метафоричний підхід	Вивчення зовнішніх факторів культури
Кількісний підхід	Збір інформації: опитування, інтерв'ю.

Джерело: розроблено автором на основі [38].

Методи оцінювання корпоративної культури впроваджуються за допомогою інструментів. У результаті керівники отримають чітке бачення щодо розвитку та її впровадженню в організацію.

Якщо головною метою корпоративною культури вважати – управління працівниками, то її оцінювання та розвиток є беззаперечним обов'язком кожного керівника [38].

Далі розглянемо запропоновані методики оцінювання корпоративної культури та оцінити їх переваги та недоліки.

На думку вже раніше згаданого розробника корпоративної культури Е.Шейна, потрібно дослідити усі можливі методи, які формують корпоративну культуру підприємства за допомогою систематичного спостереження та інтерв'ю з працівниками, аби усі припущення стали зрозумілими та явними.

При розумінні необхідних методів, буде меншою можливість краху під час впровадження корпоративної культури, адже розуміючи потреби та цінності, набагато легше сформулювати усі процеси та чинники достовірно комфортними та прийнятними для усіх учасників процесу.

Згідно з раніше розглянутою системою К. Камерона та Р. Куїна можна зрозуміти, що методика має високий ступінь формалізації та визначає шість

показників: характеристика, стиль лідерства, управління працівниками, об'єднаність, цілі та критерії успіху. Для впровадження даної методики використовується анкетування і алгоритми її обробки. Участь має приймати значна кількість персоналу, а тому результати оцінки в значній мірі позбавлені об'єктивного бачення.

З переваг запропонованої методики можна визначити простоту у застосуванні, швидкість та залученість працівників. Якщо звернути увагу на недоліки, то можна збагнути, що в процесі оцінювання не використовуються фінансово-економічні показники компанії, що є не дуже об'єктивним для загальної картини оцінювання корпоративної культури.

Д.Денісон запропонував, як метод діагностики впровадити шкалу конкуруючих чинників, який має 12 факторів та 4 прояви у них, тобто характеризується 3 показниками.

З переваг простота і швидкість використання. Для виконання використовується анкетування, спосіб оцінки є швидким та зрозумілим. З недоліків можна зазначити, що для впровадження даного методу є необхідність залучення зовнішніх консультантів, які будуть здійснювати оцінювання культури.

Також можна додатково розглянути методику С. Глейзер. Він зазначав, що методика дозволяє отримати інформацію про те, які цінності, правила, кодекси та норми визнає організація. Даний метод допомагає зрозуміти основні проблеми корпоративної культури, але головним критерієм недоліку є те, що немає запровадженого інструменту за допомогою якого можна провести дослідження, що ускладнює результати обстеження та потребують додаткового аналізу для отримання достовірних результатів [34, 2].

Цікавий метод оцінювання корпоративної культури застосували у Стамбулі. В дослідженнях узяли участь інформаційно – технологічні компанії [39].

Для проведення аналізу, в якості методу збору інформації обрали метод Лайкерта, має таку назву, як «шкала Лайкерта», у шкалі зазначається семи бальне оцінювання та включала в себе 90 питань. Часто використовується цей метод в

анкетах (була розроблена в 1932 році Ренсісом Лайкертом). При анкетуванні учасник надає свою згоду або незгоду з кожним фактором. Загальна кількість балів кожного окремого вибору дозволяє виявити установку особи в питанні. Передбачається, що відношення до досліджуваного предмета засновані на простих судженнях і показують діапазон від критичної точки, через нейтральну, до протилежної [19].

Під час проведення дослідження було зібрано 635 анкет від інформаційно – технологічних компаній Мармурового моря. У результаті аналізу зібраних анкет було встановлено, що корпоративна культура даних компаній має суттєвий вплив на її ефективність.

Організації повинні мати можливість обмінюватись та використовувати дані проведених аналізів оцінки корпоративною культурі всередині компанії задля того аби забезпечити оновлення інформації та можливості впровадити зміни до формування та розвитку корпоративної культури. Компанії, які хочуть підвищувати свою ефективність завдяки корпоративній культурі аби продовжувати своє успішне існування, мають підтримувати та розвивати свої цінності, їм потрібно вміти адаптуватись до внутрішній та зовнішніх чинників

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»

2.1 Дослідження формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні ідентичності підприємства, впливає на сприйняття його працівниками, а також визначає ступінь їхньої залученості та ефективність. Аналіз процесів формування та розвитку корпоративної культури в ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК» дозволить зрозуміти основні принципи, цінності та практики, які сприяють створенню та підтримці сприятливого робочого середовища.

ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК» наразі складається з однієї філії у Подільському районі міста Києва та знаходиться за адресою Родини Крістерів 18/6.

Основний вид діяльності товариства [29]: 86.21 Загальна медична практика

Інші види діяльності:

- 86.10 Діяльність лікарняних закладів;
- 86.22 Спеціалізована медична практика;
- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я.

Розпочати буде доцільно з історії від початку зародження ідеї до її формування та розвитку. Директор компанії ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК» Єщенко Володимир Григорович є також засновником та кінцевим бенефіціарним власником ТОВ «СМАРТ МЕДІКАЛ ЦЕНТР» [30].

Сама думка про відкриття нової компанії зародилась на початку 2022 року. Офіційною датою реєстрації є 10.01.2022 року. Але опісля початку війни, цю ідею довелось відкласти на невеликий термін [42]. Офіційне відкриття відбулось 25.09.2023 року.

ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК» — медичний центр для дорослих та дітей від народження. Надає консультативні послуги за понад 30 напрямками,

виконує УЗ-діагностику, рентген, лабораторні дослідження (аналізи), має денний стаціонар, веде вагітність та спостерігає малюків із перших днів життя.

Також для зручності та різні обставини не завжди є можливість відвідати клініку особисто, тому прислухаючись до потреб, пропонує онлайн-консультації, виклик лікаря або медичної сестри додому. Регулярно переглядає та розширює спектр послуг, враховуючи запити клієнтів [31].

Компанія з моменту заснування хотіла подбати про те, щоб споживачі, звертаючись до клініки змінили своє звичне уявлення про медичний заклад з білими стінами та стійким запахом ліків. Тому створили затишний та ненав'язливий простір. До речі картини, котрі прикрашають увесь інтер'єр клініки створила власними руками дружина засновника компанії. Навіть з таких деталей зрозуміло, що корпоративна культура компанії почала своє формування з сімейних цінностей людей, котрі її заснували.

Стильний та ергономічний простір допомагає уникнути відчуття перебування в лікарні. Уважний та привітний персонал має кваліфікацію забезпечувати комфортну атмосферу для відвідувачів. Надання експертної допомоги є одним з головних критеріїв компанії. У лікуванні клініка дотримується принципів лише доказової медицини. У ціновій політиці Файної клініки відсутні послуги, які не мають наукового обґрунтування або перебувають на межі доказовості. Ще одним важливим фактором є зрозуміла комунікація в клініці. Персонал та лікарі спілкуються лише доступною українською мовою та уникають складних термінів, щоб забезпечити зрозумілість для пацієнтів. Довірливі та зручні взаємини між лікарем і пацієнтом допомагають досягти необхідних результатів.

Вище було зазначено коротку історію створення компанії та початкові форми зародженої корпоративної культури, які наразі підтримуються та розвиваються компанією.

Розпочати аналіз корпоративної компанії можна застосовуючи метод поетапної якісної оцінки. Корпоративна культура ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ

НЕТВОРК», а саме «Файної клініки» - є відображенням індивідуальності та ставлення компанії.

Візія – розширювати кордони компанії – створити філії та збільшити кількість надання послуг при цьому не втративши якість та довіру, як працівників так і споживачів.

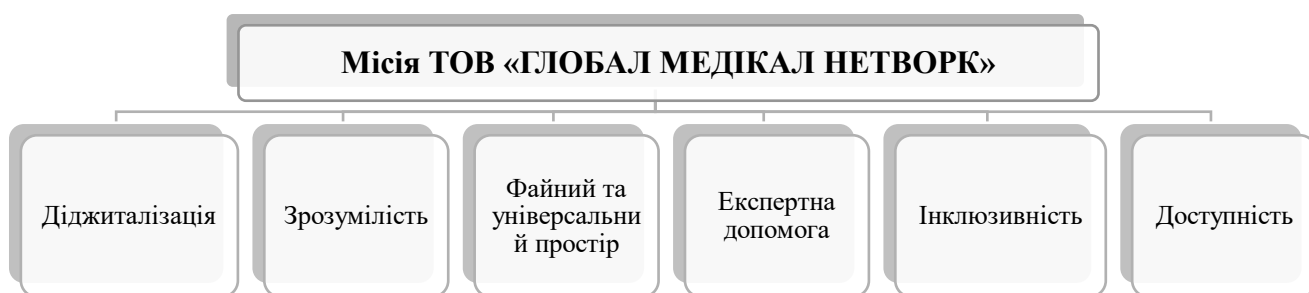


Рисунок 2.1 – Місія ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії

Аналізуючи рисунок можна побачити, що в загальному можна виокремити 6 головних чинників, яких намагається досягнути компанія та можна зазначити, що скласти усі пункти разом, то можна помітити їх взаємозалежність один від одного.

1. Файний та універсальний простір та зрозумілість.

На етапі будівництва компанії розроблявся чіткий та насамперед зручний, інклюзивний простір. Все продумано до дрібниць. Починаючи з першого кроку до клініки, пацієнтів зустрічає файний адміністратор, який допомагає залишити речі та не розгубитись. Пацієнта проводять до адміністративної рецепції та опісля супроводжують до кабінету, поруч якого вже очікує лікар, тобто відвідувач відчуває спокій та ясний розум, адже не потрібно бігати по усій клініці в пошуках необхідного кабінету.

Для дітей створений окремий гральний простір, в якому є все необхідне: іграшки, як для найменший так і для дорослих дітей, телевізор, смачні фрукти та корисні смаколики.

А для працівників є кімната відпочинку, безкоштовні приємні бонуси у вигляді кави/чаю, смаколиків, а також оснащений конференц зал, робочі місця закріплені за кожним працівником, а також прозорий файний простір, з великими панорамними вікнами.

2. Інклюзивність

При запуску клініки від будівництва, оснащення, запуску сайту та чат боту вся команда намагалась наслідувати принцип інклюзивності. Приклади, де можна звернути увагу на інклюзивність:

- онлайн оплата у два кліки, проста, інтуїтивно зрозуміла;
- шрифт тексту на сайті чи у консультативному висновку;
- вивіски та таблички шрифтом Брайля;
- навігації по всій клініці;
- пристосування для людей з обмеженими можливостями та мамам з маленькими дітьми (візки для інвалідів, можливість підлаштовуватись під пацієнта, тобто зміна кабінетів лікаря або переміщення техніки на 1 поверх, а для батьків є спеціальний простір «мами і дитини»);
- діджиталізація всіх процесів.

Кожен процес має на меті спростити користування послугами компанії. Для пацієнтів це зручний спосіб запису в два кліки, будь – яким зручним способом, будь то телефонний дзвінок чи запис через чат. Легкий спосіб оплати та онлайн консультацій, достатньо лише перейти за наданим посиланням. А також під час відвідування клініки є необхідна навігація, а поруч з кожним кабінетом є спеціально оснащені планшети, на яких можна побачити усю інформацію про лікаря, його фото та чи вільний зараз кабінет. Тому навіть під час прийому, відвідувачі відчувають себе спокійно адже на планшеті зазначено «йде прийом» і це гарантує, що ніхто не увірветься в кабінет та не відволіче лікаря.

3. Експертна допомога. Усі лікарі мають медичну освіту та постійно приймають участь в наукових конференціях, підвищуючи та розширюючи свій досвід. У лікуванні опираються та притримуються виключно доказової медицини.

4. Доступність. Аналізуючи конкурентні компанії, можна зрозуміти, що встановлені ціни є набагато нижчими, аніж зазначено у інших конкурентів, хоча умови є кращими [32, 33, 44, 15].

Цінності на яких формується корпоративна культура компанії в більшості випадків залежить від засновника та його найближчого оточення. Щоб мати здорову корпоративну культуру, власник та керівники мають об'єднатись задля досягнення власної мети [**Error! Reference source not found.**].

5. Постійне вдосконалення та експерименти. В компанії кожний має право на власну думку, яку можна донести до керівництва, а що є головним ця думка буде почута і впроваджена або випробувана у цей самий момент. Корпоративна культура компанії залучає своїх працівників до розвитку компанії тому наразі впроваджено місяць змін. У цьому місяці усі працюють та пропонують свої ідеї по впровадженню більшої інклюзивності, як для відвідувачів так і для працівників.

Усі процеси намагаються бути полегшеними та поміченими, для комфортнішого перебування у просторі.

6. Компанія прагне бути першою у своїй справі. Прошло рівно пів року, як клініка відчинила свої двері, але вже має успіхи [42]. Перша нагорода Ukrainian Business Award 2023. ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК» отримала нагороду, як прозора компанія, яка швидко розвивається і має міцний концепт. Ukrainian Business Award — це престижна нагорода, яка визнає та відзначає найкращі досягнення в українському бізнесі.

Для участі у конкурсі UBA проводить аналіз у декількох напрямках:

- фінанси: ліквідність, платоспроможність, податки, бізнес модель;
- вивчення ринкової позиції: темпи зростання, частка на ринку по місту і у локації, репутація – рейтинги, кількість відгуків, сайт і наповнення, ведення соціальних мереж;
- вивчення факторів ризику: зв'язки компанії, відсутність боргів, судових справ, наявність ліцензій та дозвільної документації, репутаційні ризики.

Зі слів керівників компанії, отримати нагороду було неважко, важко було створити та запустити компанію, яка б відповідала цим критеріям, знайти людей, які розділяють ці принципи та цінності.

Один з важливих чинників корпоративної культури є запроваджені традиції. Так, як компанія існує пів року, то традиції наразі впроваджуються, але вже є декілька, про які можна розповісти.

Відтак був запущений проєкт «Файна бранч». Усі працівники приєднались на початку відкриття компанії, то ніхто не був знайомий один з одним. Тому менеджеру з турботи персоналу сягнула думка запустити проєкт «Файна бранч». За умовами даного нововведення один раз на тиждень у вівторок, за допомогою спеціальної програми обирається два випадкових працівника.

Так, як ідея створити традицію прийшла саме керівництву, то за фінансову частину цього проєкту відповідає саме компанія. Виділяються кошти на двох та вже опісля обидва працівника обирають день, час та місце проведення бранчу, під час якого спілкуються та дізнаються один про одного дещо більше. А особливою умовою є фото, яке потрібно зробити та опісля опублікувати у файному просторі.

Наступний проєкт - це «Файна мова». Була запроваджена протягом двох місяців опісля відкриття компанії. Кожного тижня запрошується спікер, який проводить 1.5 годинний практичний курс з мовлення.

Метою такого запровадження є покращення української мови, ораторських навичок та об'єднання колективу, а також підняття настрою та командного духу, адже також присутні приємні подарунки наприкінці кожного заняття.

«Файна тиждень». Один раз на тиждень відбувається збір керівників різних відділів, під час якого обговорюються досягнення минулого тижня, надаються пропозиції нововведення та покращення.

«Файнафемілі». Два рази на тиждень, менеджером з турботи обирається два працівники, яким надсилається анкета особистості.

Зазвичай ця анкета включає у себе наступні пункти:

— супер сила файного працівника;

- дії: досвід роботи, цікавий загальний досвід, навички;
- мрії.

По заповненню цієї анкети працівник надає зворотній зв'язок менеджеру, він формує загальну картину отриманої інформації та додає загальну думку про працівника від усієї компанії. Надалі це розміщується у комунікативній корпоративній програмі, до якої приєднані усі учасники компанії та кожен має змогу ближче познайомитись, дізнатись щось нове про людину та по бажанню надати зворотний зв'язок.

Корпоративна культура будь-якої компанії – набір норм, правил та цінностей, вчинків та поведінки, що показують та характеризують внутрішнє життя колективу, а також зовнішніх проявів компанії. Корпоративна культура визначає психологічний клімат, моральне та соціальне становище у компанії. Сильна корпоративна культура впливає на конкурентні переваги компанії, збільшує її потенціал та розвиває її та підіймає працездатність персоналу [46].

Структурована та правильно сформована корпоративна культура формує у собі систему цінностей, припущень і правил, за допомогою який робочий процес всередині компанії є чітким, тому працівникам набагато легше виконати поставлені перед ними завдання [4].

Тому проаналізувавши корпоративну культуру компанії можна зазначити наступне:

- відсутній документ щодо формування корпоративної культури, але усі аспекти етичної та ділової комунікації, які були закладені керівником, чітко визначені;
- значну увагу менеджер виділяє щодо іміджу установи, тому постійно пильнують за дотриманням етичної норми працівників та особливо медичної етики лікарів;
- ефективно впроваджуються комунікації у компанії, це зазначено у традиціях «файна тиждень». Головною метою комунікацій є формування довірливих стосунків між відділами, аналіз проведеного тижня для запобігання помилок.

— до основних чинників поведінки працівників входить вчасне виконання своїх обов'язків, пунктуальність, порядність та чесність, самодисципліна, організованість та відповідальність, багатозадачність.

Злагоджена робота компанії можлива у випадку спільної роботи працівників у поставленому керівництвом напрямку. Успіх компанії визначається сформованою корпоративною культурою і як наслідок, ефективною роботою усіх її учасників. Важливим є також визначення мети компанії та поточних цілей.

Корпоративна культура можна порівняти з правою рукою керівника, адже правильно сформована культура буде спрямовувати увесь колектив йти у вірному напрямку до поставлених цілей та особистого розвитку, як фахівця. Можна сказати, що у теперішньому часі, показник корпоративної культури є одним з основних чинників до конкурентоспроможності.

2.2 Оцінювання ефективності процесів формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»

Управління корпоративною культурою в сучасних підприємствах стає ключовим фактором успіху, особливо в галузях, пов'язаних з наданням послуг, де взаємодія з клієнтами визначає репутацію та конкурентоспроможність компанії. ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК», що діє у сфері медичних послуг, не виняток.

У контексті оцінювання ефективності процесів формування та розвитку корпоративної культури в ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК», важливо розглянути не лише сам процес створення та підтримки цінностей та стандартів, але й їх вплив на клієнтський досвід, ефективність роботи персоналу та загальний успіх організації.

Цей розділ спрямований на аналіз та оцінку різноманітних аспектів корпоративної культури у ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК», зокрема, на

вивчення механізмів її формування, засобів підтримки та розвитку, а також на оцінку ступеня її впливу на ключові показники діяльності підприємства.

Місія компанії – надання експертної допомоги та впроваджений файний простір в якому усі будуть почуватись файно.

Бачення компанії – ми намагаємось створити файний простір до якого будуть звертатись пацієнти для вирішення проблем здоров'я. Головним для нас є виправдання довіри людей по відношенню до компанії, адже відвідувачі довіряють нам найголовніше у житті – здоров'я власне та своїх рідних.

Корпоративними цінностями ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК» є правила й принципи:

- охорона праці усього персоналу, безпека та здоров'я працівників;
- сумлінність, прозорість й повага у відносинах;
- діловими партнерами;
- відсутність корупції в будь-якій формі і недопустимість;
- права людини є найголовнішою цінністю компанії.

Якщо звертати увагу на якість, то можна зазначити, що медичні працівники компанії надають послуги згідно встановлених норм, а усе обладнання є новітнім та сертифікованим. Щодо нововведень компанії, то можна говорити, що організація прагне надавати не лише якісне обслуговування та лікування, а також відкривати і впроваджувати нові напрямки надання послуг і покращувати вже існуючі.

У кожній компанії існує своя унікальна корпоративна культура і для того, щоб вжити заходів щодо її поліпшення, потрібно зрозуміти, що в даний момент відбувається.

Корпоративна культура компанії існує завдяки своїй історії, традиціям, цінностям та місіях про які згадувалось раніше. Гнучкість компанії до внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє створювати умови, у яких є прозорість та довіра, де люди мають можливість не тільки працювати у комфортних умовах але і приймати участь у розвитку корпоративної культури, маючи змогу донести усі свої думки та побажання та пройти шляхом від їх уявлення до втілення у реальному житті.

Така корпоративна культура дозволяє розвиватись не тільки компанії, а і її працівникам, як у особистому та професійному плані, так і у фінансовій складовій, що дає змогу насолоджуватись особистим життям.

Компанія цінує своїх працівників, тому завжди цінує заслуги та результати, адже розуміє, що працівники – основний інструмент на шляху якісного функціонування компанії. Сформована корпоративна культура компанії надає комфортні умови праці, усі необхідні технічні установи та ресурси, гарантує професійний ріст, особливо тих працівників, які знаходяться у компанії з самого початку її існування та зростають разом з організацією у професійному розумінні, надає винагороду та гарантує бонуси за старання, а також створює умови відчуття та впевненості у завтрашньому дні.

Трішки детально можна розповісти про корпоративну культуру по відношенню до працівників, а саме системи їх стимулювання, мотивації та заохочення.

Компанія вважає, що кожен працівник повинен мати можливість не тільки ефективно працювати, а також зростати особистісно та професійно. Ті працівники, які знаходяться у компанії вже давно залюбки допомагають адаптуватись новим працівникам. Нові працівники зазвичай отримують до себе надзвичайно багато уваги, адже аби отримати кваліфікованого, відповідального працівника потрібно докласти максимум зусиль у його навчанні і опісля це гарантуватиме віддачу.

Сформованої прописаної програми нових працівників немає, але є добре розроблений поетапний план впровадження. Надаються цінні матеріали для вивчення та ознайомлення, у кожному відділі окремо структуровані, але також доступні та прозорі будь-кому з працівників для ознайомлення, тож за власним бажанням можна вивчати усі внутрішні процеси, які відбуваються у компанії.



Рисунок 2.2 - Заходи компанії для розвитку корпоративної культури

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії

Також важливим фактором є те, що корпоративна культура компанії надає постійні та безкоштовні для працівника бонуси у вигляді навчання, майстер класів. Наразі сформовано курс «Файної мови», який допомагає кожному покращити українську мову та ораторські здібності. Час від часу для працівників саме медичної групи створюють наукові конференції для покращення навичок та для обміну досвідом з іншими колегами.

Можна зазначити, що середовище намагається також розвивати лідерські характеристики працівників (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Середовище компанії для розвитку лідерських якостей працівників.

№	Завдання	Умови
1	Навчитись вирішувати проблеми	Орієнтують та допомагають розвивати відповідальність, проявляти стійкість та підлаштовуватись під умови життя в теперішньому часі. На прикладі показують, як потрібно реагувати та поводити себе в нестабільних умовах та надихають знаходити сили для руху.
2	Саморозвиток та віра	Важливим аспектом є бажання керівництва аби працівники не тільки діяли на благо компанії, а також росли професійно всередині організації. Тому намагаються запровадити таку форму роботи та навчання, в якій кожен працівник зможе зміцнити усвідомлення власної цінності та впевненості у власних рішеннях, підкреслюючи свої сильні сторони та опрацьовуючи слабкі. Також керівництво намагається направити людину згідно її інтересів аби працівник віднайшов себе або самоствердився на робочому місці та отримував задоволення від праці.
3	Наснага	Відтак, у компанії намагаються запровадити заходи на яких усі працівники матимуть змогу ефективно та з користю проводити час, спілкуватись та знайомитись один з одним. Деякі з працівників вже встигли проявити себе з досить цікавих та неочікуваних сторін, це може стосуватись будь – чого, чим людина цікавиться поза межами роботи. Історії, які дізнаєшся від інших, надихають та мотивують на власні дії.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії

У компанії намагались створити робоче місце, що надихає, світлий офіс та екологічне середовище. Тому намагались створити молодий та амбітний колектив, в якому буде затишно творити, розвиватися та експериментувати.

Кожна компанія побудована на унікальній корпоративній культурі і для того, щоб вжити заходів щодо її поліпшення, потрібно зрозуміти, що в даний момент відбувається.

Оцінювання ефективності процесів формування та розвитку корпоративної культури має наступні методи:

— анкетування: протягом 1 місяця, опісля початку існування компанії, керівництво запровадило анкетне опитування щодо покращення корпоративної культури. Опитування було складено з 5 питань: цінності, правила, рух вперед, побажання, пропозиції;

- інтерв'ю: участь бере кожен керівник відділу, він збирає та опрацьовує відповіді працівників та опісля аналізують з іншими керівниками підрозділів. Кожен відділ формує нагальні питання тижня, які виникали протягом роботи, відбувається обговорення щодо запровадження дій аби запобігти або покращити роботу;
- спостереження за виконанням робочих обов'язків: керівник складає побажання щодо покращення роботи кожного працівника один раз на місяць. Обговорення відбувається наодинці та впроваджено для того аби покращити ефективність кожного працівника;
- зв'язок 360: приймають участь: керівники, працівники, клієнти. Електронна форма надходить кожному відвідувачу клініки. У формі зазначається питання, що стосується відвідування, та обслуговування всіма підрозділами від контакт-центру до лікарів. Опісля отримана інформація аналізується та запроваджуються відповідні дії щодо покращення надання послуг.

Корпоративна культура компанії впливає безпосередньо на внутрішні процеси компанії та проявляється в стилі спілкування, поведінці, стилі одягу, можливості приймати участь у формуванні розвитку культури.

Рішення у компанії керівництво завжди приймає командно, адже враховує думку кожного з працівників, надається змога обговорити побажання з їх безпосередніми керівниками і вже опісля, під час "Файна тиждень" керівники доносять до власника усі наявні побажання.

Корпоративний стиль компанії, а саме зовнішній вигляд, залежить від того, яку посаду займає працівник. У медичної сторони та адміністраторів рецепції є корпоративний одяг, за який піклується компанія, щодо працівників офісу, немає чітко встановлених рамок. У компанії цінується комфорт та зручність працівників. Корпоративна культура компанії сформована таким чином аби кожен з учасників мав змогу бути безпосереднім учасником цієї системи, а не лише виконавцем.

Опис організаційної структури у контексті оцінювання процесів формування та розвитку корпоративної культури має ключове значення для розуміння внутрішньої динаміки компанії та визначення факторів, що впливають на її культурний розвиток.

Перш за все, організаційна структура відображає спосіб, яким управління та відповідальність розподіляються всередині компанії. У випадку ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК», лінійна організаційна структура, де директор виконує усі дії по управлінню підлеглими, створює особливу атмосферу контролю та довіри всередині організації.

По-друге, організаційна структура визначає, наскільки ефективно можуть бути впроваджені зміни в корпоративну культуру. Зазначення про плани розширення компанії вказує на необхідність адаптації організаційної структури для відповідності новим вимогам, що включає в себе внесення змін у спосіб прийняття рішень, комунікації та взаємодії всередині компанії.

По-третє, організаційна структура відображає ступінь впровадження та впливу корпоративних цінностей та підходів на щоденну робочу діяльність. Враховуючи, що компанія побудована на родинних цінностях, це свідчить про важливість довіри та співпраці всередині колективу, що може бути ключовим аспектом корпоративної культури.

Отже, опис організаційної структури у контексті оцінювання процесів формування та розвитку корпоративної культури допомагає виявити зв'язок між внутрішньою організацією компанії та її культурними аспектами, а також розуміти, як ці елементи можуть впливати на досягнення стратегічних цілей та успіху компанії.

Організаційна структура є лінійною, компанія має 1 філіал тому немає потреби у великій кількості відділів та працівників. Директор виконує усі дії по управлінню підлеглими. Рішення зазвичай приймаються у команді під час колективного обговорення та вже опісля доносяться ланцюговим методом до підлеглих, якими керують керівники відділів. В подальшому планується розширити

компанію, тому вірогіднішим є те, що доведеться вносити корективи, як в організаційну структуру так і в корпоративну її частину, для подальшого розвитку та утримання компанії. На рисунку 2.3 зазначено організаційну структуру компанії.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура компанії

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів компанії.

ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК» є молодого компанією, яка знаходиться на ринку з 25.09.2023. Не дивлячись на те, що компанія лише віднедавна розпочала свою роботу, але вже має перший значний успіх у вигляді нагороди Ukrainian Business Award 2023.

Корпоративна культура із середини показує компанію, її успіхи, розвиток та шлях. Діяльність, яка відбувається всередині компанії побудована на довірі, доказовості та відповідальності, що надає можливість компанії вирізнятись серед інших. Компанія обрала для себе найважливіші фактори та змогла підвищити свою конкурентоспроможність.

Характер корпоративної культури відображає побудовану корпоративну компанію на родинних цінностях, яка показує відношення працівників, як до організованого ставлення до роботи так я відношення до споживачів. Важливий елемент сформованої системи – трудові відносини, які мають прямий вплив на ефективність діяльності.

Натомість, щоб оцінити корпоративну культуру організації та після оцінки запропонувати шляхи її вдосконалення, проведемо декілька опитувань та

анкетувань серед працівників клініки. Серед 17 працівників філії було опитано 10, серед яких 4 чоловіка та 6 жінок віком від 25 до 47 років.

Думка респондентів про формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату трудових колективів полягає в тому, що злагоджена робота трудового колективу організації впливає на діяльність і досягнення її цілей (рис. 2.4).

Більшість працівників у підприємстві відзначили важливість загального позитивного настрою в колективі, де переважають оптимізм, підтримка і взаємодопомога. Для більшості опитаних також важливо, щоб у колективі панував сприятливий соціально-психологічний клімат, де кожен має можливість вільно висловлювати свою думку без страху осуду та тиску від керівництва. Опитані також одноголосно підкреслили, що в колективі важливе взаємне довіряння та почуття приналежності до команди.

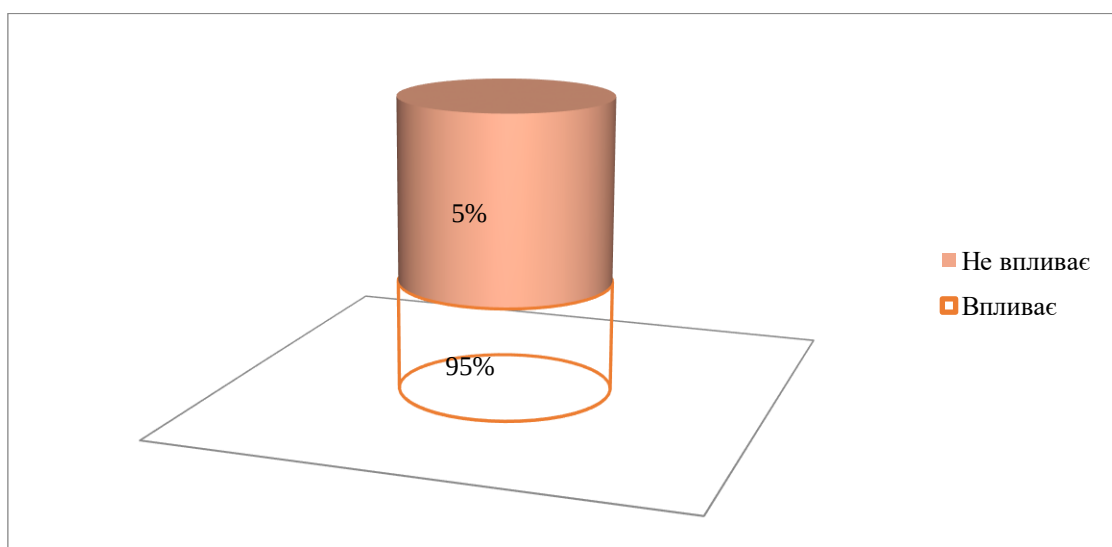


Рисунок 2.4 – Думка працівників про вплив роботи трудового колективу на діяльність організації

Джерело: складено автором на основі анкет та опитувальників

Кожен учасник колективу зобов'язаний брати на себе відповідальність за свою роботу і допомагати іншим у роботі. Взаємна підтримка та готовність допомагати іншим особливо важливі в критичних ситуаціях, коли згуртованість колективу та спільна робота набувають особливого значення (рис. 2.5).

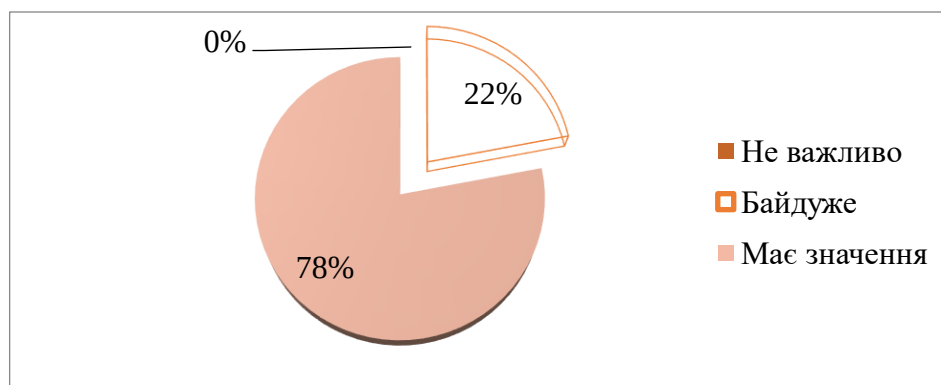


Рисунок 2.5 – Оцінка респондентами важливості емоційної згуртованості і взаємодопомоги в колективі ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»

Джерело: складено автором на основі анкет та опитувальників

Більшість опитаних не терпить негативного атмосферного тиску в колективі, який включає в себе пригнічений настрій, песимізм та конфліктність між групами. Працівники вимагають рівного та справедливого ставлення до всіх учасників команди.

Під час тривалого спільного робочого процесу в колективі працівники стають знайомі один для одного, проте, більшість з них не досить сумує за відходом колег при переведенні на інше місце роботи, і легко адаптуються до спілкування з новими колегами в іншому колективі (рис. 2.5).

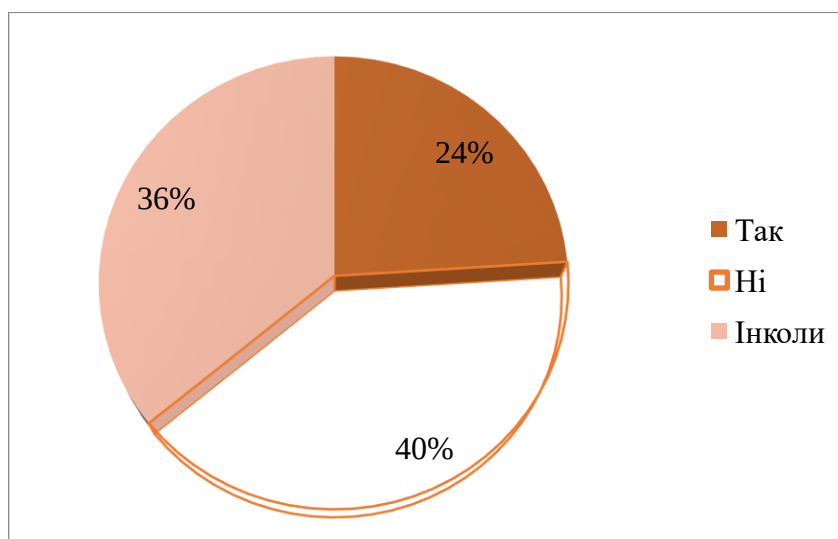


Рисунок 2.5 – Оцінка впливу на переведення члена трудового колективу на іншу робочу точку

Джерело: складено автором на основі анкет та опитувальників

Більшість респондентів виявили бажання самостійно вирішувати конфліктні ситуації, не залучаючи керівництво. Під час спостереження за діяльністю трудового колективу були виявлені наступні проблеми:

- пасивне перекладання відповідальності за роботу на інших членів колективу;
- прояв негативних особистісних рис працівників;
- лінь, небажання дотримуватися правил, відмова в наданні допомоги;
- порушення посадових інструкцій;
- нерівність у взаємодіях, виражена в недооцінці одних та переоцінці інших;
- нерівномірний розподіл роботи.

Методом інтерв'ю було виявлено конфлікт між виконавчим персоналом і керівництвом: керівництво не проявляє достатньої зацікавленості у виконанні вимог, а виконавчий персонал вважає, що керівництво займається надмірним контролем та надмірним тиском під час роботи і не надає повної та точної інформації. Перекладання відповідальності на інших працівників негативно впливає на роботу трудового колективу, як це підтвердили респонденти.

Дослідивши психологічний клімат в колективі та їх взаємовідносини, пропонуємо також розглянути питання вмотивованості та розвитку персоналу, що є важливою складовою корпоративної культури компанії.

Так, частота корпоративних тренінгів представлена на рис. 2.6.

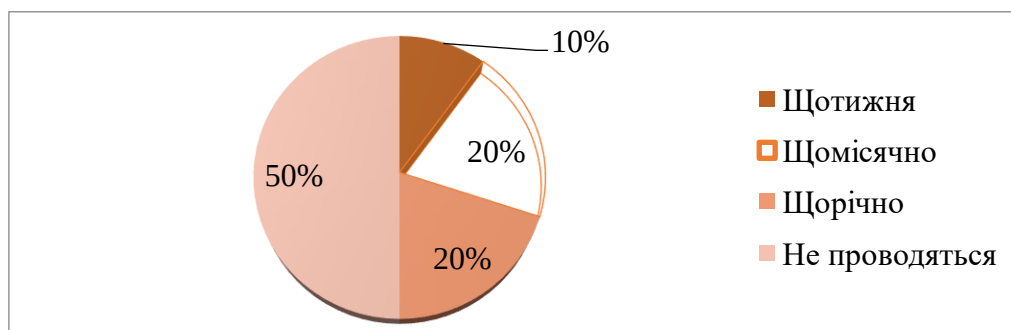


Рисунок 2.6 –Частота проведення корпоративних тренінгів зі збільшення рівня комунікативних навичок персоналу

Джерело: складено автором на основі анкет та опитувальників

З рисунку випливає, що більшість респондентів відзначили (50%) відсутність корпоративних тренінгів зі збільшення рівня комунікативних навичок персоналу.

На питання про необхідність проведення тренінгу було отримано відповіді, що 74% опитаним було б цікаво отримати нові знання (74%), і лише 14% цих тренінгів не потребують. Позитивними результатами анкетування було те, що більшість працівників (56%) задоволені організацією робочого місця, не задоволених виявлено не було.

Серед побажань щодо покращення корпоративної культури в компанії працівники пропонують:

- Проведення командо-творчих тренінгів;
- Проведення виїзних заходів з метою покращення соціально-психологічного клімату у колективі;
- Проведення масових свят;
- Можливість кар'єрного росту;
- Підвищення заробітної плати.

Таким чином, найбільша ефективність корпоративної культури в організації досягається шляхом з'єднання ресурсів та професійних працівників, а також за рахунок ототожнення власних цілей з цілями організації, які тут стоять вище за індивідуальні. Вплив ґрунтується на силі становища, але при цьому компанія легко адаптується до стабільності, але можливі складнощі пов'язані зі змінами.

З діагностики корпоративної культури зроблено висновок, що у ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК» досить хороша та сильна корпоративна культура, але й у ній є свої проблеми, з яких можна відзначити:

- 1) Низька інформованість;
- 2) Недостатня мотивація;
- 3) Відсутність корпоративних тренінгів щодо підвищення рівня комунікативних навичок;

- 4) Працівники не чітко усвідомлюють свій внесок у досягнення цілей організації;

Аналіз ефективності заходів, спрямованих на формування та розвиток корпоративної культури, виявив кілька ключових аспектів.

По-перше, зазначено, що учасники колективу відчують велику відповідальність за власну роботу та готові надавати допомогу один одному, особливо у критичних ситуаціях. Це свідчить про високий рівень взаємодопомоги та співпраці в колективі, що може сприяти формуванню позитивного психологічного клімату.

Проте, другий аспект вказує на проблеми, такі як негативний атмосферний тиск в колективі, конфлікти та відсутність рівного та справедливого ставлення до всіх учасників команди. Ці фактори можуть створювати напругу та невпевненість серед працівників та негативно впливати на їхню продуктивність.

Крім того, було виявлено, що багато працівників не виявляють особливої прихильності до змін у колективі, що може ускладнити процеси адаптації новачків та спільну роботу вже існуючих команд.

У контексті проведеного аналізу, рекомендації щодо поліпшення корпоративної культури включають проведення командо-творчих тренінгів, виїзних заходів для покращення соціально-психологічного клімату, а також створення можливостей для кар'єрного росту та підвищення заробітної плати. Додатково, рекомендується удосконалення процесів комунікації та розробка системи мотивації персоналу, щоб зберегти позитивну атмосферу та підвищити загальний рівень задоволеності серед працівників.

Отже, процес формування корпоративної культури потребує вдосконалення за деякими напрямками, дослідженими в даному розділі.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»

3.1 Основні напрями вдосконалення процесів формування і розвитку корпоративної культури в компанії ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»

У контексті сучасного бізнесу, корпоративна культура стає визначальним фактором, що впливає на успішність та стійкість підприємства. Впровадження ефективних практик формування корпоративної культури в сучасних компаніях є актуальним завданням у зв'язку зі зростанням конкуренції та потреби у підвищенні продуктивності та задоволеності персоналу.

У досліджуваній компанії ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК» виявлено певні проблеми у процесах формування та розвитку корпоративної культури, які потребують уваги та вдосконалення. Зокрема, робочі тренінги та заходи з підвищення кваліфікації мають обмежену ефективність, що може обмежувати можливості розвитку персоналу та позитивного впливу на корпоративну культуру. Тому необхідно розглянути нові підходи до підвищення кваліфікації та розвитку персоналу, зокрема шляхом впровадження практики коучингу.

Проект удосконалення корпоративної культури ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК» включає три напрями. За даними опитувань виявлено, що робочі тренінги мають обмежену ефективність, і заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу практично не застосовуються. Цільовими напрямками є впровадження практики коучингу та ведення особистого журналу для кожного працівника, в якому зберігається інформація про його професійний розвиток, навчання та результати атестаційних оцінок. Цей інструмент може стати підґрунтям для рекомендацій щодо підвищення кваліфікації працівників.

Коучинг відіграє вирішальну роль у формуванні корпоративної культури, яка характеризується безперервним навчанням, розвитком і підтримкою. Таке

середовище заохочує працівників проявляти ініціативу, співпрацювати та впроваджувати інновації, що є запорукою довгострокового організаційного успіху.

Коучинг сприяє відкритому і прозорому спілкуванню між працівниками та керівництвом, що є важливим для вирішення конфліктів і покращення взаєморозуміння. Він покращує комунікативні навички працівників, створюючи сприятливі умови для співпраці. Це має вирішальне значення для узгодження індивідуальних та організаційних цілей, необхідних для досягнення оптимальних ключових бізнес-результатів. Коучинг розвиває лідерські здібності, надаючи менеджерам і потенційним лідерам навички для мотивації та керівництва командами [25]. Це підвищує ефективність менеджерів і позитивно впливає на продуктивність та моральний дух команд, покращуючи організаційні показники.

Мотивація та залученість тісно пов'язані з підвищенням продуктивності та задоволеності роботою, які є критичними компонентами корпоративної культури. Коуч-сесії виявляють і використовують сильні сторони кожного працівника, а також звертають увагу на області для вдосконалення. Персоналізований підхід підвищує мотивацію та залученість, оскільки працівники відчують, що їх цінують і підтримують. Коучинг допомагає працівникам ставити чіткіші цілі та розробляти ефективні стратегії для їх досягнення, покращуючи досягнення цілей та ефективність роботи. Надаючи працівникам необхідні інструменти та підтримку, безпосередньо сприяє поліпшенню організаційних результатів.

Звідси, метою коучингу є:

- 1) сприяння ефективному розвитку особистості;
- 2) підтримка усвідомлення організацією важливості кожного працівника;
- 3) відстеження професійного та особистісного зростання;
- 4) виховання у працівника почуття гордості до підприємства та відповідальності за власну роботу;
- 5) подання особистого прикладу у виконанні обов'язків та дотриманні корпоративної культури.

Для успішної реалізації програми необхідні такі умови:

- 1) усвідомлення працівником важливості індивідуальної роботи з персоналом;
- 2) досвід проведення різних коучингів;
- 3) збір достатньої інформації для об'єктивної оцінки персоналу;
- 4) фасилітатор повинен мати емоційну стійкість, організаторські таланти, здатність до об'єктивної оцінки та працювати з кадрами.

Етапи реалізації програми включають:

- 1) підготовку матеріалів на основі наукової літератури;
- 2) розробку індивідуальних програм для різних категорій працівників;
- 3) тренінги для наставників та розробку методів оцінки кандидатів;
- 4) підготовку необхідних документів;
- 5) відбір відповідних кандидатів на роль наставника;
- 6) навчання кандидатів за розробленою програмою;
- 7) проведення індивідуальних сесій з персоналом.

Таблиця 3.1. Етапи впровадження коучингу в організацію

Етапи впровадження коучингу в організацію	Зміст етапу
Навчання тренерів	Підвищення компетентності спеціалістів-наставників, розвиток організаторських здібностей, пояснення сутності індивідуальної роботи зі спеціалістами.
Індивідуальна робота з персоналом	Ведення робочого журналу спеціалістів, визначення їх кваліфікації та обов'язків.
Зворотний зв'язок від працівників	Анкетування, опитування, оформлення звітів від працівників.

Джерело: розроблено автором

У світлі необхідності постійного удосконалення роботи з персоналом, використання зовнішніх тренерів є менш ефективним заходом. Очевидно, що оптимальним варіантом є залучення до цієї ролі працівника відділу кадрів чи менеджера з корпоративної культури організації.

Навчання кандидатів на роль наставника розглядається у два етапи. Перший етап передбачає проведення семінарів з участю запрошених тренерів з метою підвищення компетентності коучерів-наставників, розвитку комунікабельності та організаторських здібностей. На цьому етапі персонал також буде проінформований про мету та принципи роботи, які будуть визначати подальші дії.

Другий етап включає роз'яснення висококваліфікованими фахівцями підприємства процесу індивідуальної роботи, визначення вимог до керівників, оцінку ефективності та очікувані результати від програми.

Робота з персоналом передбачає основну увагу на "новачків" та працівників, що перебувають у списку на підвищення за посадою. Якщо якість роботи буде на високому рівні, можна розглядати можливість масштабування програми для всього колективу.

Сесії з персоналом планується проводити щотижня з молодими спеціалістами та раз на місяць з іншими працівниками. Для оцінки ефективності роботи першої категорії працівників заплановано бесіди та анкетування через 3 місяці після початку курсів. Для другої категорії працівників (вже досвідчених), такі заходи заплановано проводити раз на півроку.

На основі результатів оцінки, керівники підрозділів або майстри, які проводили індивідуальні роботи, можуть бути винагороджені преміальними доплатами, отримати почесні грамоти та подяки від вищих керівництв. Для мотивації наставників може бути організовано щорічне нагородження «файного наставника», а також створено спеціальний день, присвячений цій номінації, який може співпадати з офіційним святом.

В індивідуальну роботу з персоналом входить ведення електронного робочого журналу працівників, у вигляді листів на гугл диску з певною розробленою структурою, в якому фіксуються його сильні та слабкі сторони, а також визначаються майбутні цілі та шляхи досягнення їх. Для цієї мети слід розробити спеціальний пакет документів, що включає індивідуальну програму, анкети для оцінки результатів роботи та звіт для наставника. Також, рекомендується

проводити щорічне анкетування серед працівників для вимірювання рівня їх лояльності до організації, щоб вчасно виявляти можливі негативні наслідки та усувати їх.

Запропонована система мотивації розроблена таким чином, щоб забезпечити фінансове заохочення кожного працівника на основі його щомісячних результатів роботи. Ця оцінка ґрунтується на індивідуальній оцінці з використанням рейтингової системи особистої ефективності.

Система особистої ефективності є підходом до управління власними справами та часом з метою досягнення більш високої продуктивності та успіху. Основна ідея полягає в тому, щоб систематизувати та пріоритизувати завдання та цілі, покращуючи управління своїм часом, енергією та ресурсами.

Для цього пропонується імплементувати в роботу систему "5+". Вона, як підхід до управління, може бути глибоко пов'язана з формуванням корпоративної культури компанії. Вона не лише визначає конкретні принципи або цілі, до яких слід прагнути, але й впливає на спосіб, яким працівники сприймають ці цінності та принципи у своїй роботі та спілкуванні. У контексті корпоративної культури, впровадження системи "5+" може сприяти встановленню та зміцненню цінностей, які відображають філософію та цілі компанії. Вона не лише створює каркас для управління бізнесом, а й допомагає сформувати сприятливу робочу атмосферу та підтримує розвиток корпоративної культури, що сприяє успішності організації.

Система "5+" — це методологія або підхід до управління, який базується на п'яти основних принципах або елементах. Термін "5+" може варіюватися в залежності від конкретного контексту або індивідуальних потреб компанії, але загальна ідея полягає в тому, що ця система ставить перед собою п'ять ключових цілей або принципів, які сприяють покращенню ефективності та досягненню успіху."

Основні принципи системи «5+» можуть включати:

- цілеспрямованість: встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часових обмежень (метод SMART) для кожної мети чи завдання;
- пріоритетність: визначення основних цілей та завдань, які мають найвищий пріоритет, і фокусування зусиль на їх досягненні;
- планування: розробка детального плану дій на день, тиждень або місяць, включаючи конкретні кроки, необхідні для досягнення поставлених цілей;
- контроль: постійне відстеження прогресу у виконанні завдань та коригування планів, якщо це необхідно;
- самомотивація: розвиток внутрішньої мотивації та самодисципліни для досягнення успіху у власних справах та проектах.

Дана система може включати різноманітні інструменти та методи, такі як техніки планування, методики пріоритизації завдань, ведення щоденників чи журналів, а також використання технологій для організації та управління часом. Вона сприяє покращенню продуктивності, зниженню стресу та досягненню більш високого рівня особистого та професійного успіху.

Система оцінки особистої ефективності "5+" виконує кілька важливих функцій: забезпечення узгодження зусиль працівників із загальною стратегією компанії; мотивації працівників; встановленні логічного зв'язку між результатами роботи та винагородою; оцінка потенціалу працівника та визначення потреб у розвитку.

Оцінка особистої ефективності працівників охоплює п'ять ключових сфер: оцінювання, розвиток і стимулювання. Ці компоненти окреслено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Компоненти оцінювання

Джерело: розроблено автором

Відповідальність за оцінювання індивідуальної роботи кожного працівника покладається на керівника підрозділу. Це вимагає щоденного спостереження та оцінювання кожного безпосереднього підлеглого. Для оцінювання працівника в кожній сфері використовується п'ятибальна шкала (А, В, С, D, Е, де А - 5 балів, В - 4 бали, С - 3 бали, D - 2 бали, Е - 1 бал). Для визначення якостей працівника використовується таблиця відповідності.

Наставник оцінює кожного працівника за різними показниками, виставляє відповідні бали та заносить їх в індивідуальний журнал працівника, який пройшов навчання. Після завершення навчання наставник використовує накопичені бали для прийняття рішень щодо індивідуального розвитку працівника, включаючи потенційне просування на вищі посади, включення до кадрового резерву організації та видачу індивідуальних бонусів.

Таким чином, можна зробити висновок, що електронний журнал сприятиме кращому розумінню працівниками цінностей, місії та цілей компанії, тим самим сприяючи чіткому розумінню їхнього внеску в досягнення організаційних цілей.

Впровадження мотиваційних стратегій за системою особистої ефективності забезпечить узгодження зусиль працівників зі стратегічними цілями компанії, підвищить мотивацію через чіткість цілей, встановить прямий зв'язок між результатами діяльності та винагородою, сприятиме оцінці потенціалу працівників та визначенню їхніх потреб у розвитку.

Отже, управління та вдосконалення корпоративної культури породжує взаємні трансформації, впливаючи як на окремих працівників, так і на організацію в цілому, підвищуючи таким чином організаційну ефективність, задоволеність роботою та загальну якість життя. Підвищуючи ефективність системи управління організацією через культурні трансформації, стає можливим досягти вищих економічних результатів для медичного закладу.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція надзвичайно висока, формування та підтримка корпоративної культури є ключовими факторами успіху. У цьому контексті важливо звернутися до інноваційних стратегій, спрямованих на створення позитивної та продуктивної робочої атмосфери.

Однією з таких стратегій є впровадження коучингових програм, спрямованих на розвиток особистості та професійних навичок працівників. Цей підхід може бути ефективним інструментом для створення сприятливого середовища, сприяючи зміцненню командного духу, підвищенню мотивації та розвитку лідерських якостей.

Впровадження коучингу може стати ключовим кроком у вдосконаленні корпоративної культури компанії ТОВ "ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК". Цей підхід не лише сприятиме розвитку індивідуальних навичок та компетенцій

працівників, а й сприятиме формуванню спільних цілей та цінностей усього колективу.

Далі в розділі буде розглянуто ключові аспекти впровадження коучингових програм, а також оцінка їх ефективності для підвищення продуктивності та розвитку корпоративної культури.

Проведення коуч-сесій може стати ефективним інструментом для розвитку та удосконалення корпоративної культури в ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК», сприяючи підвищенню мотивації, розвитку співпраці, формуванню позитивного робочого середовища, розвитку лідерських якостей та залученню працівників до спільних цілей компанії. Крім того, участь у групових сесіях сприяє зміцненню командного духу та співпраці між працівниками. Вони мають можливість обмінюватися досвідом, вирішувати спільні завдання та вчитися працювати разом для досягнення спільних цілей.

Зазначимо ключові моменти впровадження коучингової програми для ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»:

1. Вартість : Середня вартість індивідуальних коуч-сесії (з розрахунку 12000 грн за одну сесію).
2. Кількість працівників: Кількість працівників, які беруть участь у коуч-сесіях (наприклад, 10 осіб).
3. Тривалість коуч-сесій: Тривалість кожної сесії (наприклад, 2 год. на сесію).
4. Покращення продуктивності: Очікуване покращення продуктивності працівників у відсотках (10%).
5. Середня заробітна плата: Середня заробітна плата працівників, які беруть участь у коучингу (25 000 грн на місяць).

Вхідні дані для розрахунку:

- Вартість коуч-сесій = 12000 грн
- Кількість працівників = 10 осіб
- Тривалість кожної сесії = 2 години
- Очікуване покращення продуктивності = 10%

— Середня заробітна плата = 25000 грн/місяць

Розрахунок:

1. Загальна вартість коуч-сесій: Загальна вартість = Вартість однієї сесії * Кількість працівників = 12000 грн * 10 = 120 000 грн
2. Загальний час коуч-сесій: Загальний час = Тривалість сесії * Кількість працівників = 2 години * 10 = 20 годин
3. Річна заробітна плата всіх працівників: Річна заробітна плата = Середня заробітна плата * 12 місяців * Кількість працівників = 25000 грн/місяць * 12 місяців * 10 = 3 000 000 грн
4. Очікуване покращення продуктивності в грошах: Покращення продуктивності = Річна заробітна плата * Очікуване покращення продуктивності = 3 000 000 грн * 10% = 300 000 грн
5. Ефективність коуч-сесій: Ефективність = Очікуване покращення продуктивності - Вартість коуч-сесій = 300 000 грн - 120 000 грн = 180 000 грн.

Узагальнимо отримані результати в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Ефективність використання індивідуальних коуч-сесій для персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»

Показник	Значення
Вартість однієї коуч-сесії	12 000 грн
Кількість працівників	10
Тривалість кожної сесії	2 години
Очікуване покращення продуктивності	10%
Середня заробітна плата працівників	25 000 грн/місяць
Загальна вартість коуч-сесій	120 000 грн
Загальний час коуч-сесій	20 годин
Річна заробітна плата всіх працівників	3 000 000 грн
Очікуване покращення продуктивності	300 000 грн
Ефективність коуч-сесій	180 000 грн

Джерело: розроблено автором

Тож, при інвестиції в коучинг в розмірі 120 тис. грн, очікуване покращення продуктивності принесе ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК» додаткові 180 тис. грн.

Проведення коуч-сесій може відігравати ключову роль у розвитку та удосконаленні корпоративної культури ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК»:

1. Підвищення мотивації персоналу. Коуч-сесії можуть стати інструментом для підвищення мотивації працівників. Через ці сесії вони можуть отримати нові знання, навички та інструменти для вдосконалення своєї роботи, що може позитивно позначитися на їхній самооцінці та бажанні досягати більших результатів.

2. Сприяння співпраці та комунікації. Участь у групових коуч-сесіях сприяє зміцненню командного духу та співпраці між працівниками. Вони мають можливість обмінюватися досвідом, вирішувати спільні завдання та вчитися працювати разом для досягнення спільних цілей.

3. Формування позитивного робочого середовища. Коуч-сесії можуть сприяти створенню позитивного робочого середовища. Вони допомагають виявити і вирішити проблеми, спричинені конфліктами чи напругою, та створюють сприятливу атмосферу для відкритої співпраці та взаєморозуміння.

4. Розвиток лідерських якостей. Коуч-сесії можуть стати платформою для розвитку лідерських якостей серед працівників. Вони навчають розв'язувати складні ситуації, приймати важливі рішення та ефективно керувати командою.

5. Підвищення залученості працівників. Участь у коуч-сесіях дозволяє працівникам відчувати, що їхні думки, ідеї та потреби важливі для компанії. Це сприяє підвищенню залученості працівників до процесів компанії та формуванню їхньої позитивної ставлення до роботи.

Отже, проведення коуч-сесій є ефективним інструментом для розвитку та удосконалення корпоративної культури в ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК», сприяючи підвищенню мотивації, розвитку співпраці, формуванню позитивного робочого середовища, розвитку лідерських якостей та залученню працівників до спільних цілей компанії.

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведене теоретично-практичне дослідження корпоративної культури організації дає змогу зробити наступні висновки:

Досліджено важливість корпоративної культури для успішної управлінської діяльності підприємств. Вона впливає на підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів та збільшення конкурентоспроможності компанії. Зазначено, що підприємства всього світу досягають успіху завдяки формуванню внутрішньої культури на основі цінностей, традицій та правил. Розглянуто різні функції корпоративної культури, такі як інтеграційна, нормативна, регулююча, пізнавальна, комунікативна, інформаційна, мотиваційна, освітня. З'ясовано, що фактори, які впливають на формування та удосконалення корпоративної культури, включають стабільність зовнішнього середовища, ступінь диференціації та інтеграції. Визначено чотири типи корпоративної культури згідно з теорією К.Камерона та Р. Куїнна.

Досліджено основні чинники, що формують корпоративну культуру, включають бачення власника компанії та впровадження ним правил, норм і цінностей, які спільно поділяються засновником компанії. Власник компанії має ключовий вплив на формування культури, однак важливо також враховувати погляди та цінності працівників та споживачів. Основні принципи корпоративної культури включають перетворення ідеї успіху на мрію кожного споживача, спільний поділ цінностей та поглядів компанії з працівниками та клієнтами, а також вимогу до працівників бути частиною загальної мрії компанії.

Досліджено вплив внутрішніх та зовнішніх змін на процеси формування та розвитку корпоративної культури компанії. Зазначено необхідність оцінки ефективності цих процесів для підвищення рівня розуміння управлінських рішень та виявлення слабких місць та можливостей для покращення. З'ясовано, що аналіз ефективності процесів формування корпоративної культури сприяє підвищенню мотивації працівників, підтримує їхню продуктивність та знижує ризики

неефективного розвитку. Висновок полягає в тому, що систематична оцінка ефективності цих процесів є важливим кроком для забезпечення успішності та стійкості компанії у динамічному бізнес-середовищі.

Досліджено процеси формування корпоративної культури в медичному центрі ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК», де основний акцент робиться на забезпечення комфортного середовища для споживачів. Зазначено відсутність формального документу щодо корпоративної культури, але підкреслено, що етичні та ділові стандарти, закладені засновником, чітко виконуються. З'ясовано, що компанія вкладає значну увагу в питання іміджу та етики, а також успішно впроваджує комунікаційні практики, спрямовані на покращення внутрішнього спілкування та підвищення довіри між підрозділами. Зауважено, що основними принципами поведінки працівників є пунктуальність, порядність, відповідальність та багатозадачність.

Досліджено місію та бачення компанії, а також основні цінності, правила та принципи корпоративної культури. Зазначено, що компанія ставить перед собою завдання створити комфортний простір для пацієнтів та підтримує прозорість і повагу у відносинах з працівниками і партнерами. З'ясовано, що в компанії цінують своїх працівників та надають умови для їхнього професійного росту.

Для оцінки корпоративної культури були проведені опитування серед працівників, які підкреслили важливість позитивного настрою та сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Проаналізовані проблеми внутрішньої взаємодії в компанії, такі як перекладання відповідальності, недостатня довіра між керівництвом та виконавчим персоналом, а також нерівномірний розподіл роботи. Запропоновано шляхи вдосконалення корпоративної культури, такі як проведення тренінгів, організація виїзних заходів та свят, підвищення заробітної плати та надання можливості кар'єрного росту.

Проект удосконалення корпоративної культури ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК» охоплює три основні напрями. На підставі результатів опитувань виявлено, що робочі тренінги не є дуже ефективними, а заходи щодо підвищення

кваліфікації персоналу майже не використовуються. Основними напрямками є впровадження практики коучингу та ведення особистого журналу для кожного працівника, в якому зберігається інформація про його професійний розвиток, навчання та результати атестаційних оцінок. Цей інструмент може стати підґрунтям для рекомендацій щодо підвищення кваліфікації працівників.

Підсумовано, що управління та вдосконалення корпоративної культури породжує взаємні трансформації, впливаючи як на окремих працівників, так і на організацію в цілому, підвищуючи організаційну ефективність, задоволеність роботою та загальну якість життя. Підвищуючи ефективність системи управління організацією через культурні трансформації, стає можливим досягти вищих економічних результатів для медичного закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєва, А. В., Цільмак, О. М. Етапи становлення та розвитку наукових поглядів стосовно феномену «корпоративна культура». До нової концепції юридичної освіти. 2019. 185-186 с.
2. Тесленко А., Коробкіна Т. Психологічні підходи до управління персоналом. *Матеріали конференцій МНЛ*. 2022. 242–243 с. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/190>
3. Баркова, К.О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства 2020. 129-142 с.
4. Вараксіна О.В., Шульга В.Ю. Роль корпоративної культури в сучасному бізнес – середовищі. *Економіка і суспільство*. 2023. № 49. 3-5 с.
5. Варіс І.О., Кравчук О.І., Паращук Є.Ю. Цифровізація бізнес – процесів менеджменту персоналу: Можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. 90—102 с.
URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090.
6. Василик А.В., Мурза, К. В. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3. 137–146 с. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.1
7. Веретенникова Г.Б, Томах В.В. Аналіз готовності підприємства до впровадження сучасних інструментів розвитку корпоративної культури. Харків: ХНЕУ. 2020. 2-4 с.
8. Винничук Р.О., Пегитяк О.І. Роль корпоративної культури організації під час війни. Національний університет «Львівська політехніка». 2022. 171-173 с.
9. Громко Л. Корпоративна культура, як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. 2020. 116-115 с.
10. Управління персоналом / В.М.Данюк та ін.; ред. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 124-127 с.

- 11.Замлинський В.А. Вплив корпоративної культури на розвиток компанії. Облік і фінанси. Одеса: ОНПУ, 2019. 145-148 с.
- 12.Збірник з менеджменту. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 237 с.
- 13.Згалат – Лозинська Л.О, Романов В.О. Формування різних типів корпоративної культури підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 2023. 114 с.
- 14.Зеркаль А.В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємства. Талін. 2022. 20-21 с.
 Кащенко Ю.В. Основи формування та розвитку корпоративної культури. Вісник студентського наукового товариства «Ватра». 2019. 20-21 с.
- 15.Клініка Медіком. URL: <https://medikom.ua/price/>
- 16.Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С.О. Цимбалюк. Київ: КНЕУ, 2011. 397с.
- 17.Колот А.М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. К. : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с. URL: http://projects.dunehd.com/bitstream/handle/2010/36870/Pfzvvr_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- 18.Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія/ А.М. Колот та ін.; ред. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.
- 19.Кононенко Т.В. Методики дослідження психологічного благополуччя осіб зрілого віку. Київ: КНЕУ. 2023. 64-65 с.
- 20.Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2022. №1. 92-110 с.
 URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>
- 21.Леонова Б.І. Роль корпоративної культури організації у воєнний час. Київ: Кнеу, 2022. 74-75 с.
- 22.Лепейко Т.І., Янієва, Д.Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. Економіка та управління підприємствами. Харків: ХНЕУ. 2022. 101-102 с.

- 23.Литвин О., Галицька О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. *Фінансовий простір*. 2019. № 4. 128-130 с.
- 24.Мельник А.О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24. 114 с. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-18)
- 25.Менеджмент персоналу: підручник. за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
- 26.Лопушняк Г.С., Галушка О.П. Теоретичні засади оцінювання персоналу у сфері публічного управління. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності виклики, шляхи розвитку : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2020. 196-199 с.
URL:<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cdd9faa9-c302-450e-be62-3b69b2fce4f4/content>
- 27.Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін. за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. Київ :КНЕУ, 2015.519 с.
URL:https://shron1.chtyvo.org.ua/Kolot_Anatolii/Sotsialna_vidpovidalnist.pdf?PHPSESSID=feoq1bm4t7dm752agutl88n2k5
- 28.Тешева Л.В., Унгур'ян, К. Д. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*. Харків: ХНЕУ, 2022. №10. 84-90 с.
URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-17>
- 29.ТОВ «ГЛОБАЛ МЕДІКАЛ НЕТВОРК» URL: <https://opendatabot.ua/c/44623028>
- 30.ТОВ «СМАРТ МЕДІКАЛ ЦЕНТР» URL: <https://opendatabot.ua/c/41186484>
- 31.Файна клініка. URL: <https://fajna.clinic/about-clinic>
- 32.Ціни на медичні послуги ММ "Добробут" – Офіційний сайт Добробут. URL: <https://dobrobut.com/ua/prices>
- 33.Ціни на медичні послуги Оксформ Медікал. URL: <https://oxford-med.com.ua/ua/price/>

- 34.Чернух Д.В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. Інститут економіки промисловості НАН України. Київ, 2023. 81-84 с.
- 35.Олексенко Я.А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. №33. 117-121 с.
URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_33/25.pdf
- 36.Щетініна Л.В. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі / Л.В. Щетініна та інші. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 229-236.
- 37.Deloitte. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. 2022.
URL:https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-UC_UKR.pdf
- 38.Franzoni, S. Measuring corporate culture. Department of Economics and Management - University of Brescia, 2013. 309 с.
- 39.Küsbeci P., Altındağ E. The effect of corporate memory and organizational learning on the firm performance through corporate culture. 2022. URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2373429>
- 40.Ryba K. The Importance of Organizational Culture. 2023.
- 41.URL:<https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/importance-of-organizational-culture-research>
- 42.Ukrainian Business Award 2023. URL: https://uba.top/fajna-clinic/?wpo_all_pages_cache_purged=1
- 43.Ulysses D., Wang X.. The Influence of Organizational Culture on Corporate Strategy: The Case of Disney. 2023. 12-14 с.
- 44.Viva – мережа клінік. URL: <https://viva.clinic/ua/>
- 45.Вонберг Т.В., Головка А.А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2022. Вип.1(59). С.79-84. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/download/257007/253958>

- 46.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
- 47.Канюка Б. С. Формування та розвиток корпоративної культури : бакалавр. диплом. робота : 073, Менеджмент / Канюка Богдана Сергіївна ; наук. керівник Щетініна Л. В. ; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Ф-т упр. персоналом, соціології та психології, Каф. соціоекон. та упр. персоналом. – Київ, 2022. – 8-10 с.
- 48.Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 113-118. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-18).



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

ID перевірки:
1016316234

Дата перевірки:
04.06.2024 07:02:06 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
04.06.2024 07:27:52 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: КБР_Ісаєнко_плагіат

Кількість сторінок: 59 Кількість слів: 12718 Кількість символів: 100986 Розмір файлу: 229.27 KB ID файлу: 1016113815

8.42% Схожість

Найбільша схожість: 2.96% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1016113811)

3.69% Джерела з Інтернету 180 Сторінка 61

7.27% Джерела з Бібліотеки 438 Сторінка 62

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 3