

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

ЕІУ, РЕУ

(повне найменування інституту, факультету)

Менеджменту

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему *Уростова ланка системи управління корпоративного підприємства*

Виконав: студент(ка) II курсу, групи 518

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

Сев Р.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Теслюк С.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Турова С.О.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ЕТІ, РЄУ
 Кафедра Менеджменту
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність РПЗ «Менеджмент»
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри дек.и.проф
Пучка Т.В.
 « 12 » 12 2019 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Сев Фарисей Андрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління корпоративного культурного підприємства
 керівник проекту (роботи) Терещук ІМ, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 14 » 11 20 19 року № 192



2. Строк подання студентом проекту (роботи) 22.11.2019

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Вісник - статистичний дайджест підприємства ТОВ «Лайм IT» на основі наукової періодичної видання дайджестів мережі Інтернет, журналістики та періодичних видань України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Терещук ІМ аналіз управління корпоративного культурного підприємства, моделі процесів формування та управління корпоративного культурного ТОВ «Лайм IT», шляхи врегулювання корпоративної культури на підприємстві «Лайм IT»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Табл 21, рис. 17

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Тесменко С.М.		
II	Тесменко С.М.		
III	Тесменко С.М.		
IV	Муравець С.М.		
V	Машкова А.Ю.		

7. Дата видачі завдання « _____ » _____ 20__ року.


КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2019	
2	Вибір теми	15.03.2019	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	15.03.2019	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	Постійно	
5	Наказ Ректора ЗНТУ про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	15.03.2019	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	29.03.2019	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	31.05.2019	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	20.09.2019	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	11.10.2019	
11	Нормоконтроль	25.10.2019	
12	Попередньої захист магістерської роботи	01.11.2019	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	22.11.2019	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	18-19.12.2019	

Студент(ка)


(підпис)
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)


(підпис)
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Удосконалення системи управління корпоративною культурою підприємства»: с. 137, 15 рис., 20табл., джерел 73.

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою ІТ-підприємства.

Предмет дослідження – методи та підходи до удосконалення системи управління корпоративною культурою ІТ-підприємства.

Мета дослідження – удосконалення системи управління корпоративною культурою ІТ-підприємства ТОВ «Лайт ІТ».

Методи дослідження: метод опитування, метод експертних оцінок, метод PEST-аналіз.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало розроблення рекомендацій розвитку корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ» для підвищення ефективності роботи підприємства.

Основні положення роботи. Розглянуті теоретичні основи організації та управління корпоративною культурою підприємства, проведено аналіз стану корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ», удосконалено систему управління корпоративною культурою ТОВ «Лайт ІТ».

Значущість роботи і висновки. Удосконалення системи управління корпоративною культурою ТОВ «Лайт ІТ» дозволяє виявити перспективи розвитку, удосконалити управління корпоративною культурою, підвищити ефективність роботи підприємства, конкурентоспроможність послуг, поліпшити фінансово-економічні результати діяльності.

Ключові слова: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ІТ-ПІДПРИЄМСТВО.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ ДО МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ.....	
РЕФЕРАТ.....	
ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність, основні елементи та функції управління корпоративною культурою підприємства.....	8
1.2 Роль корпоративної культури в розвитку ІТ-підприємства та методи її формування.....	21
1.3 Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства.....	32
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «ЛАЙТ ІТ».....	44
2.1 Аналіз стану та особливостей розвитку корпоративної культури підприємства.....	44
2.2 Дослідження структурних елементів корпоративної культури підприємства.....	57
2.3 Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури ІТ-підприємства.....	69
Висновки до розділу 2.....	83
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЛАЙТ ІТ».....	86
3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління корпоративною культурою.....	86
3.2 Планування напрямків розвитку корпоративної культури.....	93
3.3 Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства.....	100

Висновки до розділу 3.....	105
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	106
ВИСНОВКИ.....	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	127
ДОДАТОК А.....	134
ДОДАТОК Б.....	135
ДОДАТОК В.....	136
ДОДАТОК Г.....	137

ВСТУП

Розробка методологічних та методичних засад організації та управління системою корпоративною культурою підприємств набуває сьогодні значної ваги внаслідок виникнення українських ІТ-підприємств, що мають особливу та специфічну корпоративну культуру. Адже, незважаючи на значне збільшення ІТ-підприємств в Україні протягом останнього десятиліття, ефективність їх роботи залишається невисокою та потребує вдосконалення.

Актуальність теми. Сучасний стан корпоративної культури українських підприємств потребує глибокого дослідження нових теоретичних положень та розробки практичних підходів до управління.

Управління корпоративною культурою є невід'ємним елементом загальної стратегії розвитку підприємства, та особливо ІТ-підприємств. Впровадження, підтримка та вдосконалення корпоративної культури, є одним з найважливіших факторів на шляху до ефективного функціонування підприємства, запорукою довгострокової ефективності та підвищення конкурентоспроможності. Вдосконалення системи управління корпоративною культурою дозволяє вирішити такі проблеми підприємства як плинність кадрів, недостатнє задоволення співробітників умовами праці, соціально-психологічний клімат в колективі.

У результаті науково-практичних досліджень накопичено теоретичні здобутки та практичний досвід, що відображають соціально-економічні аспекти системи управління корпоративною культурою підприємства, але разом з тим недостатньо розглянута саме корпоративна культура ІТ-підприємств, що має свої специфічні особливості.

Недостатня розробленість означеної проблеми, а також її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми магістерської роботи, її актуальність, мету, завдання, а також логіку викладення матеріалу дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – удосконалення системи управління корпоративною культурою підприємства ТОВ «Лайт ІТ».

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою ІТ-підприємства.

Предмет дослідження – методи та підходи до удосконалення системи управління корпоративною культурою ІТ-підприємства.

В рамках даної теми, у відповідності з метою роботи поставлені наступні завдання:

- розглянути сутність, основні елементи та функції управління корпоративною культурою підприємства;
- визначити роль корпоративної культури в розвитку ІТ-підприємства та методи її формування;
- ознайомитися з впливом корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства;
- проаналізувати стан та особливості розвитку корпоративної культури підприємства;
- дослідити структурні елементи корпоративної культури підприємства;
- дослідити вплив зовнішніх факторів на стан корпоративної культури ІТ-підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління корпоративною культурою;
- спланувати напрямки розвитку корпоративної культури;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства.

Методи дослідження. Методологічну і теоретичну основу магістерської роботи склав синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень в області корпоративної культури, сучасні концепції і методи управління корпоративною культурою ІТ-підприємств. У роботі для обґрунтування напрямків удосконалення системи управління корпоративною культурою ТОВ «Лайт ІТ» використовувався метод експертних оцінок. При визначенні стану корпоративної культури підприємства використовувався

метод опитування. Для визначення зовнішніх факторів, що впливають на корпоративну культуру підприємства використана методологія PEST-аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці шляхів вдосконалення корпоративної культури ІТ-підприємства, а саме:

- розроблено рекомендації щодо управління корпоративною культурою;
- удосконалено: елементи корпоративної культури, внутрішню корпоративну PR-діяльність;

- дістали подальшого розвитку: аналіз впливу зовнішнього середовища на корпоративну культуру, за допомогою PEST-аналізу.

Інформаційною базою дослідження є роботи вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців з управління корпоративною культурою, документи ТОВ «Лайт ІТ», статистична й економічна звітність підприємства, результати власних досліджень і спостережень.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано 3 наукові праці (стаття у фаховому виданні, тези доповідей). У фаховому виданні опубліковано статтю: «Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури ІТ-підприємств». У збірниках тез доповідей опубліковано тези: «Формування корпоративної культури ІТ-підприємства», «Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури ІТ-підприємств».

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 137 сторінок, включаючи 20 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел (73 найменування) – 7 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, основні елементи та функції управління корпоративною культурою підприємства

Корпоративна культура – невід’ємна частина будь-якої організації, вона існує незалежно від бажання керівників, так як проявляється навіть в звичайній взаємодії співробітників. Корпоративна культура або культура організації являє собою сукупність поглядів і моделей поведінки співробітників в процесі внутрішньої і зовнішньої інтеграції. Корпоративна культура є складним комплексом цінностей і інструментів, які приймаються всіма членами компанії.

У сучасному суспільстві культура організації є потужним інструментом, що формує стратегію і дозволяє орієнтувати всі підрозділи та кожного окремого працівника на досягнення загальних цілей і продуктивне спілкування.

Дослідники займаються вивченням даного терміну вже з середини ХІХ століття, за цей час ними було сформульовано багато напрацювань з теорії корпоративної культури, її класифікацій, видів і функцій, а також практичні рекомендації щодо створення ефективної культури організації. Визначення поняття «корпоративна культура» давали такі автори, як Агафонова Е. [66], Абрамова С.Г. [65], Василенко С.В. [6], Кандарья І. Я. [67], Кібанов А.Я. [20], Персикова Т. Н [30]. Зарубіжні автори теж не обходили увагою теорію побудови культури організації, так засновник менеджменту Е. Шейн [41] описував лідерство, як основу корпоративної культури.

Сучасні автори роблять акцент на практиці формування культури на підприємстві, ґрунтуючись на досвіді своїх організацій, як наприклад: Д. Мічелл (Mitchell) [28], Мерсер Д. (IBM) [27] та інші.

Особливе значення вивченню корпоративної культури надають фахівці ІТ-сфери, так як вона досить специфічна в силу особливостей професії «програміст», яка полягає в спілкуванні людини не тільки з людьми, а й з технікою.

Вивченням культури організації в даній області займалися Мерсер Д. [28], Бруковська О. [5], Мітчелл Д. [27], Хоменко Е [73]. та інші.

Поняття «корпоративна культура» складається з двох слів: культура і корпорація. Культура – це сукупність норм і цінностей, що поділяють усі члени організації. Корпорація – це складний організм, в якому культура відіграє важливу роль, є базисом для побудови відносин між членами колективу [6, с. 12].

У зв'язку з потребою нових підходів до управління, великого і середнього бізнесу в 80-і роки ХХ століття в США була розроблена концепція корпоративної культури. Надалі багато організацій перейняли цей досвід і корпоративна культура міцно вкоренилася в дисципліні управління.

Корпоративна культура – система духовних і матеріальних цінностей, взаємодіючих між собою, що відображають індивідуальність конкретної компанії [3, с. 14]. Також існують і інші визначення: корпоративна культура – унікальна загальна психологія організації [5, с. 6].

Корпоративна культура – унікальні характеристики особливостей організації, її відмінних рис від усіх інших у галузі. Едгар Шейн говорить про те, що корпоративна культура – це комплекс базових припущень, розроблений групою для боротьби з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Даний комплекс функціонує досить довго, і з метою підтвердження спроможності, він передається новим членам [41, с. 34].

На думку А.Я. Кибанова, корпоративна культура є набором важливих положень, які використовуються членами організації і виражаються в цінностях, заявлених організацією, що дають людям орієнтири їх дій і поведінки [20, с. 107].

Стеклова О. Є. стверджує, що корпоративна культура – складний організаційний феномен, що поєднує в собі економічну, виробничу і соціальну сторони підприємництва, а також що відображає механізм реалізації інноваційного потенціалу, заснований на мотивації [35, с. 83].

Василенко С. В. вважає, що корпоративна культура – один з видів культур світу, що виражається в сукупності правил внутрішньої і зовнішньої діяльності організації. Дані цінності проявляються по-різному, відповідно до цілей діяльності [6, с. 23].

Різноманітні підходи до визначення цього поняття представлені в загальних моментах, так при проведенні контент-аналізу, можна виявити найчастіші поняття. Так, в більшості трактувань автори посилаються на базові зразки поведінки, яких дотримуються члени організації (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Загальна таблиця визначень корпоративної культури

Автор	Визначення
Стеклова О.Є. [35, с. 7]	Це сукупність певних норм і цінностей, які повинні відповідати стратегії і зовнішньому середовищу організації
Персикова Т.Н. [30, с.14]	Це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, притаманних даній корпорації, відображають її індивідуальність і сприймання себе та інших у соціальному та речовинному середовищі, проявляються в поведінці, взаємодії у сприйманні себе й навколишнього середовища
Агафонова Е. [66]	Це поведінка працівників організації, їхні переконання і цінності, традиції, рівень взаємовідносин між менеджерами і працівниками, між компанією, її клієнтами і постачальниками

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення
Кибанов А.Я. [20, с.11]	Це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою і властиві даній корпорації, які відображають індивідуальність та сприйняття себе й інших у соціальному і речовому середовищі, яка проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе й оточуючого середовища
Співак Р.П. [33, с. 23]	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників
Макеев В.А. [25, с. 17]	Позиції, точки зору і манери поведінки в яких втілені основні цінності

Проаналізувавши таблицю, ми можемо зробити висновок, що у даних визначень думках авторів є деякі подібності. Більшість вважають, що найважливішою рисою корпоративної культури – є система цінностей: матеріальних та духовних.

У сучасних умовах керівництво організацій зацікавлене в гнучкості і впровадженні інновацій в корпоративну культуру компанії. Як правило, корпоративну культуру розглядають на трьох основних рівнях – поверхневому, підповерхневому і глибинному (Додаток А) [41]. Деякі автори [4, 20, 39] дотримуються наступного трактування: змістовний, ментальний і діяльнісний рівні корпоративної культури.

На змістовному рівні культура представлена в зафіксованих документах, які складають нормативну базу організації. Даний блок визначається людьми, які працюють в організації, в ході створення корпоративної культури.

Ментальний рівень корпоративної культури укладений на рівні свідомості членів організації, в їх менталітеті. Для продуктивної роботи нових стратегій і перспективних програм, а також стилів управління, які могли б принести позитивні фінансові результати, вони повинні вкоренитися в переконаннях співробітників і керівників, їх мотивації та прихильності. Курс на стабільне функціонування або навіть на виживання повинен змінитися на розвиток, підвищення ефективності, орієнтацію на поліпшення якості життя, введення інновацій.

Діяльнісний рівень – рівень практичних дій, спрямованих на досягнення цілей організації, реалізацію корпоративних цінностей і філософію фірми, її традицій і програм. Члени організації діють виходячи зі своїх особистих орієнтацій і уявлень. Даний рівень тісно взаємопов'язаний з ментальним.

Розглянемо елементи, з яких складається корпоративна культура. Е. Шейн виділяє такі елементи корпоративної культури, як: артефакти, цінності та основні переконання [41, с. 87].

Артефакти – організаційний рівень фізичного і соціального оточення, він видимий і є зовнішнім проявом корпоративної культури. На цьому рівні проявляються як вироби, непритаманні природі, технології, так і продукти цивілізації [41, с. 87].

Цінності – проміжний рівень, що характеризується низьким ступенем усвідомленості корпоративної культури. На даному рівні через подання до переконання йде процес перетворення цінностей. Коли в організації цінності починають сприйматися як само собою зрозуміле, відбувається процес перетворення їх в уявлення, вони переходять в підсвідомість, і дії стають автоматичними [41, с. 87].

Наприклад, якщо на підприємстві погіршується, скажімо, рівень продажів, керівники намагаються збільшити його за допомогою реклами, але лише після того, як співробітники випробують це рішення, воно стане звичним для всіх переконанням.

Однак існують і такі цінності, які проголошуються на свідомому рівні без будь-якої перевірки. Наприклад, інформація в статуті, в якій закріплено, що співробітники компанії є основною цінністю в організації.

Основні переконання – це підсвідомий рівень корпоративної культури, він невидимий і об'єднує сприйняття часу і простору, людської природи, ставлення до навколишнього світу і взаємини [39, с. 135].

У книзі «Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом» Василенко С.В. виділяє два рівня корпоративної культури: внутрішній і зовнішній. Внутрішній рівень автор поділяє на усвідомлений і неусвідомлений [6, с. 56].

Усвідомлений рівень проявляється в діях співробітників, в тому, що вони кажуть. Даний рівень є відображенням головних цінностей організації.

Цінності на внутрішньому несвідомому рівні є найбільш значущими. Дані цінності вкорінюються в підсвідомості співробітників. На внутрішньому рівні для керівництва базові цінності можуть являти собою різний характер:

а) недовіра до співробітників, що виявляється в тотальному контролі за їх діями, в обмеженні свободи дій;

б) довіру між керівництвом і підлеглими, свобода в прийнятті рішень, робота в команді [6, с. 57].

У зовнішній рівень корпоративної культури входять культурні «Артефакти», а також видимі об'єкти і різні заходи:

- дрес-код;
- фактична поведінка людей в організації;
- місце розташування офісу;
- корпоративні заходи [6, с. 57].

На всіх рівнях існує взаємозв'язок фундаментальних цінностей і системи відносин організації. Базові цінності виражаються в видимих образах: символ, девіз, церемонії, герой, переказ, заходи.

Корпоративна культура виникає в структурованих групах, а з плином часу стає потужнішою. Як правило, корпоративна культура виникає спонтанно і

передається за допомогою особистого прикладу. Харизматичні особистості, неформальні лідери вносять найбільший внесок. Їх манера поведінки в організації і звички несвідомо копіюються іншими співробітниками фірми. Позитивним аспектом є те, якщо на чолі організації стоїть харизматичний і сильний лідер, так як вплив на корпоративну культуру буде надавати саме він, а вона буде працювати на свого творця. Однак, якщо цей вплив не контролювати, основні цілі організації досягнуті не будуть, саморозвиток організації призупиниться.

Отже, серед усіх елементів корпоративної культури, які були виділені раніше, основним є цінності. Вони проявляються у всій організації, а також відображаються і в її політиці, і в її цілях. Світоглядні установки, ідеї компанії – все це відноситься до цінностей організації. Вони дають співробітникам упевненість в тому, що їх заняття в організації відповідають їх особистим потребам і інтересам, інтересам колективу, конкретного підрозділу і всієї корпорації в цілому.

На думку консультантів з управління персоналом, корпоративні цінності можуть включати в себе:

- «обличчя» організації, її призначення (рівень технологічного оснащення, якість продукції та послуг, ніша, яку організації займає в своїй галузі, новаторство);
- влада (повага співробітників до влади і старшинства, повноваження посадової особи);
- значення керівних посад і їх функцій (роль керівних постів, їх повноваження);
- поводження з людьми (повага до індивідуальних прав співробітників, турбота про потреби людей, можливість навчання та підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єра, справедливість оплати);
- критерії вибору на керівну посаду (пріоритети при внутрішньому відборі: старшинство, ефективність роботи, вплив неформальних відносин);
- дисципліна (форми організації роботи, гнучкість зміни ролей);

- стиль управління (авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва, використання особистого прикладу, гнучкість управлінця);

- процес прийняття рішень (можливість компромісів, індивідуальне або колективне прийняття, необхідність згоди з керівництвом, ким приймається рішення);

- комунікації (інформованість співробітників, ступінь легкості обміну інформацією);

- контакти (особисті або письмові контакти, використання каналів службового спілкування, можливість контактів з керівництвом, правила проведення зборів);

- соціалізація (спілкування під час і поза роботою, умови спілкування);

- оцінка ефективності роботи (ким і як здійснюється оцінка, як в подальшому використовуються результати);

- вирішення конфліктів (участь керівництва у вирішенні конфліктів, бажання йти на компроміс, офіційні або неофіційні шляхи вирішення конфліктів) [27].

У корпоративній культурі також велике значення мають нормативно закріплені гасла і девізи. Вони підкреслюють значущі установки організації, її орієнтири, крім цього, вони повинні бути взаємопов'язані з місією корпорації.

Міфи і легенди грають також важливу роль. Вони формуються стихійно або зусиллями її керівників і HR-відділу. Вони існують, як метафоричні історії, різні анекдоти, пов'язані з історією компанії, її діяльністю та розвитком, що передаються від покоління до покоління серед співробітників. Такі міфи і легенди існують для того, щоб на наочному прикладі донести до співробітників загальнокорпоративні цінності.

Такі історії бувають не тільки позитивними, але і негативними, які суттєво підривають авторитет фірми всередині і в зовнішньому просторі. У таких випадках керівники беруть під контроль даний потік інформації і встановлюють інформаційні фільтри для зміцнення в свідомості персоналу тільки позитивної інформації.

Досліджуючи тему корпоративної культури, актуальною є думка Михайла Вороніна, голови ради директорів агентства стратегічних подій, а також автора книги по створенню і управлінню корпоративною культурою в організації «Winning the hearts. Достукатися до сердець співробітників», який вважає, що рівень лояльності співробітників – найважливіший елемент корпоративної культури, який полягає в певному відношенні декількох факторів організації, деякі з них повинні застосовуватися в більшому, а інші в меншому ступені [9, с. 32].

Діаграма «Піраміда лояльності», представлена на рис. 1.1, де вказані основні складові корпоративної культури в тому відсотковому відношенні, яке повинно бути присутнім в організації.

Шлунок співробітника – це його базові потреби життєзабезпечення. Вони задовольняються якраз матеріальною винагородою за його роботу, ресурсами для виконання роботи і якістю офісу.

Голова (мозок) співробітника – це його розвиток, професійне зростання, тренінги, семінари, коучинг і просування по кар'єрних сходах.

Серце – емоційна прив'язаність, довіру, єдність думок і почуттів. Йому потрібна особлива психологічна атмосфера всередині компанії, що робить її унікальною. Ще потрібні турбота, увага, своєчасні заохочення.

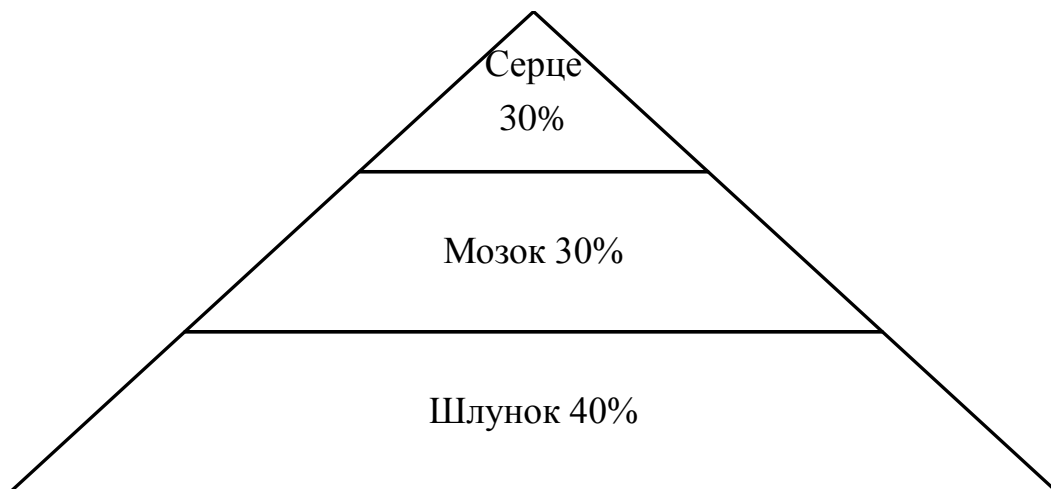


Рис. 1.1 Піраміда лояльності персоналу організації М. Вороніна

Вивчивши рисунок, ми можемо зробити певні висновки. Існує три рівні мотивації співробітників: шлунок (гроші), мозок (програми розвитку) і серце (атмосфера). Коли шлунок співробітника наповнений, а мозок накачаний, головною і єдиною конкурентною перевагою стає щасливе серце співробітника. На ринку роботодавців найкращих співробітників отримують і утримують компанії, які можуть найбільш ефективно мотивувати на співпрацю.

Корпоративна культура організації визначається сферою діяльності. Так, фінансові організації формують її більш суворої і певної, стиль спілкування тут більш формальний. Торгові організації формують свою культуру досить по-різному: менш певна, допускає свободу в стилі спілкування, в поведінці, керівництво тут більш демократично, в таких компаніях вітається товариськість і енергійність. ІТ-сфера формує свою культуру, ґрунтуючись на тенденції демократичного, навіть попустительського керівництва, яке мінімально контролює роботу співробітників, так як вони самостійно контактують з замовниками.

Виходячи зі змісту корпоративної культури організації, її співробітники дотримуються тих чи інших правил поведінки. Такі правила і норми, стандарти взаємин співробітників, керівників і підлеглих, підрозділів закріплені в офіційних документах і різних кодексах.

Так, в діловій кодексе входить три групи правил:

а) забороняючі, вони встановлюють, що ніколи не можна робити в організації (заборона на нашіптування, заборона на порушення комерційної таємниці);

б) розпорядчі, кажуть, що необхідно робити в організації (процедури управління, угоди);

в) рекомендуючі, такі правила рекомендують (прояв творчої ініціативи, прихильність фірмі) [4, с.46].

Якщо діловий кодекс приймається співробітниками організації на діяльнісному або ментальному рівнях, то він починає регулювати відносини

безособово, полегшуючи завдання керівникам і підвищуючи ефективність роботи в цілому.

Ще одним складовим елементом корпоративної культури є герої організації – ті люди, які уособлюють собою справи і подвиги, зразки особистості, що переймуть в подальшому більшість співробітників. [41, с. 108]

Церемонії – це планові заходи, що проводяться для того, щоб привести співробітникам найяскравіші приклади вираження цінностей організації. Такі заходи покликані зміцнити віру людей, працюючих у фірмі, в її цінності, об'єднати їх і надати можливість взяти участь у важливій події, а також у вшануванні героїв корпорації [41, с. 108].

Дані церемонії є вручення нагород або премій, тут підкреслюється думка про те, що за хорошу роботу співробітник може отримати гідну нагороду. Нагородження може проводитися різними способами, головне, щоб ця церемонія мала однакову значимість як для нагороджуваного, так і для інших співробітників фірми.

Сукупність елементів тієї чи іншої корпоративної культури стає її особливістю, однак вчені виділяють дві важливі особливості:

1) багатогранність культури або її багатоаспектність: культура складається з субкультур і соціальних груп, що існують в системі загальної культури, культура включає різні сторони діяльності, куди входять спілкування, управління, внутрішні взаємини;

2) багаторівневість культури: культура складається з декількох шарів і будується на декількох етапах [20, с. 214].

Розглянувши точки зору різних авторів [20, 41] можемо виділити основні елементи корпоративної культури та представити на рис. 1.2.

Артефакти, цінності, міфи і легенди – є основними елементами, що формують особливу та унікальну корпоративну культуру підприємства.

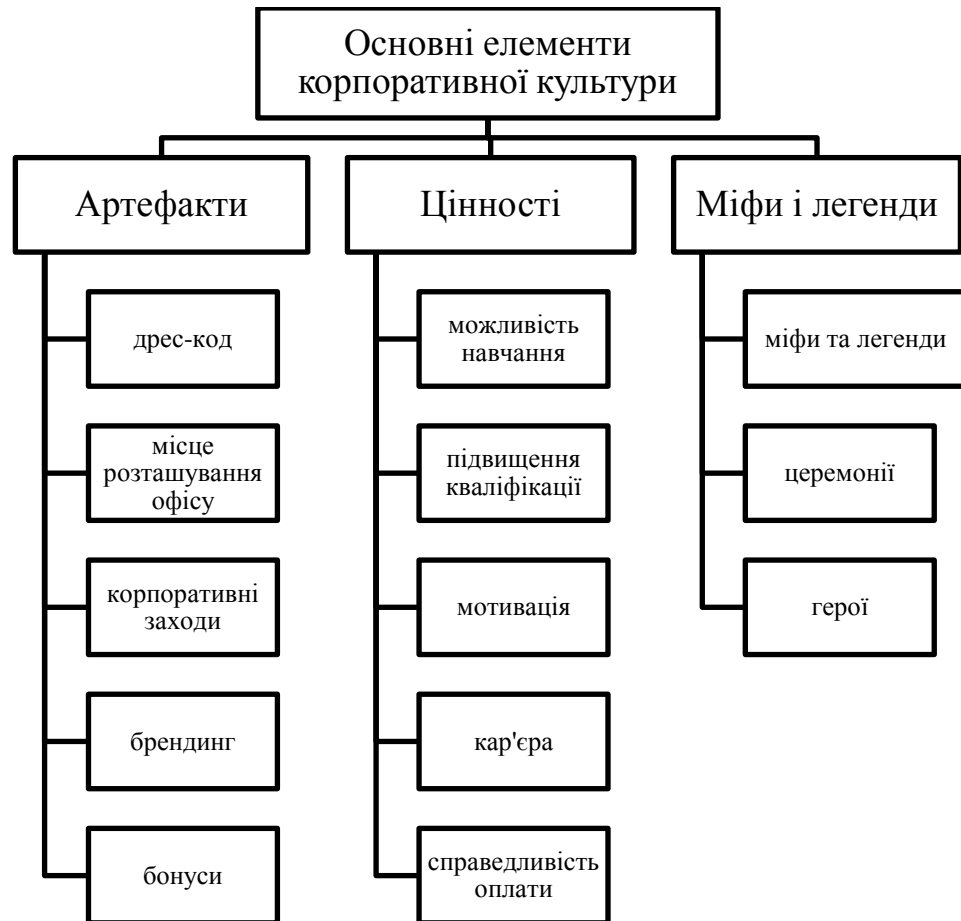


Рис.1.2 Основні елементи корпоративної культури

Щодо будь-якої організації її корпоративна культура виконує різні функції (рис. 1.3), які задають основний напрямок життєдіяльності фірми. Пріоритетність і значимість окремих функцій може змінюватися в залежності від особливостей організаційної культури.



Рис. 1.3 Функції корпоративної культури

Першою функцією є охоронна, вона проявляється у створенні бар'єру, який відокремлює організацію від негативного впливу ззовні. Реалізується ця функція за допомогою заборон і обмежуючих норм.

Регулююча функція проявляється в різних правилах і нормах поведінки співробітників, в їх взаєминах. Така функція є гарантією стабільності організації і зменшує ймовірність конфліктів.

Інтегруюча функція – формування почуття приналежності до організації, що допомагає фірмі у вирішенні кадрових проблем.

Адаптивна функція допомагає в притиранні людей в організації і реалізується за допомогою загальних ритуалів, обрядів для виховання співробітників, а також норм поведінки.

Мотиваційна функція створює необхідні стимули. Також існує функція формування образу і іміджу організації.

Корпоративна культура проходить через весь процес управління і відіграє величезну роль при організації спілкування. Вона допомагає в сприйнятті вербальної і невербальної інформації, обумовлює логіку мислення.

Люди з різними територіальними та національними культурами по-різному сприймають навколишню дійсність, через те, що розглядають навколишню дійсність крізь призму своїх поглядів. Саме тому культура будь-якої фірми схильна до сильного впливу національного чинника.

Культура виробляється в процесі діяльності людини і впливає на неї. Виходячи з цього, виділяють два шляхи впливу корпоративної культури на фірму: культура впливає на поведінку так само, як і поведінка на неї; культура впливає на результат праці і якість процесу праці. У зв'язку з тим, що українські підприємства потребують великих інвестицій у промисловість, щоб спокійно конкурувати з західними організаціями, підвищувати ефективність вітчизняних компанії можливо в результаті пошуку внутрішніх ресурсів.

На даний момент, велика частина змін в Україні пов'язана саме з трансформаціями типу культури, яка існує в суспільстві. Така тенденція цілком виправдана, адже цінності організації XXI століття істотно змінилися з

дисципліни, влади, слухняності і чіткої ієрархії на індивідуальний підхід до кожного співробітника, участь, творче мислення, розкриття особистості і так далі. Без таких деформацій прогрес в корпоративній культурі і в роботі всієї організації просто неможливий. Проте, у зв'язку з тим, що в Україні термін «Корпоративна культура» з'явився в кінці ХХ століття, багато керівників не мають уявлення про важливість цієї складової [10].

Отже, нами розглянуто сутність, основні елементи та функції управління корпоративною культурою підприємства. Спочатку ми розглянули різні підходи до визначення поняття «корпоративна культура» та виявили деякі подібності у визначеннях авторів, що допомогло нам визначити сутність та основні елементи корпоративної культури. Сутність корпоративної культури полягає у тому, що вона є потужним інструментом, який формує стратегію та значною мірою впливає на ефективність організації. Корпоративна культура складається з багатьох елементів, але проаналізувавши думки різних авторів ми виділили три основні: артефакти, цінності, міфи та легенди. Корпоративна культура виконує різні функції, що задають основний напрямок життєдіяльності фірми, серед них виділяють п'ять основних: охоронна, регулююча, інтегруюча, адаптивна, мотиваційна, які задають основний напрямок життєдіяльності підприємства.

1.2 Роль корпоративної культури в розвитку ІТ-підприємства та методи її формування

Корпоративна культура – найважливіша складова успішного функціонування організації, ефективності праці та позитивного ставлення співробітників до своєї роботи, також вона впливає на ставлення співробітників до компанії і на результати їх діяльності.

Корпоративна культура являє собою атмосферу життєдіяльності працівників, систему формальних і неформальних правил, традицій, звичаїв та ціннісних орієнтацій. Формування корпоративних цінностей – цілеспрямований процес введення, поширення та використання цих цінностей, а також створення умов для розвитку традицій.

Корпоративна культура будь-якої організації заснована на таких принципах, як:

- комплексність розвитку організації;
- визначення пріоритетів;
- дотримання традицій;
- комплексна оцінка впливу культури на функціонування організації;
- заперечення силового впливу [35, с.8].

У сучасному суспільстві значення корпоративної культури значно зросло. Розвинена культура може впливати не тільки на ефективність діяльності організації, а й сприяти розкриттю потенціалу кожного окремого співробітника.

Корпоративна культура є своєрідним орієнтиром поведінки для співробітників, дозволяє їм відчувати свою причетність до організації і максимальну стабільність, психологічну захищеність, а також викликає відчуття відповідальності за результат своєї діяльності.

Також корпоративна культура відіграє дуже важливу роль в реалізації стратегії компанії, так як вона робить довгострокові цілі більш явними.

Велике значення культура організації несе і для самих співробітників фірми. Психологи вважають, що саме корпоративна культура допомагає становленню особистості і орієнтує людей з розмитими життєвими цілями, дозволяє їм більшою мірою пристосуватися до життя і сформувати потенціал для кар'єрного зростання людям, які мають сформовані чіткі життєві орієнтири, культура допомагає в досягненні їх цілей.

У загальному вигляді, корпоративна культура для співробітників є величезною цінністю: чітко формує в їх свідомості принципи і цінності організації, направляє їх по шляху індивідуального розвитку, але в межах

конкретної організації. Розвиток корпоративної культури також несе значення і для іміджу фірми. Вона сприяє підтримці хорошого внутрішньокорпоративного клімату, формує уявлення про компанію у потенційних співробітників, конкурентів і замовників.

Роль корпоративної культури дуже важлива в ІТ-бізнесі – це динамічна і інтелектуальна сфера, яка вимагає постійного розвитку та злагодженої командної роботи над проектами. За статистикою, продуктивність щасливих співробітників більше на 31%. Але якщо внутрішня мораль в колективі не налагоджена, це відбивається на клієнтах і партнерах.

Коли люди знаходяться в одному колективі, складають одну команду з загальними цінностями, це додатково їх сплачує і зменшує ймовірність звільнення співробітників. Якщо говорити про перевагу, яку можна оцінити і спрогнозувати, – це додаткова нематеріальна мотивація для людей перебувати в середовищі односторонців. Для багатьох, при інших рівних умовах, це вирішальний момент.

Корпоративна культура – це важлива складова HR бренду компанії. Зараз, вибираючи вакансії, здобувачі в першу чергу запитують про комфорт співробітників в щоденній роботі, взаємодії з колегами і керівництвом.

Існує безліч способів управління корпоративної культурою, до яких відносять:

- а) пропаганду цінностей організації за допомогою зовнішніх і внутрішніх засобів комунікації, до яких відносять ЗМІ;
- б) втілення цінностей в поведінці формальних та неформальних лідерів;
- в) формування системи розподілу статусів, посад і працівників, а також відбір нових співробітників і їх адаптація [20, с.123].

Корпоративна культура може бути бар'єром при досягненні стратегічних цілей фірми, в такому випадку її потрібно розвивати і змінювати. Зміна культури – це тривалий процес, так як просто так укоренити в свідомості співробітників нові цінності і норми неможливо. Вони повинні бути представлені не в формі наказу, а так, щоб люди могли однакового зрозуміти,

прийняти і усвідомити той факт, що це буде сприяти більш ефективній роботі підприємства.

Формування і зміна корпоративної культури організації – складна, багатоаспектна завдання. Вирішення цього завдання є ключем успіху бізнесу, це невід'ємна частина оперативного і стратегічного управління.

В управлінні корпоративна культура впливає на мотивацію співробітників; моральність і ділову репутацію кожного співробітника; привабливість фірми як потенційного роботодавця; ефективність трудової діяльності; ставлення співробітників до своєї роботи; якість роботи службовців; творчий потенціал працівників; характер виробничих і особистісних відносин на підприємстві.

В суспільстві керівники фірм зацікавлені в гнучкості і новаторстві, як в найважливіших елементах культури організації. Щоб корпоративна культура була адекватною і відповідала всім сучасним вимогам бізнесу і економіки, потрібно трансформувати цінності, що сформувалися у людей під впливом адміністративних методів управління і командної роботи, а також спрямувати зусилля на впровадження в свідомість всіх працівників елементів, що є основою структури корпоративної культури.

Найважливіший показник культури – орієнтація на забезпечення сприятливої психологічної атмосфери в колективі і хороших взаємин, а також досягнення цілей організації і результатів діяльності.

Корпоративна культура, як правило, створюється цілеспрямовано зверху, також вона може формуватися стихійно знизу. Культура складається з різних елементів різних структур, відносин між роботодавцями і працівниками, а також між самими співробітниками. Дослідники [4, 7, 17] виділяють два напрямки формування корпоративної культури:

а) пошук цінностей, які дозволяють корпоративній культурі успішно існувати, максимально відповідні технологіям, рівню професіоналізму співробітників, можливостям зовнішньої середовища і її обмеженням, а також особливостям національного менталітету;

б) закріплення цінностей культури які були виявлені на рівні персоналу організації [4].

Перше з цих напрямків належить до стратегічних розробок, в результаті яких виявляються максимально відповідні цілям розвитку організації і особливостям персоналу, цінності.

Другий напрямок відноситься до тактичного менеджменту, де виробляється система більш конкретних процедур і заходів зміцнення цінностей, позначених в першому блоці. Формування цінностей в організації тісно пов'язане з її життєвим циклом. На етапі формування підприємства керівником закладаються звичаї, стиль діяльності, успіх або подальший провал організації. Засновник представляє ідеальний образ компанії і її основну місію. У своїй діяльності керівники моделюють свої вчинки, виходячи з попереднього досвіду створення організації.

На наступному етапі – зростання, а також його уповільнення, корпоративна культура існує і підтримується за рахунок сформованих у персоналу процедур і звичаїв, які напрацьовують відповідний досвід. Більшість процедур управління персоналом зміцнюють культуру. Серед таких процедур виділяють: процес відбору, управління кар'єрою, навчання, критерії оцінки продуктивності праці, просування по службі, система мотивації та стимулювання. Дані процедури спрямовані на те, щоб підтримувати людей, які відповідають корпоративній культурі, і карати не відповідаючих їй. Формування корпоративної культури супроводжується п'ятьма первинними механізмами передачі:

а) виявлення об'єктів уваги, оцінки керівника і контролю (всі, що знаходиться в його поле зору);

б) виділення критеріїв розподілу винагород та інших видів заохочень (система не в теорії, а на практиці);

в) спеціальне створення зразків наслідування (міфи, легенди, поведінка керівництва);

г) побудова стратегій розв'язання кризових ситуацій (розробка новітніх стандартів під час кризи);

г) розробка критеріїв відбору персоналу при прийомі на роботу, звільнення, а також просування по кар'єрних сходах (відповідність кандидата цінностям організації, а також його професійна підготовка) [4].

При формуванні культури організації, засновник повинен чітко розуміти значення термінів «культура» і «корпоративна культура», також керівник повинен знати значення особистої культури і корпоративної при досягненні цілей організації і грамотно коригувати і підтримувати.

Керівник повинен передбачати ті наслідки, які вийдуть в наслідок прийняття ним рішень, пов'язаних з культурою. Його вміння діагностувати причини успіхів і невдач, що відносяться до корпоративної культури, піднімає його авторитет в очах підлеглих і робить його організацію більш конкурентоспроможною.

Робота з корпоративною культурою безперервна і постійна. Зміни в культурі відбуваються паралельно і спільно зі зміною ринку, цілей керівництва, зміною стратегії компанії. Дослідники вважають, що цикл перетворення культури організації, якщо на неї впливати, триває від півтора до трьох років. У зв'язку з цим, експерти запевняють, що для підтримки і посилення організаційної культури, щорічно потрібно проводити відповідні заходи.

При підтримці корпоративної культури в уже існуючій організації, важливе значення мають такі фактори:

- діяльність керівництва;
- відбір персоналу;
- основні стадії культурної адаптації [5, с. 37].

Під першим фактором мається на увазі те, що керівники задають напрямок розвитку компанії на основі особистих переконань і уявлень. Вони самі формують корпоративну культуру, підбирають співробітників, навчають їх, готують їх для кар'єрного зростання, щоб надалі ці працівники могли успішно реалізувати поставлені завдання, для досягнення мети фірми.

Перед таким фактором, як відбір персоналу, стоїть мета ідентифікувати і набрати співробітників, які володіють знаннями, здібностями і навичками, завдяки яким вони зможуть успішно виконувати свою роботу. У зв'язку з тим, що набір необхідних якостей може спостерігатися у кількох кандидатів, остаточний відбір ґрунтується на ступеня сумісності людини, його системи цінностей з організаційною культурою.

Культурна адаптація змушує керівників докласти зусиль, щоб нові співробітники змогли адаптуватися до корпоративної культури, так як нові працівники відразу ознайомитися з організаційною культурою не можуть, а тим більше підлаштувати під неї свою поведінку. Такий процес адаптації називається соціалізацією. Доречно також застосовувати термін «Аккультуризація», в тому випадку, коли мова йде про засвоєння нових культурних цінностей [5, с. 43].

В організації можуть виникнути ситуації, які стануть критичними для новачка, який не володіє знаннями про корпоративну культуру. У зв'язку з цим і низкою інших причин, в фірмах зазвичай проводяться спеціальні тренінги і програми орієнтації. Вони бувають як всередині компанії, так і за її межами (на виїзді). Не дивлячись на ряд достоїнств таких заходів, вони мають і недоліки, наприклад організатори тренінгів вселяють колективу організації офіційну точку зору на культуру організації, бажані корпоративні цінності, які визнані офіційно, а не реально діючі.

При проведенні таких тренінгів потрібно пам'ятати, що найбільш реальний контекст надання корпоративних цінностей засвоюється новими співробітниками більш значуще і мотивовано, така інформація для них найбільш корисна.

Варто підкреслити, що технологія формування ефективної організаційної культури – це конкурентна перевага, яка важко відтворюється. Обумовлена культурою організації, мотивація співробітників вважається мотивацією високого рівня на відміну від тієї, яка викликається іншими інструментами управління. Такі інструменти використовуються рідко, але є більш

ефективними, якщо у співробітника відсутня внутрішня ціннісна мотивація. Інструменти супроводжуються цілеспрямованою роботою, пов'язаною з формуванням принципів, цінностей і пріоритетів.

В даний час розроблені різні методи, які дозволять керівникам формувати і підтримувати культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації [5, с. 57].

Економічні методи пов'язані з вільно-договірними товарно-грошовими відносинами на взаємовигідній основі, відображають прагнення співробітників до досягнення основної мети участі в діяльності організації. Економічні методи використовуються для впливу на потреби співробітників. Знижуючи значимість матеріальних стимулів, вони сприяють висуненню на перший план потреб соціального, духовного, творчого рівнів. Економічна стабільність підприємства, участь у власності, преміювання, пільги демонструють ефективність принципів, цінностей, норм поведінки, пропагованих керівництвом [4, с. 146].

Адміністративні – до них можна віднести методи принципи, стандарти, норми і правила поведінки в поєднанні з адміністративними санкціями з боку керівництва організації, засновані на відносинах влади і підпорядкування, наприклад, статут, трудовий розпорядок, організація дисциплінарних відносин, інформування. Адміністративні методи відрізняються точністю, визначеністю, однозначністю і стійкістю, що дозволяє швидко адаптуватися до них співробітників, орієнтуватися і апелювати до них у разі виникнення спірних ситуацій. Адміністративні методи узгоджуються зі стратегією розвитку організації і кадровою політикою, є дуже ефективними в разі переважання нормативного регулювання діяльності і застосовуються в комплексі з системою стимулювання. Критерії відбору кадрів, розвитку і навчання персоналу, формування місії і стратегії, структура організації, розподіл функцій і обов'язків можна віднести до адміністративних методів формування корпоративної культури [4, с. 151].

Психологічні методи – пов'язані з використанням групових процесів для впливу на особистість, що входить в трудовий колектив, і окремих, особливо

авторитетних працівників (груповий тиск, вплив), а також психологічних способів впливу на особистість і особливостей сприйняття і засвоєння потрібних зразків поведінки (зараження, наслідування, навчання). Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, що передбачається закріпити і розвинути у підлеглих. Психологічний вплив можливо не тільки за допомогою створення психологічного тиску або зараження. Ознайомлення і демонстрація ефективності культурних зразків при «обміні досвідом», де можна реально побачити до чого веде розвиток культури в певному напрямку, формує переконаність і знімає обмеження, які накладає «своя», рідна корпоративна культура [4, с. 153].

Символічні – пов'язані з матеріальним втіленням основних ідей і цінностей корпоративної культури (у вигляді символів, гасел, логічних і змістових асоціацій, поведінкових культурних форм, просторового розташування і т.п.). Символічні методи спрямовані на продукування і використання культурних форм, призначення яких – зафіксувати і передати культурний досвід ефективної взаємодії іншим поколінням співробітників. Дані методи відрізняються великою емоційною насиченістю, яка залучає співробітників до їх використання, високою швидкістю впливу, концентруючи в собі смислові та технологічні ідеї. Саме символічні методи дозволяють відокремити одну спільноту від іншої, надають їй неповторного колориту. В силу своєї емоційності осіб більш охоче піддається впливу символічних методів. Символічні методи хороші тим, що в залежності від того напрямку, в якому ми міняємо корпоративну культуру, ми можемо надавати різний зміст символам, не змінюючи його зовнішнього вигляду, що створює відчуття спадкоємності і стабільності [4, с. 154].

Методи, що застосовуються для формування інноваційної корпоративної культури, повинні використовуватися в комплексі, впливаючи відразу на всі сторони життєдіяльності організації. Деякі з них зажадають чималих витрат,

наприклад, преміювання певних форм поведінки, розробка психологічних тренінгів або запрошення фахівців, навчання, розробка заходів по впливу на співробітників, однак частина з цих методів вимагають одноразових великих витрат, а підтримку в життєздатному стані розроблених символічних форм не занадто витратна справа, тут скоріше потрібно систематичність в зверненні до них.

Успішна робота по формуванню корпоративної культури, а також її розвитку втілюється в прихильності співробітників компанії.

В організації керівництво використовує різні заходи для формування прихильності співробітників, в залежності від того, на що вони хочуть їх направити, на яку сферу діяльності, як представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи формування прихильності до компанії (по А. Радугину)

Складові прихильності	Методи формування
Інтеграція	1. Брендинг 2. Корпоративні ЗМІ 3. Корпоративні стандарти
Залученість	1. Навчання та розвиток персоналу 2. Корпоративні конференції, семінари 3. Конкурси, заохочення ініціатив
Лояльність	1. Соціальні програми, пільги і привілеї 2. Корпоративні, привітання, свята 3. Сімейні програми 4. Спорт, культура, благодійність, екологія

Прихильність – ототожнення особистості з фірмою, яка виражено в прагненні людини сприяти успіху організації.

Серед основних складових прихильності виділяють:

- інтеграція – об'єднання співробітників навколо цілей організації, присвоєння їм цих цілей;

- залученість – прагнення співробітників фірми докладати зусилля для досягнення цілей компанії, внесення особистого вкладу;

- лояльність – емоційна прив'язаність членів організації до ній, бажання залишатися її частиною [5, с. 98].

Всі перераховані вище заходи і методи засновані на двох основних полярних принципах, які були розроблені Дугласом Мак-Грегором [15, с. 176].

Перший принцип говорить про те, що за своєю природою всі люди нестаранні і ліниві, вони вимагають контролю, тому культура організації, заснована на цьому, повинна бути культурою «батоба і пряника»[15, с. 176].

Другий принцип – визнання того, що людина розумна, тому для реалізації її кращих якостей їй потрібно розкрити таланти. Ці принципи є крайніми, а між ними і знаходиться те, чим зумовлена ефективна організаційна культура. [15, с. 177]

Щоб корпоративна культура почала працювати, принципи, на яких вона базується, повинні змінюватися. Це положення стосується великих організацій, яким складно стояти на місці, з огляду на постійну релокацію персоналу.

Перетворення для компаній можуть народжуватися в результаті контакту підлеглих і менеджерів в неформальній обстановці або ж просто при добре налагодженій вертикальній комунікації. У тому випадку, коли співробітник відчуває справедливе втілення в життя принципів, заявлених ним керівництву, корпоративна культура приносить результати. Це копітка, але ефективна робота. Деякі дослідники вважають, що найефективнішим способом впровадження нових правил в компанії є прийняття на роботу нових співробітників. Нові люди виконують усі вимоги, встановлені в організації, і навряд чи будуть проти них протестувати, тому з часом просто звикають. Корпоративний кодекс вручається кожному співробітнику, а також використовується корпоративне радіо, газета, фірмовий одяг та інше.

Однак при вливанні в організації «нової крові» варто не забувати і про старих співробітників, які допомагали у формуванні склалася корпоративної культури, тому й починати її перетворення варто з них або спільно, використовуючи і нових і старих співробітників.

Так, можна зробити висновок про те, що корпоративна культура незамінна складова будь-якої організації, це її ядро. Незважаючи на те, що культура в організації реалізується за рахунок співробітників, ключову роль тут грає керівництво, яке створює реальні умови роботи, в яких розкривається потенціал працівників. Зміни умов конкуренції, економічні перетворення, реформування державного регулювання, впровадження нових технологій вимагають розвитку корпоративної культури. Для створення нової культури в організації потрібно багато часу, в зв'язку з потребою в формуванні нових цілей і ідеології у співробітників. Для того щоб зміни корпоративної культури підприємства пройшли успішно, потрібно злагоджена робота всього колективу і відмінні лідерські якості керівника, а також його творче мислення і інтелект.

Отже визначимо, що корпоративна культура відіграє неабияку роль – вона є найважливішою складовою успішного функціонування ІТ-підприємства, ефективності праці та позитивного ставлення співробітників до своєї роботи, також вона впливає на ставлення співробітників до компанії і на результати їх діяльності. Корпоративна культура, складається з: економічних, адміністративних, психологічних та символічних методів, які дозволять керівникам підтримувати культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації. Методи мають застосовуватися в комплексі, впливаючи відразу на всі сторони життєдіяльності організації, задля досягнення ефективної роботи підприємства.

1.3 Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства

Питання впливу корпоративної культури на ефективність діяльності організації достатньо широко розглядається науковцями і практиками, адже

корпоративна культура є важливим фактором у розвитку внутрішнього потенціалу організації.

Давно відомо, що від рівня задоволеності залежить мотивація, а від мотивації – продуктивність. Для ефективної роботи компанії – варто визначити сприяє або перешкоджає цьому корпоративна культура.

Протягом 2018 року – HR-сайт Comparably проводив опитування 10 мільйонів працівників з 50 тисяч організацій. Опитувальник включав понад п'ятдесят питань, що стосуються заробітної плати, бонусів, можливостей професійного зростання і т.д. У підсумковий рейтинг увійшли IT-гіганти: Google, T-mobile, Facebook, Microsoft, LinkedIn та Adobe [13, с. 165].

Варто також відзначити, що серед перших п'ятдесяти компаній рейтингу відсутні такі компанії як Apple і Amazon, за рівнем зарплат, що займають третє і четверте місця - після Microsoft і Google. Це говорить про те, що зарплата – далеко не єдиний фактор, що визначає рівень задоволеності людей на робочих місцях і їх суб'єктивного самопочуття [13, с. 165].

Г. М. Захарчин [31, с. 354] вважає, що корпоративна культура за допомогою своїх внутрішніх сил робить будь-яку організацію життєдайною та успішною. З позицій впливу феномену корпоративної культури на ефективність діяльності організації виділяють три напрямки:

а) раціонально-прагматичний, за яким корпоративну культуру можна використовувати як фактор підвищення конкурентоздатності підприємства;

б) феноменологічний, відповідно до якого корпоративна культура є самою сутністю організації, тому немає очевидного зв'язку між культурою й ефективністю організації;

в) ситуаційно-системний напрямок, за яким корпоративну культуру вважають ключовим фактором у забезпеченні успішного розвитку організації, але разом із сукупністю інших факторів [31, с. 354].

Автори відомого бестселеру "В пошуках успішного управління" Т. Пітерс і Р. Уотерман віднайшли зв'язок між корпоративною культурою і успіхом роботи організації. Вони визначили ряд цінностей і вірувань корпоративної культури,

що приводять компанію до успіху: віра в дії, зв'язок зі споживачем, заохочення автономії і підприємливості, розгляд людей як головного джерела продуктивності і ефективності, знання того, чим керуєш, не займатися тим, чого не знаєш, проста структура і нечисленний штат управління, одночасне поєднання гнучкості і жорсткості в організації [35, с. 89].

Ознаки корпоративної культури, що впливають на ефективну діяльність організації представлені на рис. 1.4.

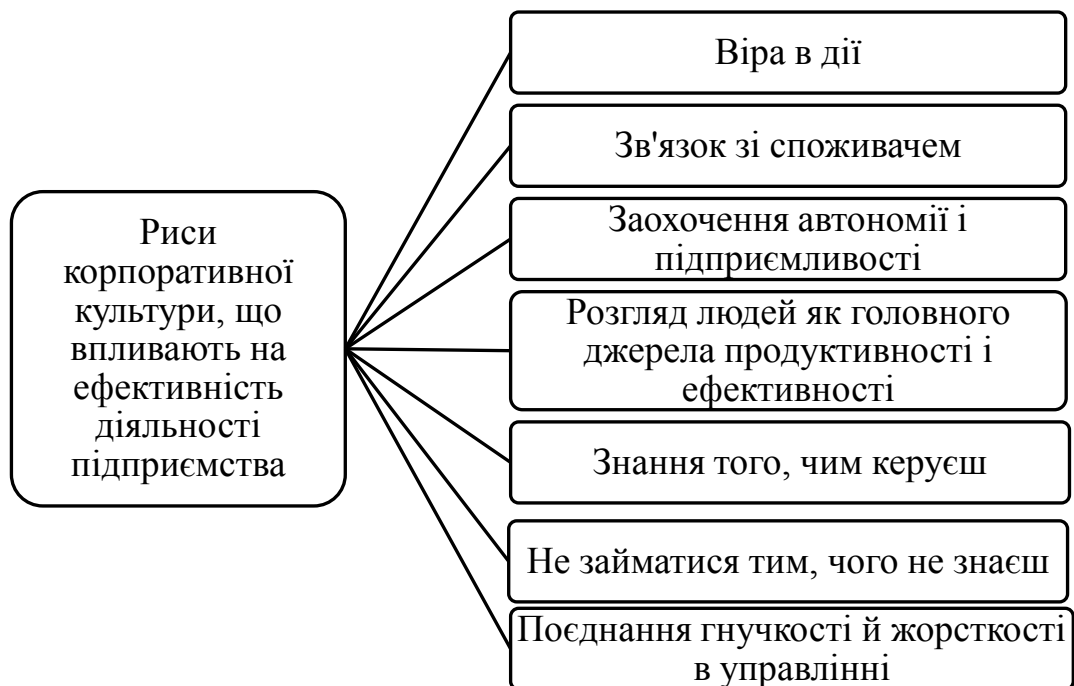


Рис. 1.4 Ознаки впливу корпоративної культури на ефективну діяльність підприємства

Віра в дії. Відповідно до цієї цінності рішення приймаються навіть в умовах нестачі інформації. Відкладання рішень рівносильне їх неприйняттю.

Зв'язок зі споживачем. Для успішно діючих компаній споживач представляє фокус в їх роботі, так як саме від нього надходить головна інформація для організації.

Задоволеність споживача для таких фірм можна вважати серцевиною їх корпоративної культури.

Автономія і підприємливість. Компанії, що борються з недоліком нововведень і бюрократією, «діляться» на більш дрібні керовані частини і надають їм, а також окремим індивідам певну ступінь самостійності, необхідної для прояву творчості та ризику.

Продуктивність залежить від людини. Дана цінність проголошує людини найбільш важливим активом організації. При цьому ефективність організації вимірюється через задоволеність її членів. Віра в те, що ставлення до людей з повагою і гідністю веде до успіху, лежить в основі культури подібних організацій.

Знай те, чим керуєш. Відповідно до цієї глибоко вкоріненою культурною нормою успішних компаній очікується, що вони управляються не через закритих дверей кабінетів керівників, а через відвідування керівниками керованих ними об'єктів і через безпосередні контакти з підлеглими на місцях їх роботи.

Не займайся тим, чого не знаєш. Дане положення відноситься до розряду однієї з важливих характеристик культури успішно діючих фірм. Ці фірми не сприймають диверсифікації в бік від основного бізнесу.

Прості структури і мало управлінців. Типовим для успішно діючих компаній є наявність невеликого числа рівнів управління і порівняно невеликого штату управлінських працівників, особливо у вищому ешелоні. Положення менеджерів у таких компаніях визначається не кількістю його підлеглих, а його впливом на справи організації і, головне, на її результати. Відповідно до цієї культурної цінності, менеджери більше орієнтуються на рівень виконання підлеглими своєї роботи, а не на нарощування своїх штатів.

Одночасна гнучкість і жорсткість в організації. Парадокс цього атрибуту корпоративної культури успішних компаній дозволяється наступним чином. Висока організованість в них досягається за рахунок того, що всі працівники розуміють і вірять в цінності компанії. Це їх жорстко пов'язує і інтегрує. Гнучкість забезпечується за допомогою зведення до мінімуму «керівних» втручань і мінімізації числа регулюючих правил і процедур. Це заохочує

новаторство і прагнення брати на себе ризик. В результаті жорстка структура поділюваних культурних цінностей уможлиблює гнучку структуру адміністративного контролю.

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства достатньо складно виміряти. Можливо лише виділити деякі ключові аспекти, які впливають на забезпечення успіху, відмітити деякі похибки через відсутність управління культурою і прорахунки в програмі її розвитку, указати можливі шляхи зміни несприятливо побудованої культури. Проявляється вплив через розділення принципів та цінностей, що формують в учасників організації стійкий набір основних поглядів і переваг. Так як корпоративна культура може сприяти мінімізації розбіжностей та конфліктів, то процес прийняття рішень стає більш ефективним та менш затратним.

Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства автори [38, 42] рекомендують розглядати в єдності чотирьох напрямів: процеси, що протікають на підприємстві; організаційна поведінка на підприємстві; конкурентоспроможність підприємства та економічна ефективність діяльності підприємства (рис.1.5). Такий підхід дозволить врахувати і проаналізувати сукупну дію корпоративної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його діяльності і життя, дасть цілісне розуміння такої дії.



Рис. 1.5 Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства

Розглянемо ці чотири напрямки більш детально:

а) процеси, що протікають на підприємстві:

- 1) процеси комунікації і комунікаційна діяльність;
- 2) процеси ухвалення рішень, кар'єри і соціалізації;
- 3) на виробничий та трудовий процеси.

б) Організаційну поведінку на підприємстві:

1) поведінка індивіда в організації – правила, форми спілкування (формального і неформального), пріоритетність особистих або загальних інтересів, відношення працівника до підприємства, колективізм або індивідуалізм і ін.;

2) мотивація – переважання зовнішньої або внутрішньої мотивації, способи мотивації, заохочення, винагороди, підвищення по службі і ін.;

3) соціально-психологічний клімат – психологічні умови праці, символи і значущість статусу, наявність і частота конфліктів і ін.;

4) групова поведінка – відношення до влади, особливості лідерства, прийняті ролі в колективі і відношення до них, співпраця між членами групи, її ієрархія, можливість групового прийняття рішення і ін.

в) Конкуреноспроможність підприємства виявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого іміджу підприємства і виробленого продукту (товару або послуги) серед споживачів, ділових партнерів, громадськості. Корпоративна культура, орієнтована на інновації, підвищуючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність підприємства, чим підвищує його конкуреноспроможність за рахунок наявності унікальних розробок, технологій, продукції.

г) Економічна ефективність діяльності підприємства відбивається в економічних результатах діяльності підприємства, особливо в зростанні ринкової вартості підприємства, гудвіл [4, с. 526].

Вплив культури на ефективність організації визначається насамперед її відповідністю загальній стратегії організації. О. Стеклова [35] виділяє чотири

основних підходи до вирішення проблеми несумісності стратегії й культури в організації: перший – ігнорується культура, яка серйозно перешкоджає ефективному втіленню в життя обраної стратегії; другий – система управління підбудовується під існуючу в організації культуру; цей підхід будується на визнанні наявних бар'єрів, створюваних культурою для виконання бажаної стратегії, і виробленню альтернатив по «обходу» цих перешкод без внесення серйозних змін у саму стратегію; третій – робляться спроби змінити культуру таким чином, щоб вона підходила для обраної стратегії. Це найбільш складний підхід, що займає багато часу й вимагає значних ресурсів. Однак бувають такі ситуації, коли він може бути головним для досягнення довгострокового успіху фірми; четвертий – змінюється стратегія з метою її підстроювання під існуючу культуру [35, с. 67].

Вітчизняні дослідження в галузі менеджменту підтверджують важливий позитивний вплив корпоративної культури на ефективність. Зокрема, Гриньова В.М. доводить, що корпоративна культура відіграє одну із провідних ролей у процесі забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Корпоративна культура розглядається вченим як важливий фактор формування інтелектуального капіталу і системоутворюючий чинник функціонування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу [10].

Корпоративна культура впливає на ефективність діяльності підприємств двома шляхами, перший – культура й поведінка взаємно впливають один на одного, другий – культура впливає не стільки на те, що люди роблять, скільки на те, як вони це роблять.

Стаючи членом організації, кожний з співробітників поступово засвоює її правила і норми поведінки, а також ідеали, які можуть надалі стати ціннісними і життєвими орієнтирами особистості. Безсумнівно, культура організації, в рамках якої продовжується соціалізація і формування особистості, несе величезну відповідальність за подальшу долю своїх членів. Якщо можна говорити про те, що організація має «душу», то цією душею є корпоративна культура. А носіями корпоративної культури є люди. Саме тому сучасні умови

діяльності підприємств пред'являють якісно нові вимоги до керівників-менеджерів різного рівня управління, обумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їх праці, уміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей та забезпечувати творчий підхід до роботи, тобто відповідати вимогам корпоративної культури.

Менеджери повинні уміти аналізувати організаційну культуру і впливати на її формування і зміну в бажаному напрямі. Корпоративна культура – це потенціал організації, який проявляється в конкретних економічних і фінансових показниках у майбутньому, а інвестиції в корпоративну культуру – це інвестиції в потенціал організації та розвиток персоналу.

Ефективна корпоративна культура – це культура, що сприяє зростанню прибутку організації та конкурентоспроможності. Наявність ефективної корпоративної культури має велике значення для організації.

По-перше, культура надає працівникам корпоративної ідентичності, визначає внутрішньо групове уявлення про організацію, є важливим джерелом стабільності і наступності. Це створює у працівників почуття надійності організації і свого місця в ній, соціальної захищеності.

По-друге, знання цінностей, норм і правил, які сформувалися в організації, допомагають новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, і відповідно визначити свою поведінку.

По-третє, культура більше, ніж щось інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. Механізми впливу корпоративної культури на діяльність організації полягають у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої, керуючись цінностями, оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки та спілкування [3]

Корпоративна культура створює «внутрішній, духовний стержень» компанії, що сприяє згуртуванню колективу, формує у співробітників почуття відповідальності за свою роботу. Корпоративна культура підвищує ефективність роботи команди і вирішує задачі, як індивідуального розвитку

співробітників, так і розвитку організації загалом. Вона створює передумови для формування стійкого і ефективно працюючого колективу, що чітко представляє місію організації.

Саме корпоративна культура точно визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності у організації формується за допомогою високої формалізації. Ефективна корпоративна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більше того, вона може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша культура організації, тим менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для керування поведінкою працівника. Це закладено у підсвідомості працівника, що приймає культуру організації [4].

Таким чином, запорукою ефективності підприємства є обґрунтована система мотивації персоналу, забезпечення оптимальної взаємодії індивіда і організації. «Яким би чином людина і організація не намагалися звести свою взаємодію тільки до виконання певних робіт на певному робочому місці, у них це ніколи не вийде. Взаємодія людини і організації завжди ширше, так як людина ніколи не буде незведена до рівня машини, а організаційне оточення – до робочого місця...» [6].

Складемо загальну таблицю характеру впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства за думками різних авторів (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Загальна таблиця характеру впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства

Автор	Визначення
Бруковська О. [5]	Вплив культури на ефективність організації визначається її відповідністю загальній стратегії організації

Продовження табл. 1.3

Автор	Визначення
Гриньова В. [10]	Корпоративна культура як важливий фактор формування інтелектуального капіталу і системоутворюючий чинник функціонування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу
Довгань Л. [12]	Ефективна корпоративна культура – це культура, що сприяє зростанню прибутку організації та конкурентоспроможності.
Чернишов С. [40]	Ефективна корпоративна культура досягає передбачуваності, упорядкованості і послідовності діяльності у організації без ведення якої-небудь документації і розподілів.

Проаналізувавши таблицю, можемо сказати, що думки авторів мають відмінності. Проте все ж таки головним фактором ефективної корпоративної культури підприємства – є постійне зростання прибутку компанії та рівня конкурентоспроможності.

Ознайомившись з впливом корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, варто відзначити, що ІТ-підприємства мають свою специфічну корпоративну культуру, що є зразковою для інших підприємств і входить до світових рейтингів. Багато науковців відзначають зв'язок між корпоративною культурою та успіхом роботи організації. Нами було розглянуто риси корпоративної культури, що впливають на ефективність діяльності підприємства, а саме: віра в дії, зв'язок зі споживачем, заохочення автономії та підприємливості, розгляд людей як головного джерела продуктивності та ефективності, знання того, чим керуєш та поєднання жорсткості і гнучкості в управлінні. Далі порівняли думки різних авторів щодо впливу корпоративної культури на ефективність роботи підприємства, та знайшли певні відмінності, проте серед усіх визначень ми віднайшли головний фактор впливу корпоративної культури на ефективність підприємства – постійне зростання прибутку компанії та рівня конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи розглянули сутність, основні елементи та функції управління корпоративною культурою підприємства. Спочатку ми розглянули різні підходи до визначення поняття «корпоративна культура» та виявили деякі подібності у визначеннях авторів, що допомогло нам визначити сутність та основні елементи корпоративної культури. Сутність корпоративної культури полягає у тому, що вона є потужним інструментом, який формує стратегію та значною мірою впливає на ефективність організації. Корпоративна культура складається з багатьох елементів, але проаналізувавши думки різних авторів ми виділили три основні: артефакти, цінності, міфи та легенди. Корпоративна культура виконує різні функції, що задають основний напрямок життєдіяльності фірми, серед них виділяють п'ять основних: охоронна, регулююча, інтегруюча, адаптивна, мотиваційна, які задають основний напрямок життєдіяльності підприємства.

Визначили, що корпоративна культура відіграє неабияку роль – вона є найважливішою складовою успішного функціонування ІТ-підприємства, ефективності праці та позитивного ставлення співробітників до своєї роботи, також вона впливає на ставлення співробітників до компанії і на результати їх діяльності. Корпоративна культура, складається з: економічних, адміністративних, психологічних та символічних методів, які дозволять керівникам підтримувати культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації. Методи мають застосовуватися в комплексі, впливаючи відразу на всі сторони життєдіяльності організації, задля досягнення ефективної роботи підприємства.

Ознайомившись з впливом корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, варто відзначити, що ІТ-підприємства мають свою специфічну корпоративну культуру, що є зразковою для інших підприємств і входить до світових рейтингів. Багато науковців відзначають зв'язок між

корпоративною культурою та успіхом роботи організації. Нами було розглянуто риси корпоративної культури, що впливають на ефективність діяльності підприємства, а саме: віра в дії, зв'язок зі споживачем, заохочення автономії та підприємливості, розгляд людей як головного джерела продуктивності та ефективності, знання того, чим керуєш та поєднання жорсткості і гнучкості в управлінні. Далі порівняли думки різних авторів щодо впливу корпоративної культури на ефективність роботи підприємства, та знайшли певні відмінності, проте серед усіх визначень всі віднайшли головний фактор впливу корпоративної культури на ефективність підприємства – постійне зростання прибутку компанії та рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «ЛАЙТ ІТ»

2.1. Аналіз стану та особливостей розвитку корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура – найважливіша складова успішного функціонування організації, ефективності праці та позитивного ставлення співробітників до своєї роботи, також вона впливає на ставлення співробітників до компанії і на результати їх діяльності.

Корпоративна культура являє собою атмосферу життєдіяльності працівників, систему формальних і неформальних правил, традицій, звичаїв та ціннісних орієнтацій. Формування корпоративних цінностей - цілеспрямований процес введення, поширення та використання цих цінностей, а також створення умов для розвитку традицій. ТОВ «Лайт ІТ» є типовим представником компанії ІТ сфери, де формується своя специфічна корпоративна культура.

Підприємство «Лайт ІТ» розпочинає свою історію у 2006 році. Тоді ще компанія мала назву «Серса» і займалася продажем лампочок, а надалі комп'ютерів. Згодом компанія робить перші спроби у web-розробці і так з'являються сайти для готелю «Інтурист», готелю «Театральний», Запорізької кондитерської компанії «Крем-Розет», компанії з виробництва металопластикових вікон «Харвест Індустріалес», компанії з виробництва та доставки очищеної води «Аква Фонтана».

Компанія стрімко розвивається, починає працювати на зарубіжні ринки та змінює назву на «Лайт ІТ».

У 2011 році першими в Запоріжжі почитають застосовувати мову програмування Python. І вже у 2015 році проводять перші безкоштовні курси з

напрямку Python. Весь цей час компанія продовжує зростати і в 2015 році має 80 співробітників, а в 2016 році їх кількість досягає позначки 100.

2017 рік стає значущим для компанії «Лайт ІТ». У цьому році запускають курси з напрямку Front End, з'являється новий відділ React Native та відбувається ребрендинг, змінюється логотип компанії.

У 2018 році також відбувається багато змін, формуються відділи Sales та Project Management, відділ маркетингу, з'являється новий сайт та курси з напрямку PHP.

Підприємство «Лайт ІТ» займається web та мобільною розробкою за допомогою: Python, PHP, Node.js, Ruby, JS (Angular, React, Vue), React Native, Go, Android, iOS, QA та ін..

Компанія складається з відділів: CEO, HR management, Team Lead, Sales management, Marketing, Accountant management, System administrator, Security, Office manager, Clean manager, Driver, Project management, Lead Generation management, Design, Copywriter, SEO, Brand manager, Business analyst, Python, PHP, QA, Node.js, Angular, Go, React.js, Ruby, Mobile, Android, iOS, React Native. Організаційна структура компанії представлена на рис. 2.1.

Підприємство «Лайт ІТ» за своєю структурою відноситься до лінійно-функціонального (комбінованого) типу організаційної структури (рис 2.1).

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури повинен усувати недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, зокрема таких: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Комбіновані структури забезпечують такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні – консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

Проведемо дослідження корпоративної культури «Лайт ІТ» за основними елементами: артефакти, цінності, міфи і легенди.

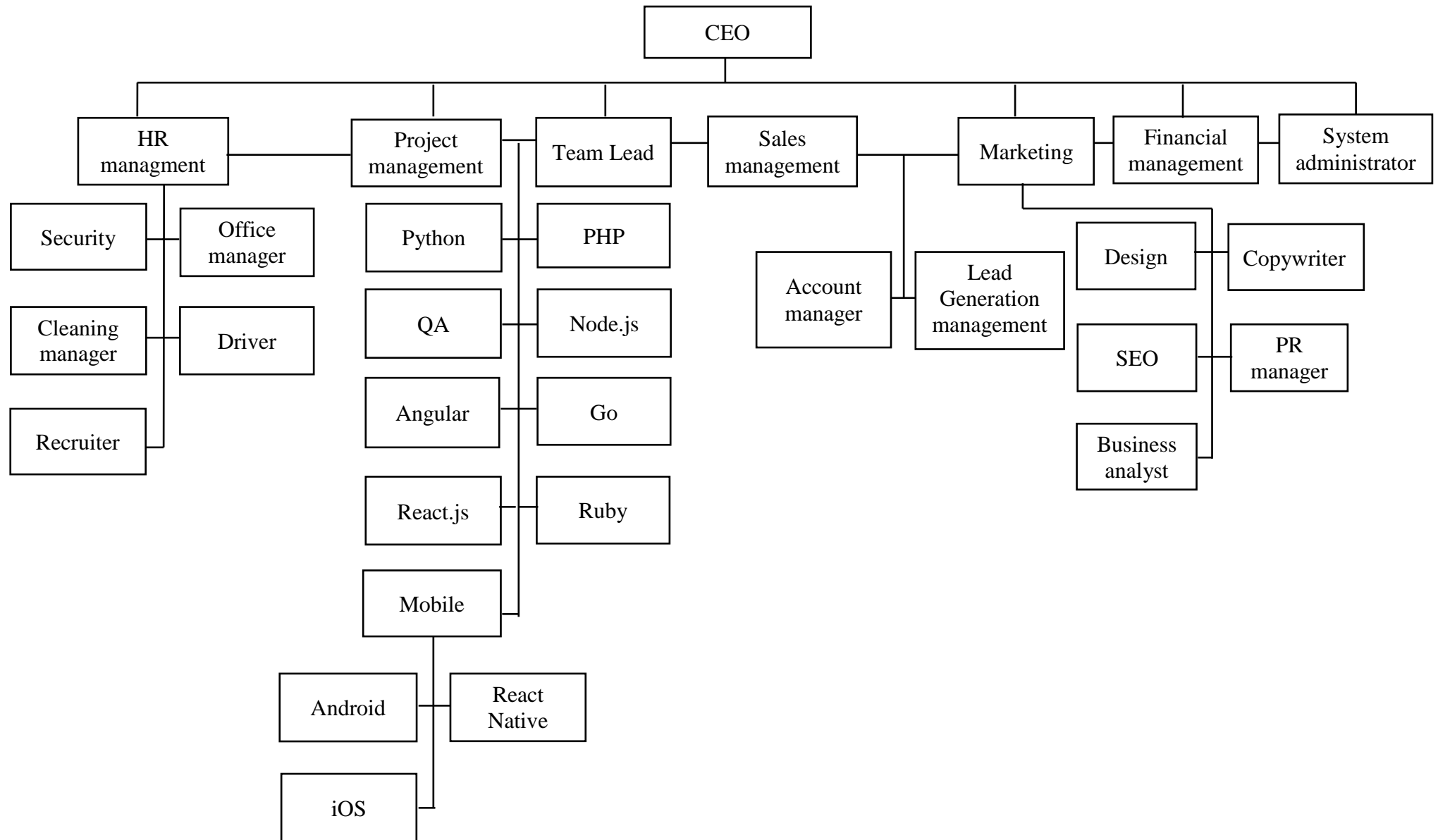


Рис 2.1 Організаційна структура ТОВ «Лайт ІТ»

Почнемо з артефактів, що включають у себе: дрес-код, місце розташування офісу, корпоративні заходи, брендинг, бонуси.

Дрес-код – форма одягу, необхідна в тому чи іншому колективі. Наявність або відсутність дрес-коду в організації визначається тим, чи потрібно співробітникам особисто зустрічатися з замовниками, тому в ІТ-сфері в цілому, та зокрема на підприємстві «Лайт ІТ» він відсутній. Це є дуже позитивним моментом при формуванні корпоративної культури, так як персонал, який не загнаний в рамки дрес-коду, відноситься до своєї роботи, використовуючи свій творчий потенціал і нестандартність.

Місце розташування офісу – має також важливе значення і має значний вплив. Офіс ТОВ «Лайт ІТ» розташований у центрі міста, поряд має зручну транспортну розв'язку, що є перевагою і співробітники мають можливість дістатися до роботи з будь-якого району міста громадським транспортом та не витратити занадто багато часу. Також поряд з офісом є власні авто- та велопарковки, що є сприятливим для власників цих транспортних засобів. З вікон офісу відкривається чудовий краєвид на річку Дніпро та острів Хортиця, що дає можливість очам відпочити від звичних видів міста.

Корпоративні заходи – це важливий інструмент формування корпоративної культури: вони мотивують співробітників, згуртовують колектив, виявляють основні проблеми в компанії, використовуються в як інструмент організаційної діагностики, підвищують лояльність персоналу, покращують психологічний клімат. Корпоративні заходи класифікуються, як ділові, навчальні, презентаційні, розважальні, командоутворюючі, урочисті, спортивні, громадські. Для ТОВ «Лайт ІТ» корпоративні заходи також мають велике значення при формуванні корпоративної культури. Тут проводять різні конференції, фестивалі та зустрічі. У ТОВ «Лайт ІТ» HR-менеджери заздалегідь складають графік корпоративних заходів на рік, які повинні відвідати співробітники. Звичайно, по мірі надходження нових запрошень, графік поповнюється (Додаток Б). Крім того, що «Лайт ІТ» беруть участь в різних ІТ-конференціях в якості слухачів і спікерів, таких як Web Summit

Lisbon, Malta blockchain summit, Agile Professional, HR days, QA fest, GM summit, Krupa, PyCon і інші, компанія і самостійно організовує їх.

Корпоративні заходи за класифікацією наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікація корпоративних заходів ТОВ «Лайт ІТ»

Класифікація	Корпоративні заходи	Вплив на корпоративну культуру
Ділові	Зустрічі з замовниками	Ділові, навчальні, презентаційні та заходи впливають на такий елемент корпоративної культури як «цінності». Ці заходи несуть більш стриманий характер.
Навчальні	Мітапи з різних професійних напрямків	
Презентаційні	Річні збори	
Урочисті	День народження компанії	
Розважальні	День іменинника, День програміста, Новий рік, Міжнародний жіночий день, День захисника України, Хелловін	Розважальні, командоутворюючі та спортивні заходи більш впливають на об'єднання колективу, створення нових міфів і легенд.
Командоутворюючі	Тімбілдінг, проходження полоси перешкод	
Спортивні	Змагання з футболу, великого та настільного тенісу, волейболу	
Громадські	Благодійні заходи для дитячих будинків	Громадські заходи об'єднують колектив задля доброї справи.

Розглянувши корпоративні заходи та категоріями, можемо зробити висновок, що впливають не лише на елемент «артефакти» до якого вони відносяться, але й на інші елементи корпоративної культури.

Велике значення для ТОВ «Лайт ІТ» грає брендинг, як і для будь-якої організації, яка підтримує свою корпоративну культуру. У офісі фірми стоять брендволл, також різні флаги, календарі та плакати. Також для офісу замовили пуфи і бінбег з символом ТОВ «Лайт ІТ». Співробітники організації користуються фірмовими блокнотами та ручками, а також у всіх співробітників є футболка та світшот з логотипом. Багато співробітників часто ходять в офіс в цьому одязі.

Керівники практично всіх сучасних організацій пропaгують бонуси для співробітників. Так ТОВ «Лайт ІТ» надає всім працівникам знижку 40% в тренажерний зал «Fit Haus», який знаходиться поруч з офісом, тому співробітники з радістю відвідують спортивні заняття після роботи. Щотижня кожен охочий працівник компанії може відвідати спортивний зал, а також тренування з футболу для хлопців та тенісу для дівчат. Також у офісі є масажист і компанія компенсує 50% витрат на курс масажу для співробітників. Також в офісі є окреме приміщення – кухня, де всім працівникам в будь-який час доступні безкоштовний чай, кава, молоко, йогурти, фрукти та солодощі. У ТОВ «Лайт ІТ» існують і зони відпочинку, де встановлено настільний теніс та футбол, дартс і тренажери. В організації також проходить і безкоштовне корпоративне навчання з англійської мови. Також для всіх співробітників у відкритому доступі бібліотека, постійно поповнюється новими книгами.

Наступним елементом корпоративної культури – є цінності. До цінностей підприємства відносять: можливість навчання та підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єра, справедливість оплати, комунікації (інформованість співробітників, ступінь легкості обміну інформацією); контакти (особисті або письмові контакти, використання каналів службового спілкування, можливість контактів з керівництвом, правила проведення зборів); соціалізація/адаптація (спілкування під час і поза роботою, умови спілкування); оцінка ефективності роботи (ким і як здійснюється оцінка, як в подальшому використовуються результати); вирішення конфліктів (участь керівництва у вирішенні конфліктів, бажання йти на компроміс, офіційні або неофіційні шляхи вирішення конфліктів).

Почнемо розглядати цінності з можливості навчання, підвищення кваліфікації, мотивації, кар'єри та справедливості оплати.

Градація і посадове просування програмістів залежить від рівня необхідної кваліфікації співробітників.

У ІТ-фахівців є ранги і ступені розвитку, такі як:

- Junior;

- Middle;

- Senior.

Позиція «Junior» – це молодший програміст з малою кількістю досвіду або зовсім без такого, тільки почав роботу в обраній технологічній області.

«Middle» – це людина, відповідальна за якісне і своєчасне виконання розробки інформаційно-програмних систем, заснованих на застосуванні сучасних програмних технологій.

«Senior», тобто провідний програміст – людина відповідальна за якість і своєчасність робіт по розробці інформаційно-програмних систем, заснованих на застосуванні новітніх програмних технологій. Володіє глибокими, структурованими знаннями і працює всередині проектної команди, а так само сприяє підвищенню рівню знань стажерів компанії.

ТОВ «Лайт ІТ» активно залучає студентів останніх курсів для проходження стажування. Протягом двох-трьох місяців студенти беруть участь в реальних проектах, працюють з командою професійних розробників, отримують досвід розробки. Кращі з стажерів отримують пропозиції про працевлаштування. Таким чином, з допомогою наставництва і вирощування розробників Junior рівня, до професійних кадрів, відділ управління персоналом може з легкістю закрити необхідні для ринку праці відкриті вакансії по розробці програмного забезпечення. Це також є своєрідною мотивацією для продуктивної роботи стажерів.

Варто відзначити, що в ТОВ «Лайт ІТ» найважливішим інструментом адаптації в компанії є інститут наставництва. Саме наставники (ментори) передають професійний досвід, долучають до корпоративну культуру, допомагають адаптуватися до нових умов роботи.

Компанія приділяє особливу увагу процесу навчання і підвищення кваліфікації співробітників і в цьому плані надає безліч можливостей: від індивідуального навчання або наставництва новачків до повноцінних курсів і тому інше з 100-відсотковою оплатою від компанії. Для компанії важливо, щоб

навчання допомагало в роботі і, як підсумок, мало позитивний вплив на бізнес-процеси в компанії.

Ще одним з ключових елементів підвищення кваліфікації є традиція ділитися знаннями з колегами, тому в компанії кожен місяць проходять збори «мітапи», присвячені різним темам. Це дозволяє не тільки систематизувати знання (як у спікера, так і у слухача), а й розвиває управлінські навички. Співробітники компанії або запрошені гості розповідають якісь цікаві теми, всі бажаючі працівники можуть відвідати цей захід.

Далі розглянемо мотивацію і стимулювання персоналу, що є основним засобом забезпечення раціонального використання трудових ресурсів. Метою мотивації є отримання максимальної віддачі від персоналу, щоб підвищити результативність і прибутковість фірми. Стимулювання праці – система економічних методів і форм включення персоналу в робочий процес. Основною метою стимулювання є збільшення активності праці співробітників, саме тому вона відіграє дуже важливу роль у формуванні корпоративної культури. У досліджуваній організації ТОВ «Лайт ІТ» існує кілька основних способів стимулювання. Крім конкурентоспроможної заробітної плати співробітником ТОВ «Лайт ІТ» пропонуються постійні премії після закінчення проекту, а також програма бонусів. Програма являє собою грошову винагороду для тих співробітників, які запросили для працевлаштування в «Лайт ІТ» своїх друзів або знайомих, які успішно пройшли співбесіду і пропрацювали двомісячний випробувальний термін в компанії.

Однією з головних відмінних рис корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ» є мова спілкування в організації. Важливим напрямком комунікаційної діяльності підприємства є ділове спілкування - взаємодія між людьми всередині організації, а також поза нею. У досліджуваній організації обраний неформальний стиль спілкування, де незалежно від рангу і статусу всі співробітники спілкуються на «Ти». Перевага даного стилю комунікацій, як одного з складових частин корпоративної культури, є зручність, простота і позитивний психологічний клімат в колективі. Однак, тут є свої мінуси, так в

спілкуванні з замовниками співробітники повинні дотримуватися субординацію, що може викликати утруднення при перемиканні уваги з неформального на формальний стиль спілкування в ділових відносинах.

Комунікація в організації – один з найважливіших аспектів корпоративної культури. Внутрішні комунікації – частина діяльності, зв'язок між відділами, звіти відділу тощо. Комунікації всередині компанії виконують 4 важливі функції:

- а) контроль;
- б) емоційний вираз;
- в) мотивація;
- г) передача інформації.

Передача інформації – це найважливіший організаційний інструмент, дозволяє створювати необхідні умови для розвитку і впровадження корпоративної культури та організаційної політики. У компанії «Лайт ІТ» передача інформації здійснюється за допомогою веб-серверного додатка для управління проектами і завданнями Jira, даний додаток має великий функціонал. Тут встановлюються завдання для всіх розробників та інших фахівців. Це програмне забезпечення створене для управління проектами по відстеженню виконуваних розробниками програм за допомогою графіків, діаграм і аналітики. Одним з плюсів Jira є те, що програма має додаткові плагіни для настройки і адаптації під різні відділи на підприємстві. Наприклад, у розглянутій нами компанії додаток використовується маркетинговим відділом і HR відділом. Також спілкування всередині організації відбувається за допомогою пошти і загального чату. Така система побудови комунікацій є універсальною, ефективною і зручною, так як всі співробітники компанії наочно бачать свої завдання і можуть вносити уточнення і коригування, а також керівники можуть відстежити роботу персоналу.

Адаптація персоналу є взаємним пристосуванням працівника і організації. В системі корпоративної культури вона є важливим елементом, так як до засад організації співробітник повинен адаптуватися. У перші місяці працівник

знайомиться не тільки зі своїми обов'язками і функціоналом, але і компанією в цілому, її корпоративної культурою. Адаптація персоналу в компанії має на увазі поступове коригування поведінки співробітника у відповідність до вимог і встановленими корпоративними правилами. Як процес, адаптація персоналу компанії контролюється безпосереднім провідним керівником того чи іншого напрямку і відділом управління персоналом.

Для визначення ефективності роботи у компанії застосовується метод оцінки ефективності 360. Оцінка персоналу за методом 360 градусів (або кругова оцінка) – це метод оцінки персоналу за компетенціями, коли ділове оточення оцінює співробітника на ступінь відповідності даного співробітника займаній посаді. Одним з основних завдань методу є визначення ступеня відповідності співробітника висунутим вимогам і виявлення як сильних сторін, так і компетенцій, які розвинені недостатньо, з метою їх подальшого розвитку [67].

Вирішення конфліктів також належить до елементу корпоративної культури «Цінності». Найчастіше, конфлікти, що можуть виникнути, співробітники вирішують самостійно або за допомогою HR менеджерів. У складних ситуаціях HR менеджер завжди знайде підхід до співробітника, вислухає обидві конфліктуючі сторони, запропонує варіанти вирішення конфлікту та допоможе знайти спільну мову.

Третім основним елементом корпоративної культури є міфи та легенди, до яких ми також можемо віднести церемонії та героїв.

Найчастіше міфи та легенди формуються на корпоративних заходах, що відносяться до елементу «артефакти». Так ми бачимо, що елементи корпоративної культури перетинаються між собою і мають взаємний вплив. До міфів і легенд підприємства «Лайт ІТ» можемо віднести таку цікаву особливість – кожна кімната офісу, окрім нумерації, має власну назву. Такі назви для своєї кімнати вигадують самі співробітники, потім розробляється дизайн таблички з малюнком та назвою, якою вони прикрашають вхідні двері.

Так у компанії з'явилися кімнати з назвами: «Sales manages\$», «Общага», «Кінг-конг», «Холодильник», «Нормально, не сумно», «Martians» та інші.

Велику роль відіграють заходи нагородження і вшанування співробітників компанії. Так, всіх іменинників вітають, дарують цінні подарунки. Співробітникам, які в компанії працюють три, п'ять, десять років дарують пам'ятні сувеніри з логотипом компанії, а також подарункові сертифікати на відпочинок. Це також є найважливішими елементами мотивації лояльного поведінки співробітників, саме вони допомагають підтримувати фірмі свій імідж на ринку праці.

Занесемо результати аналізу елементів корпоративної культури «Лайт ІТ» до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати аналізу стану корпоративної культури «Лайт ІТ» за елементами

Елементи корпоративної культури	Переваги	Недоліки
1. Артефакти		
Дрес-код	Відсутність дрес-коду позитивно впливає на корпоративну культуру. Персонал, не загнаний в рамки дрес-коду відноситься до своєї роботи більш творчо і нестандартно.	Не має.
Місце розташування офісу	Офіс «Лайт ІТ» має зручне місце розташування для усіх співробітників.	Недоліком можна виділити те, що офіс знаходиться у орендованому приміщенні, тому є деякі заборони щодо облаштування офісу.
Корпоративні заходи	Корпоративні заходи проводяться регулярно (мінімум раз на місяць), враховуються усі побажання співробітників.	Не має.

Продовження табл.2.2

Елементи корпоративної культури	Переваги	Недоліки
Брендинг	Брендинг «Лайт ІТ» існує, співробітникам подобаються речі з символікою компанії. PR-менеджер працює над розвитком бренду у внутрішньому середовищі.	Не має.
Бонуси	ТОВ «Лайт ІТ» має розвинену систему бонусів для співробітників, якими з задоволенням користуються.	Не має.
2. Цінності		
Можливість навчання і підвищення кваліфікації	Співробітники мають можливість безкоштовно відвідувати будь-які тренінги, конференції, що стосуються їх спеціалізації та впливають на підвищення кваліфікації.	Не має.
Мотивація	Система мотивації персоналу пропонує матеріальні і нематеріальні бонуси та заохочення для співробітників.	Не має.
Кар'єра	Керівництво компанії заохочує розвиток всередині компанії. Співробітник має можливість просуватись кар'єрними сходами або змінити спеціалізацію.	Не має.
Справедливість оплати	Кожен співробітник має справедливу заробітну плату, відповідно до рівня знань. Також має можливість кожні пів року проходити атестацію і за її результатами (якщо підвищився рівень кваліфікації) отримувати підвищення заробітної плати.	Не має.
Комунікації	У досліджуваної організації обрано неформальний стиль спілкування, що значно спрощує налагодження взаємовідносин між співробітниками.	Не має.
Адаптація	Система адаптації персоналу існує, але потребує вдосконалення.	Багато співробітників не знають історії компанії, міфів та легенд, що є недоліком для корпоративної культури.

Продовження табл. 2.2

Елементи корпоративної культури	Переваги	Недоліки
Оцінка ефективності	Оцінка ефективності персоналу проводиться на регулярній основі, поступово для кожного співробітника за рішенням HR-менеджера, або за власним бажанням.	Не має.
Вирішення конфліктів	Конфлікти на підприємстві вирішуються достатньо швидко і ефективно.	Не має.
3. Міфи і легенди		
Міфи і легенди	Завдяки неформальній атмосфері, що панує у компанії, міфи та легенди створюються постійно, що сприяє розвитку корпоративної культури.	Не має.
Церемонії	Так як на підприємстві багато співробітників, такі церемонії проходять майже щоранку і додають гарного настрою на весь день.	Не має.
Герої	Не має.	На підприємстві «Лайт ІТ» даний елемент не дуже розвинений.

В цілому підприємство має розвинену корпоративну культуру, але деякі елементи, що потребують вдосконалення. До цих елементів відноситься: місце розташування офісу, система адаптації персоналу та герої.

За підсумками проведеного дослідження в корпоративній культурі компанії ТОВ «Лайт ІТ» можна виділити ряд переваг.

По-перше, завдяки добре злагодженій системі комунікацій між співробітниками налагоджені тісні міжособистісні відносини і існує хороший психологічний клімат, персонал спілкується між собою як в робочий, так і у вільний час.

По-друге, в компанії ТОВ «Лайт ІТ» грамотно побудована система навчання персоналу, що дуже важливо для працівників сфери ІТ. Крім великої відкритої бібліотеки з теоретичними даними, тут існує система наставництва та

навчання англійській мові, а також керівництвом вітається відвідування працівниками виставок і конференцій за профілем.

По-третє, корпоративна культура є ефективною, що обумовлено ефективною зворотним зв'язком в компанії, так співробітники постійно беруть участь в корпоративних заходах, маючи при цьому право висловити свої ідеї або переваги щодо вдосконалення діяльності компанії.

По-четверте, в компанії постійно організуються спортивні заходи і існують абонементи в тренажерний зал, також в офісі є кілька дрібних тренажерів, що створює позитивний образ організації на ринку праці. У такій ситуації співробітники починають краще ставитися до керівництва, так як воно чуйно ставиться до потреб персоналу.

По-п'яте, велику роль в ефективності корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ» грає те, що керівництво завжди йде назустріч співробітнику, який зацікавлений в підвищенні заробітної плати або кар'єрному зростанні.

Отже, у підрозділі 2.1 було проаналізовано стан та особливості розвитку корпоративної культури підприємства. Було проведено дослідження за основними елементами корпоративної культури – артефакти, цінності міфи та легенди. Артефакти включають у себе:дрес-код, місце розташування офісу, корпоративні заходи, брендинг та бонуси. До цінностей належать: можливість навчання, підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єра, справедливість оплати, комунікації, адаптація, оцінка ефективності роботи. Міфи та легенди поєднують у собі самі міфи та легенди, а також церемонії та героїв. За кожним з цих елементів було проведено дослідження корпоративної культури підприємства та виявлено проблеми з адаптацією співробітників, що належить до «цінностей» корпоративної культури.

2.2. Дослідження структурних елементів корпоративної культури підприємства

Провести аналіз корпоративної культури означає співвіднести її з оціночними критеріями. Існують тільки відносні критерії оцінки. Неможливо отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації, оцінивши її за допомогою одного методу, так як кожна методика описує її з певних сторін.

Для аналізу та оцінки корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ» будуть використані наступні методи:

- а) визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді;
- б) метод опитування, в даному випадку – анкетування.

Визначимо тип корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Лайт ІТ» за методом Ч. Хенді [38].

Ч. Хенді розробив типологію управлінських культур. Кожному з типів він присвоїв ім'я відповідного олімпійського бога:

а) культура влади, або Зевса. Її суттєвий момент - особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами. Організації, які сповідують таку культуру, мають жорстку структуру, високий ступінь централізації управління, нечисленні правила і процедури, пригнічують ініціативу працівників, здійснюють жорсткий контроль над усім. Успіх тут визначається кваліфікацією керівника і своєчасним виявленням проблем, що дозволяє швидко приймати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих комерційних структур;

б) рольова культура, або культура Аполлона. Це бюрократична культура, що базується на системі правил і інструкцій. Їй властиво чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між працівниками управління. Вона негнучка і ускладнює нововведення, тому малоефективна в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особисті якості керівника. Така управлінська культура притаманна великим корпораціям і державним установам;

в) культура завдання, або культура Афіни. Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах і постійно мінливих ситуаціях, тому основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблем. Вона ґрунтується на співпраці, колективної виробленні ідей та спільних цінностях.

Фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм і володіння інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, здатний перерости в один з попередніх. Він властивий проектним і венчурним організаціям;

г) культура особистості, або культура Діоніса. Вона пов'язана з емоційним початком і ґрунтується на творчих цінностях, об'єднуючи людей не для вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальних цілей. Рішення тут приймаються на основі згоди, тому влада носить координаційний характер.

Відповідно до класифікації Ч. Хенді, корпоративна культура ТОВ «Лайт ІТ» належить до типу, який має назву «Культура завдання» (культура Афіни) оскільки основу системи влади складає сила фахівця, експерта, важливіше командний дух і командна робота, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються на груповому рівні, відбувається об'єднання співробітників та організації, заохочується ініціатива. Менеджер – координатор компетентних виконавців, що оцінює результати і швидко мінливий до нових умов середовища. Вплив розподіляється порівну, формалізація і процедури відсутні. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком спільної згоди. Спеціалісти – обдаровані, яскраві особистості, які вміють домагатися особистих цілей. Менеджер може робити деякий тиск на особистість, контролюючи ресурси.

Складемо загальну таблицю з проявами елементів культури Афіни на підприємстві «Лайт ІТ» (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Елементи культури Афіни на підприємстві «Лайт ІТ»

Елемент культури	Реалізація на підприємстві «Лайт ІТ»
Неперервне і успішне вирішення проблем.	У кожній з команд є менеджер проекту, що спілкується з замовником і постійно вирішує всі проблеми.

Продовження табл. 2.3

Елемент культури	Реалізація на підприємстві «Лайт ІТ»
Навчання необхідне для кращого вирішення проблем, а люди розглядаються як індивідууми, що володіють певними ресурсами, які організація може використати в конкретний момент для вирішення проблемних ситуацій.	У команду підбирають співробітників з різними навичками для виконання різних завдань. Наприклад у команді проекту є декілька людей, які виконують web-розробку, спеціалісти які створюють мобільні додатки для Android та iOS, тестувальник, дизайнер. Також багато залежить від того, яку мову програмування потрібно застосувати та якого результату очікує замовник.
Утворення в організації тимчасових груп і команд, які вирішують Конкретні завдання чи проблеми, тому немає єдиного центру.	На підприємстві постійно створюються тимчасові команди з розробників та менеджерів на час проекту. По закінченню проекту такі команди з легкістю між собою формуються у інші.

Такий тип корпоративної культури на даному етапі життєвого циклу компанії, можна вважати достатньо ефективним і сприятливим для подальшого розвитку.

Застосуємо другий метод аналізу корпоративної культури – метод опитування або анкетування.

Для того щоб краще проаналізувати корпоративну культуру і зрозуміти проблеми, існуючі в компанії, було проведено анкетування серед співробітників ТОВ «Лайт ІТ». Для дослідження корпоративної культури була розроблена анкета (Додаток В), де співробітникам пропонувалось дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо культури компанії, а також розподілу ними цінностей компанії і застосування на

підприємстві деяких видів мотивації. Їм було запропоновано відповісти на декілька питань.

Всього було опитано 147 співробітників. Результати опитування представлені графічно у вигляді діаграм.

На запитання «Чи знаєте Ви історію своєї компанії?» зі 147 опитаних співробітників 52% відповіли «так», а 37% – недостатньо добре. Це не дуже добрий результат, адже корпоративна культура повинна починатися саме з історії компанії. Історію компанії ми можемо віднести до такого елемента корпоративної культури як міфи і легенди, та з огляду на діаграму виявимо, що цей елемент потребує вдосконалення (рис. 2.2).

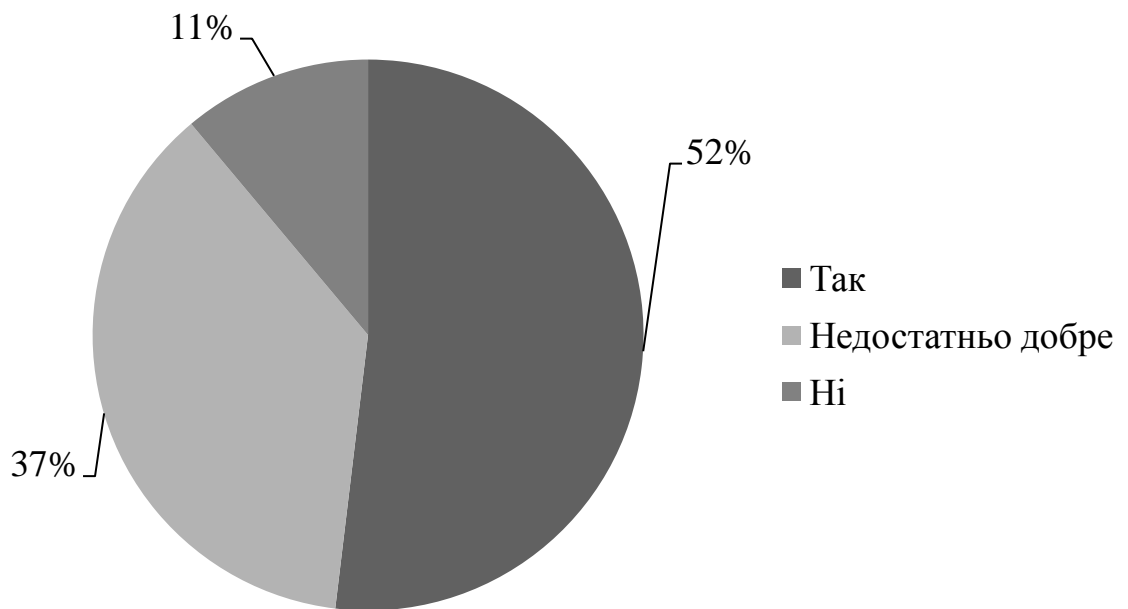


Рис. 2.2. Структура відповідей на запитання «Чи знаєте Ви історію компанії?»

Зі 147 опитаних тільки 1% працює більше 10 років, 11% – від 5 до 10 років, 13% – від 3 до 5 років. Трохи менше половини опитаних (46%) працюють від 1 до 3 років, а також 30% працюють менше 1 року. Це говорить про те, що колектив ще достатньо «молодий». Повертаючись до попереднього питання, порівнюючи та аналізуючи обидві діаграми, можемо зробити висновок, що

історію компанії не знають співробітники, які не так давно працюють. Тобто потрібно попрацювати над покращенням системи адаптації персоналу (рис. 2.3).

Думки співробітників щодо самого поняття «корпоративна культура» розділилися. Для одних це спільний відпочинок (15%), для інших – традиції (17%), для третіх – командний дух (39%). Найменше обирали наявність знаків компанії (7%) та соціальну допомогу (5%). Також 17% відповіли, що корпоративна культура для них — це усе перелічене. Наявність знаків компанії відноситься до елемента корпоративної культури «Артефакти», а соціальна допомога до елемента «Цінності» (рис.2.4).

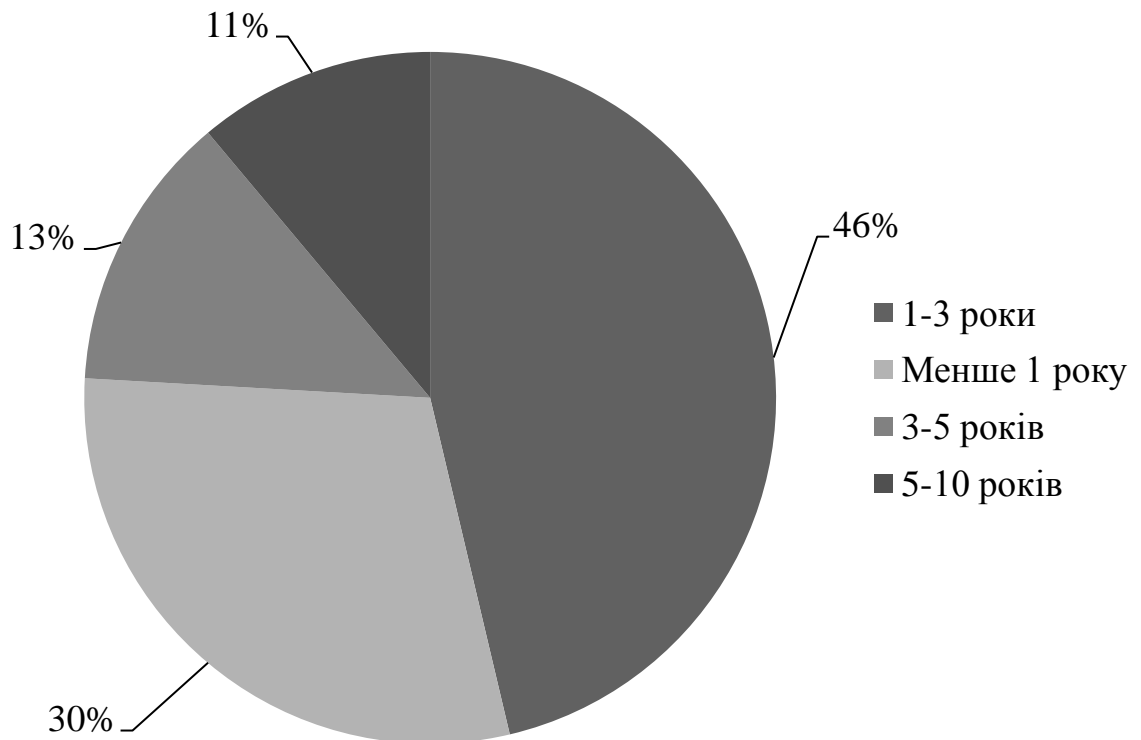


Рис. 2.3. Структура відповідей на запитання «Скільки часу Ви працюєте в даній організації?»

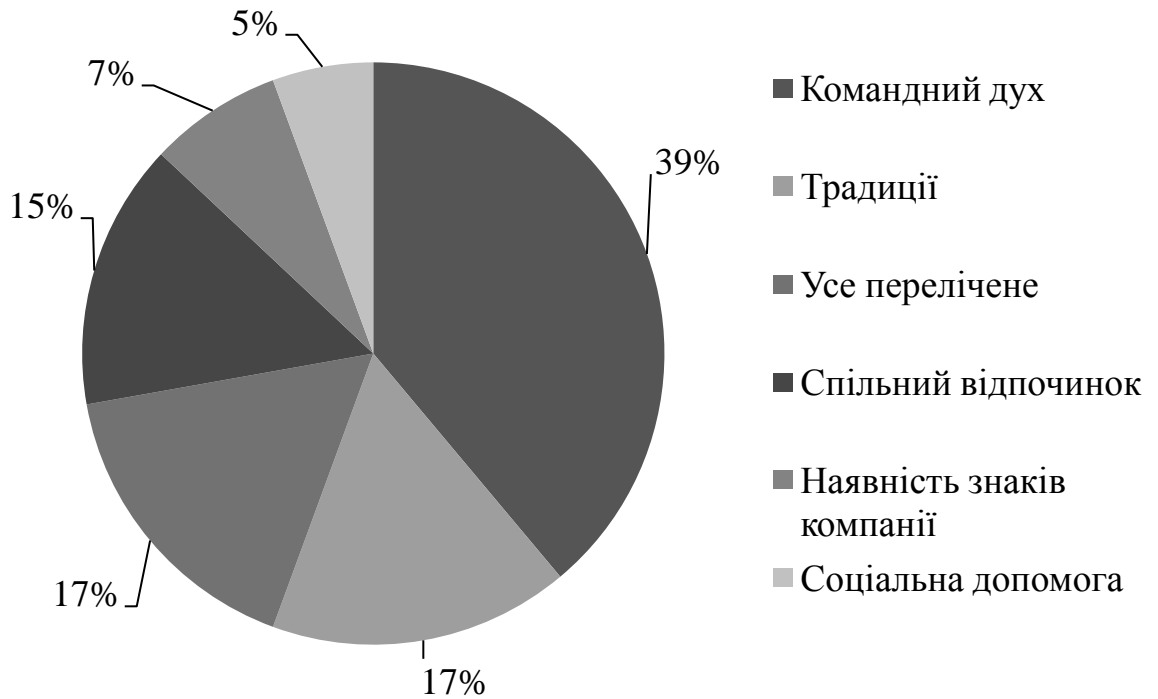


Рис. 2.4. Структура відповідей на питання «Що для Вас корпоративна культура?»

В спільному дозвіллі працівників ТОВ «Лайт ІТ» мають місце спортивні змагання – 6%, виїзди на природу – 7%. Це говорить про те, що співробітники підтримують здоровий спосіб життя. Також мають особисті свята працівників, такі як: дні народження, весілля, вихід на пенсію та інше – 2%. Проте переважна більшість працівників вважають, що усі перелічені види дозвілля позитивно впливають на корпоративну культуру в організації – 85%, адже такого роду заходи позитивно впливають на ефективність праці.

Дозвілля дає змогу працівникам компанії відпочити та добре провести час, незважаючи на те, що вони знаходяться на роботі. Існує безліч різних способів як відпочити компанією: подорож за місто на природу, у похід, сумісне заняття чи відвідування курсів, прогулянка у торговий центр. Всі вище перераховані заходи відносяться до елемента корпоративної культури «Церемонії» і знаходяться на достатньо високому рівні (рис 2.5).



Рис. 2.5. Структура відповідей на запитання «Які заходи спільного відпочинку позитивно впливають на корпоративну культуру?»

На запитання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?» більшість учасників анкетування відповіли, що для них це дуже важливо і лише для 6% це не дуже важливо. Дані відповіді свідчать про те, що співробітникам для ефективної роботи необхідно перебувати в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом. Команда HR-менеджерів постійно над цим працює. HR-менеджери завжди присутні на співбесідах та звертають увагу на особистісні якості, на скільки людина може злагоджено працювати у колективі та стати його частиною (рис.2.6).

Основною цінністю співробітників ТОВ «Лайт ІТ» є стабільність робочого місця і перспектива росту, про це свідчить 25% відповідей, а також цікава робота – 17%. Справедливість оцінки праці – 13%, можливість участі в прийнятті рішень відзначили – 13%. І тільки для 9% важлива заробітна плата. Отримані відповіді представлені на рисунку 2.7.

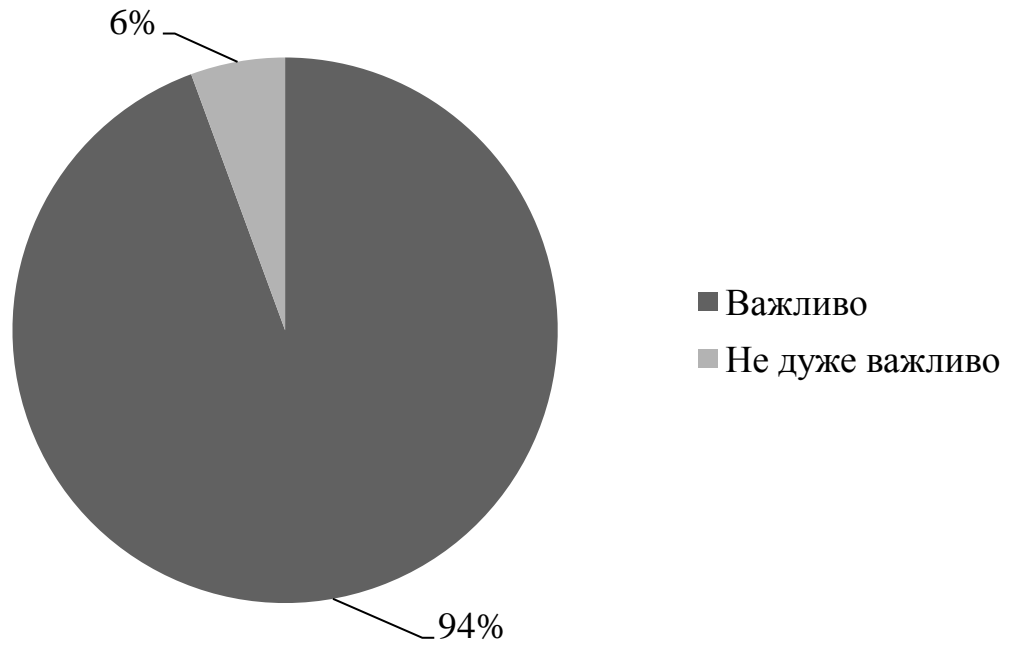


Рис. 2.6. Структура відповідей на запитання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

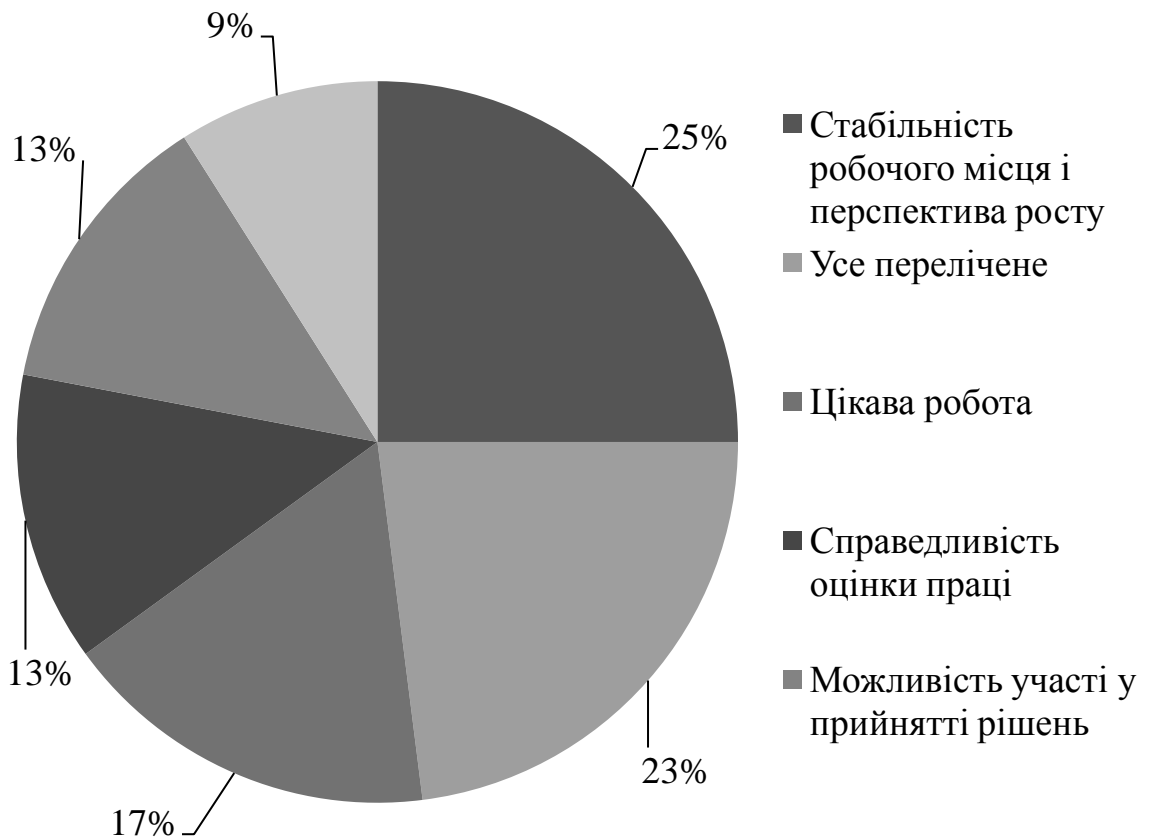


Рис. 2.7. Структура відповідей на запитання «Які з перелічених цінностей є у вашій організації основними?»

З діаграми видно, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є можливість навчання, підвищення кваліфікації – 45%, а також можливість кар’єрного росту – 19%. Корпоративні свята та соціальне забезпечення отримали – 0%. Загалом з отриманих даних можна зробити висновок, що на підприємстві існує достатня кількість форм нематеріального стимулювання для кожного працівника, що позитивно впливає на результат праці, і є додатковим інструментом корпоративної культури (рис 2.8).

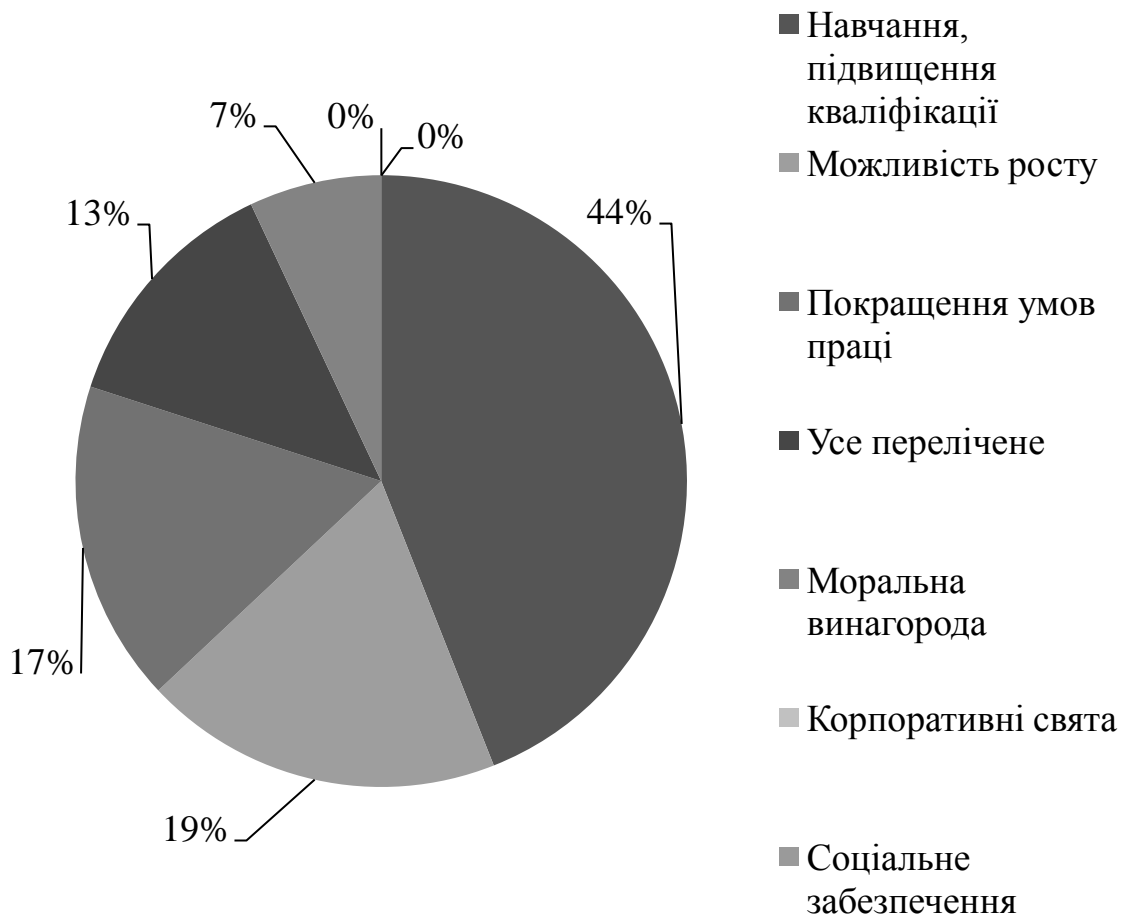


Рис. 2.8. Структура відповідей на запитання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

На питання «Чи задоволені Ви загалом існуючою корпоративною культурою?» 82% працівників відповіли, що їх повністю влаштовує існуюча корпоративна культура, однак 18% думають, що немає меж для вдосконалення (рис.2.9).

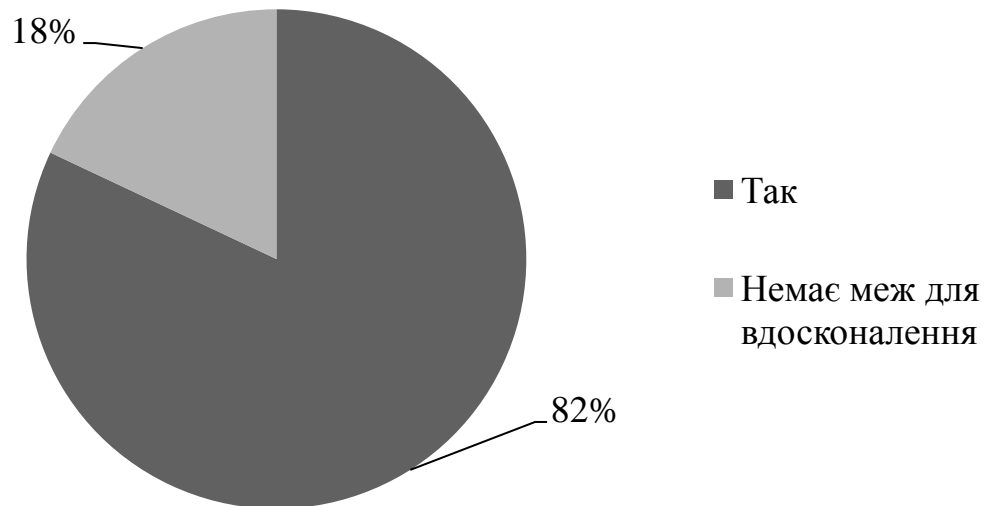


Рис. 2.9. Структура відповідей на запитання «Чи задоволені Ви загалом існуючою корпоративною культурою?»

Відповідно, виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими культури компанії. Тому респондентам була надана ще одна анкета (Додаток Г). Дана анкета була спрямована на виявлення задоволеності співробітників існуючою корпоративною культурою. Кожне з наведених питань передбачало відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10. Чим вище середній бал серед всіх співробітників, тим вище задоволеність даним елементом. Нижче наведені середні бали відповідей, отримані в результаті анкетування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Середні бали, отримані в результаті анкетування співробітників ТОВ «Лайт ІТ»

№ п/п	Запитання	Середній бал
1.	Я задоволений (-а) матеріальною компенсацією своєї праці в компанії	8.9

Продовження табл. 2.4

№ п/п	Запитання	Середній бал
2.	Мене влаштовує корпоративний соцпакет	9.4
3.	Мені подобається офіс компанії	9.1
4.	У мене є все необхідне на робочому місці	9.2
5.	У мене зручний і гнучкий графік роботи	8.9
6.	Я регулярно отримую зворотний зв'язок про свою роботу	9.1
7.	Компанія надає мені можливості для професійного розвитку	9.7
8.	Компанія створює умови для кар'єрного зростання	9.4
9.	Мені цікавий проект, на якому я працюю	9.0
10.	На проекті я можу використовувати сучасні інструменти і технології	9.5
11.	Я задоволений (-а) робочою атмосферою, яка панує на проекті	9.3
12.	На проекті, де я працюю, професійний менеджмент	8.6
13.	Я готовий (-а) рекомендувати компанію, в якій зараз працюю, своїм друзям і знайомим	9.7

Проаналізувавши отримані результати, ми можемо бачити, що найнижчі бали отримали питання, що стосуються саме управління та системи менеджменту підприємства. Такі результати можуть мати вплив на такий елемент корпоративної культури як «цінності».

Було проведено дослідження структурних елементів корпоративної культури підприємства. За методом Ч. Хенді [38], визначено, що корпоративна культура ТОВ «Лайт ІТ» відноситься до типу культури «Афіна», що характеризується управлінням в екстремальних умовах та постійно мінливих ситуаціях, ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та спільних цінностях. Було складено загальну таблицю з проявами елементів цієї культури

на ТОВ «Лайт ІТ». Проведено метод опитування, у ванному випадку – анкетування через співробітників ТОВ «Лайт ІТ», за яким виявлено, що корпоративна культура знаходиться на досить високому рівні, проте все ж таки потребує удосконалення за елементом «цінності».

2.3 Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури ІТ-підприємства

Корпоративна культура дуже динамічна в усіх своїх проявах. Вона має властивості швидко руйнуватися (що має за собою, як правило, досить негативні наслідки), важко відновлюватися і швидко зміцнюватися. У цьому велику роль відіграє зовнішнє середовище. Ось чому корпоративною культурою треба управляти і це вимагає як наукового підходу, так і відповідного йому мистецтва управління. Для ефективного управління корпоративною культурою необхідне знання факторів, що впливають на її формування та зміни. Майже щодня з'являються нові зовнішні фактори, що матимуть вплив на корпоративну культуру підприємств, тому ця проблема буде постійно актуальною.

Проблемам впливу зовнішнього середовища на стан корпоративної культури значна увага приділена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, але особливості впливу зовнішніх факторів на корпоративну культуру ІТ-підприємства відрізняються від звичних, що стало поштовхом для детальнішого дослідження даного питання.

Для дослідження зовнішнього середовища ТОВ «Лайт ІТ» доцільно використати PEST-аналіз, що дозволяє виявити тенденції у чотирьох сферах розвитку корпоративної культури підприємства, проаналізувавши чотири групи основних факторів зовнішнього оточення підприємства – політичних, економічних, соціальних та технологічних. Ці тенденції часто є причинами змін

і втрат ринку, а також появи нових продуктів і можуть вплинути на корпоративну культуру підприємства.

Першим етапом PEST-аналізу є виділення факторів зовнішнього середовища підприємства у кожній з чотирьох груп аналізу. Визначимо основні з них:

а) політичні фактори: політична нестабільність в Україні; співпраця з ЄС, безвізовий режим; внутрішня політика США; внутрішня політика Китаю;

б) економічними факторами, які будуть оцінюватися, є: курс валют; економічний стан США; економічний стан Китаю; зміна системи оподаткування в сфері ІТ;

в) соціальні фактори: зниження народжуваності; міграційні тенденції; зростання безробіття та рівень освіти населення;

г) технологічні фактори: «зима інновацій»; IoT; Big Data.

Наступним етапом проведення PEST-аналізу є визначення вагомості та сили впливу на підприємство кожного фактору з чотирьох груп та визначення зважених оцінок кожної групи факторів.

Першою розглянемо та проведемо характеристику групи політичних факторів. Почнемо з політичної нестабільності в Україні, що буда спричинена президентськими виборами в Україні. Думки суспільства розділилися щодо кандидатів на пост Президента України, що спричинило конфліктні ситуації між співробітниками ТОВ «Лайт ІТ», що мають працювати разом на проекті.

Безвізовий режим між Україною та Європейським союзом – статус, що дозволяє громадянам України вільно перетинати міждержавні кордони країн Європейського Союзу без попереднього звернення до посольства для отримання дозволу, починаючи з 11 червня 2017 року [68]. Безвізовий режим значно розширив можливості для підприємства «Лайт ІТ», адже тепер співробітники можуть відвідувати конференції за межами України, підвищувати свої кваліфікаційні навички, ділитися знаннями з колегами, що має позитивний вплив на корпоративну культуру.

З огляду на те, що замовники ТОВ «Лайт ІТ» – це підприємці з США, Китаю, буде доречним розглянути політичну ситуацію на рівні цих країн.

Внутрішня політика США. Політична нестабільність у США є надзвичайно високою: військові конфлікти, торгівельні конфлікти з Китаєм, посилення конфлікту з Росією. На тлі нарощення військових потенціалів, збільшення військових бюджетів, небезпечного загострення суперництва між основними державами світу виникають зони, де з утратою США гегемонії може утворитися певний вакуум контролю з боку світових центрів впливу. Виходячи з цього, можемо зробити висновок, що кількість замовлень з США зменшиться. Відповідно зменшиться економічний прибуток підприємства, що у свою чергу призведе до скорочення витрат на фінансування корпоративної культури підприємства і матиме негативний вплив.

Внутрішня політика Китаю. Загострюється геополітичне протистояння в Азії, де Китай планомірно вживає увесь можливий інструментарій впливу – від військової присутності до побудови транспортних хабів, дешевих кредитів та побудови економічних союзів – планомірно витискаючи США з цього регіону. Після повернення до більш авторитарної моделі з довічним правлінням голови держави Китай більш активно підтримуватиме контроль над населенням і економікою. У зовнішніх відносинах Пекін насамперед забезпечує безпеку власних кордонів (зокрема на уйгурських мусульманських територіях), а в подальшому нарощуватиме свої впливи у світі. Китай буде укріплювати та посилювати свої позиції у протистоянні з США, приділяти більше уваги розвитку, створенню нових проектів. Завдяки цьому ТОВ «Лайт ІТ» матиме можливість отримати більше замовлень, по матиме позитивний вплив на економіку підприємства. Покращення економічного стану підприємства, призведе до збільшення витрат на корпоративну культуру і матиме позитивний вплив.

Для аналізу впливу політичних факторів зовнішнього середовища використаємо допоміжну таблицю, в якій охарактеризуємо стан та характер впливу окремих факторів на підприємство (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика політичних факторів макросередовища

№	Фактор	Стан та тенденції розвитку	Характер впливу на корпоративну культуру
1.	Політична нестабільність	Президентські вибори в Україні у березні 2019 року.	Негативний: виникнення конфліктів серед співробітників, через підтримку різних кандидатів. Негативний вплив на «цінності» корпоративної культури
2.	Співпраця з ЄС, безвізовий режим	11 липня 2017 року Рада ЄС затвердила Угоду про асоціацію з Україною та ЄС [68]. Дозвіл громадянам України вільно перетинати міждержавні кордони країн Європейського Союзу без попереднього звернення до посольства для отримання дозволу.	Позитивний: спрощення процедури поїздки співробітників на конференції поза межами України, підвищення рівня кваліфікації. Впливає на «цінності» корпоративної культури.
3.	Внутрішня політика США	Політична нестабільність у США є надзвичайно високою. Торгівельний конфлікт з Китаєм, посилення конфлікту з Росією.	Політична нестабільність США може призвести до зниження кількості проєктів, отже погіршення економічного стану підприємства «Лайт ІТ». У такому випадку буде виділятися менше коштів на забезпечення корпоративної культури в цілому, на всіх елементах.
4.	Внутрішня політика Китаю	Загострюється геополітичне протистояння в Азії, де Китай планомірно вживає увесь можливий інструментарій впливу, планомірно витискаючи США з цього регіону, більш активно підтримує контроль над населенням і економікою.	Укріплення позиції Китаю може призвести до збільшення кількості проєктів, отже покращення економічного стану підприємства «Лайт ІТ». У такому випадку буде виділятися більше коштів на забезпечення корпоративної культури в цілому, на всіх елементах.

Далі охарактеризуємо стан та характер впливу економічних факторів зовнішнього середовища на корпоративну культуру підприємства. На досліджуване підприємство впливають такі економічні фактори як курс валют, економічний стан США, економічний стан Китаю, зміна системи оподаткування в сфері ІТ.

Зміна курсу національної валюти може нести як можливості для підприємства, так і загрози. Так як підприємство «Лайт ІТ» працює з зарубіжними клієнтами та іноземною валютою, нестабільність курсів може значно вплинути на економічний стан підприємства, що в свою чергу відобразиться на фінансуванні корпоративної культури і матиме негативний вплив.

Економічний стан США. У вересні 2019 року кількість безробітного населення США знизилась із 3,7% до 3,5%. Востаннє цей показник таким низьким був у 1969 році. За місяць працевлаштувалися 275 тис. осіб. Станом на кінець вересня 2019 року непогашений борг федерального уряду перевищив 22 трлн доларів [68]. Близько двох третин цього боргу – гроші, позичені у фізичних осіб, компаній та закордонних урядів, а ще третина – внутрішньодержавна заборгованість. Нинішній борг Америки більший, ніж вартість всього, що країна виробляє за рік. Аби попередити дефолт, Конгрес може підняти верхню межу боргу, як робив це багато разів до того, і спокійно брати в борг ще більші суми. Притому у кредиторів не виникає занепокоєння, що Сполучені Штати не повернуть гроші, бо кредитний рейтинг країни стабільно високий (тобто ймовірність неповернення дуже мала). Погіршення економічного стану США скоротить кількість замовлень, що призведе до погіршення економічного стану «Лайт ІТ» і зменшить бюджет витрат на корпоративну культуру, що матиме негативний вплив.

Економічний стан Китаю. За підсумками серпня 2019 року промислове виробництво Китаю зросло на 4,4% – це рекордно низький показник за останні 17 років [68]. Аналітики зазначають, що на низькі темпи зростання промисловості Китаю впливають напружені торговельні відносини зі США.

Зокрема, торговельна війна зменшує попит на китайські товари на території США. Проте, попит на китайські товари по усьому світу збільшується, економіка Китаю зростає, збільшується кількість нових замовлень для ТОВ «Лайт ІТ». У свою чергу зростає економіка підприємства та збільшується бюджет витрат на забезпечення корпоративної культури.

Голова Державної податкової служби анонсував зміну системи оподаткування для ІТ-фахівців та ІТ-компаній в Україні з метою забезпечення більших темпів економічного зростання. Він повідомив, що наразі над розробкою нової податкової моделі для галузі працюють представники Офісу президента, які провели низку зустрічей з ІТ-бізнесом. ІТ – це один із тих секторів, які можуть згенерувати додаткове зростання ВВП – ті 7% у 2021 році, про які говорить президент. Така система оподаткування має позитивний вплив на економічний стан країни, та негативний вплив на економічний стан підприємства, що може призвести до скорочення витрат на корпоративну культуру.

Результати характеристики та аналізу економічних факторів макросередовища представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Зовнішні економічні фактори які впливають на розвиток
корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ»**

№	Фактор	Стан фактору та тенденції розвитку	Характер впливу на корпоративну культуру
1.	Нестабільність курсів валют	Коливання курсу національної валюти, спричинені сезонними та політичними факторами.	Негативний: фінансові втрати за рахунок зміни курсу. Впливає на матеріальне забезпечення корпоративної культури в цілому.
2.	Економічний стан США	Погіршення економічного стану США, через торговельну війну з Китаєм.	Негативний: зменшення кількості замовлень, відповідно погіршення економічного стану підприємства. Впливає на матеріальне забезпечення корпоративної культури.

Продовження табл. 2.6

№	Фактор	Стан фактору та тенденції розвитку	Характер впливу на корпоративну культуру
3.	Економічний стан Китаю	Укріплення економічного стану Китаю, збільшення попиту на китайські товари.	Позитивний: збільшення кількості замовлень, відповідно покращення економічного стану підприємства. Впливає на матеріальне забезпечення корпоративної культури в цілому.
4.	Зміна системи оподаткування	Зміна системи оподаткування для ІТ-фахівців та ІТ-компаній в Україні з метою забезпечення більших темпів економічного зростання	Негативний: погіршення економічного стану підприємства, що впливає на матеріальне забезпечення корпоративної культури

Характеристика соціально-демографічної складової макросередовища спрямована на те, щоб виявити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як: зниження народжуваності, міграційні тенденції, зростання безробіття та рівень освіти населення.

Соціальні процеси змінюються відносно повільно. Однак якщо відбуваються певні соціальні зміни, то вони призводять до багатьох суттєвих змін в оточенні підприємства. В зовнішньому середовищі ТОВ «Лайт ІТ» демографічні фактори грають значну роль.

Зниження рівня народжуваності в Україні. 5 вересня 2019 року новий міністр охорони здоров'я Зоряна Скалецька заявила, що за останні п'ять років народжуваність в Україні скоротилася на 40% [68]. З огляду на це, ми можемо зробити висновок про зниження кількості потенційних співробітників, компанія не зможе брати так багато замовлень, що може призвести до погіршення економічного стану підприємства і відповідно до скорочення витрат на забезпечення та розвиток корпоративної культури підприємства.

Підвищення рівня безробіття. Рівень безробіття у 2017 році складав 9,9%, що на 0,2% більше за попередні роки і на 2% більше за 2013 рік [68].

Здешевлення робочої сили сприяє формуванню раціональної кадрової структури. Позитивно впливає на стан корпоративної культури за рахунок збільшення трудового колективу, доповнення елементів корпоративної культури новими міфами та легендами.

Оскільки в країні спостерігається високий рівень безробіття та низький рівень оплати праці, то це призводить до «відпливу умів» та кваліфікованих кадрів за кордон, про що свідчить й зростання рівня міграції населення. Це може стати загрозою для підприємства у разі уходу або звільнення працівників. Згідно з даними Міжнародної організації з міграції, за кордоном працює 5,8 млн. українців (майже 13,5% населення України). Особливої популярності серед співвітчизників набула Польща [68]. З точки зору корпоративної культури це може негативно вплинути на елемент навчання, а також зміну міфів та легенд компанії.

Якість освіти в Україні. В останні роки рівень якості в Україні знизився, випускникам ВУЗів технічних спеціальностей важко влаштуватися на роботу без додаткової підготовки. Підприємству важко підібрати нових працівників, потрібно вкладати багато коштів на навчання нового співробітника. Вплив на «цінності» корпоративної культури.

Розглянемо результати аналізу соціально-демографічної сфери (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика соціально-демографічних факторів макросередовища

№	Фактори середовища	Стан фактору та тенденції розвитку	Характер сили впливу на корпоративну культуру
1.	Зниження народжуваності	За останні п'ять років народжуваність в Україні скоротилася на 40%.	Негативний: зменшення кількості потенційних співробітників, погіршення економічного стану підприємства, що відображається на корпоративній культурі.

Продовження табл. 2.7

№	Фактори середовища	Стан фактору та тенденції розвитку	Характер сили впливу на корпоративну культуру
2.	Міграція кваліфікованих кадрів за кордон	Високі темпи еміграції: 13,5% населення України емігрувало за кордон у 2017 році [68].	Негативний: вплив кваліфікованих кадрів технічних професій за кордон. Погіршення елементів навчання, наставництва, міфів та легенд корпоративної культури
3.	Підвищення рівня безробіття	Рівень безробіття працездатного населення в Україні склав 9,7% у 2016 році [68]. Це високий рівень безробіття, адже природною нормою безробіття вважається 4-5%, а 7% та вище – високою.	Позитивний: здешевлення робочої сили для підприємства. Сприяє формуванню раціональної кадрової структури. Створення нових міфів, легенд.
4.	Якість освіти	Зниження якості освіти	Негативний: підприємству важко підібрати нових працівників, потрібно вкладати багато коштів на навчання нового співробітника. Вплив на «цінності» корпоративної культури.

Розглянемо технологічні фактори зовнішнього середовища, що можуть мати вплив на корпоративну культуру підприємства. До них віднесемо «зиму інновацій», IoT та Big Data.

Технологічний розвиток в сучасних умовах має важливе значення, тому що забезпечує можливість постійного оновлення продукції, підвищення її якості, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність підприємства. Тому питанню технологічного розвитку необхідно приділити першочергову увагу.

«Зима інновацій». Кількість коштів і трудових ресурсів у сфері високих технологій буде зменшуватись, прогнозують аналітики. Вони наводять три причини для цього: зменшення залежності від закордонних постачальників через загрози кібершпигунства; занепокоєння стосовно захисту приватності

даних і суворіше регулювання урядом правил поведження з даними громадян; економічні проблеми, що сприятимуть більшому регулюванню галузі. Відповідно цих прогнозів економічний стан підприємства погіршиться, через нестачу замовлень, тому компанія «Лайт ІТ» може скоротити бюджет на забезпечення корпоративної культури і матиме негативний вплив.

Інтернет речей (Internet of Things – IoT) перетворює звичні для нас речі у нові пристрої, створюючи як розумні годинники, так і розумні міста. Він під'єднує далекі від Інтернету засоби до мережі та надає їм нові функції. Сфера IoT – один із головних світових трендів. Старі-добрі пристрої стають частиною Інтернет мережі і виконують нові функції. На початку нового 2019 року захотілося подивитися глобально в майбутнє на розвиток галузі в якій ми активно працюємо і розвиваємося, і спробувати передбачити, що ж нас чекає в найближчому майбутньому в сфері Інтернету речей. За прогнозами експертів [67], вже у 2022-му році, буде налічуватися близько 30 млрд. пристроїв, з яких, близько 18-ти млрд. будуть відноситися до IoT. При застосуванні цих технологій, компанія має можливість розвиватися, що призведе до покращення економічного стану та збільшення бюджету витрат на корпоративну культуру і матиме позитивний вплив.

Big Data (у перекладі – великі дані) дедалі більше стає у нагоді бізнесу. Це інноваційний інструмент, який вже встиг вдало зарекомендувати в Україні та світі. Великі обсяги інформації використовуються для створення аналітичних звітів, прогнозів, оцінок та інших продуктів, що надають компаніям більше можливостей для успішного розвитку бізнесу. Великі дані допомагають максимально точно "прозондувати" ринок у торгівлі та сфері послуг. Дають змогу зрозуміти, де саме знаходиться ваша цільова аудиторія, де краще відкрити нову точку продажу. Вони є підставою для припущення про певну платоспроможність і добросесність клієнта. Підкажуть, як залучити нових або втримати старих клієнтів, як розширити бізнес та ще й оптимізувати витрати. Або як зробити адресні пропозиції конкретній аудиторії, що також може дати гідний результат.

Застосовуючи індивідуальний підхід до кожного замовника, BigData допомагає підприємцям економити ресурси, примножувати доходи і покращувати ефективність, а звичайним користувачам – отримувати якісні відповіді на їхні нагальні питання. І все це не абияк, а саме в необхідному місці і в потрібний час. Застосування технології Big Data допоможе компанії знайти нових замовників, отримати проекти, що призведе до економічного розвитку компанії і таким чином збільшення бюджету на зміцнення та розвиток корпоративної культури.

Розглянемо технологічні фактори макросередовища за допомогою таблиці 2.8.

Далі проведемо оцінку макросередовища підприємства за допомогою методу складання профілю макрооточення, щоб визначити відносну значущість для організації окремих чинників зовнішнього середовища [63].

Таблиця 2.8

Зовнішні технологічні фактори, які впливають на корпоративну культуру ТОВ «Лайт ІТ»

№	Фактори середовища	Стан фактору та тенденції розвитку	Характер сили впливу на корпоративну культуру
1.	«Зима інновацій»	Кількість коштів і трудових ресурсів у сфері високих технологій буде зменшуватись	Негативний: зниження економічного рівня компанії, що призводить до скорочення бюджету на корпоративну культуру.
2.	ІоТ	Розвиток ІоТ – один із головних світових трендів. Він під'єднує далекі від Інтернету засоби до мережі та надає їм нові функції.	Позитивний: при застосуванні ІоТ, компанія може отримати значний економічний ріст, що призводить до збільшення бюджету на корпоративну культуру.

3	Big Data	Інноваційний інструмент для створення аналітичних звітів, прогнозів, оцінок та інших продуктів, що надають компаніям більше можливостей для успішного розвитку бізнесу.	Позитивний: при застосуванні Big Data, компанія може отримати значний економічний ріст, що призводить до збільшення бюджету на корпоративну культуру.
---	----------	---	---

У матрицю профілю винесемо фактори макросередовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою робітників ТОВ «Лайт ІТ» було надано наступні оцінки:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- вплив на корпоративну культуру за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: «+»; «-» – позитивна або негативна спрямованість.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. Оцінку було проведено за допомогою опитування експертів підприємства. Експертами з боку підприємства було обрано директора відділу маркетингу, технічного директора та директора відділу управління персоналом.

Результати оцінювання факторів макросередовища занесемо у табл. 2.9.

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища.

Коефіцієнтом впливу факторів макросередовища розраховується за формулою (2.1):

$$C_{\text{mac}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \times n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \times n} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.9

**Оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування ТОВ
«Лайт ІТ»**

№	Фактори зовнішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
	I. Політико-правові фактори:				
1	Політична нестабільність в Україні	1	2	-	-2
2	Співпраця з ЄС, безвізовий режим	2	2	+	+4
3	Внутрішня політика США	2	3	-	-6
4	Внутрішня політика Китаю	2	3	+	+6
	Разом за політико-правовими факторами				2
	II. Економічні фактори:				
5	Нестабільність курсів валют	1	2	-	-2
6	Економічний стан США	2	2	-	-4
7	Економічний стан Китаю	2	2	+	+4
8	Зміна системи оподаткування	2	1	-	-2
	Разом за економічними факторами				-4
	III. Соціально-демографічні фактори:				
9	Зниження народжуваності	2	2	-	-4

Продовження табл. 2.9

№	Фактори зовнішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Харак - тер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
10	Міграція кваліфікованих кадрів за кордон	3	2	-	-6
11	Підвищення рівня безробіття	1	2	+	+2
12	Якість освіти	2	2	-	-4
	Разом за соціально-демографічними факторами:				-12
	IV. Технологічні фактори				
13	«Зима інновацій»	3	2	-	-6
14	ІоТ	3	2	+	+6
15	Big Data	3	3	+	+9
	Разом за технологічними факторами				+9
	Разом за факторами зовнішнього середовища				-5

де C_{mac} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства; A – експертна оцінки важливості фактора для галузі; B – експертна оцінки впливу фактора; n – кількість факторів впливу [63, с. 95].

Рівень факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища 76 додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35

– до 0,50 загрозливий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [63, с. 95]. Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування ТОВ «Лайт ІТ»:

$$C_{mac} = \frac{-5}{9 * 15} = -0,037$$

Досліджено вплив зовнішніх факторів на стан корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ». У цілому за результатами проведеної оцінки, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище має загрозливий вплив на функціонування корпоративної культури підприємства. Найбільшу загрозу для корпоративної культури складають соціально-демографічні фактори, серед них найбільш негативний вплив на корпоративну культуру має міграція кваліфікованих кадрів за кордон. Сприятливий вплив мають технологічні фактори, серед них найбільш позитивно впливає розвиток Big Data, завдяки чому компанія може підвищити економічний стан і збільшити бюджет на фінансування корпоративної культури. Таким чином, ефективне функціонування корпоративної культури підприємства можливе за умови системного аналізу факторів зовнішнього середовища і врахування впливу їх змін на ефективне функціонування корпоративної культури. У цілому за результатами проведеного PEST-аналізу, можна зробити висновок, що сьогочасне зовнішнє середовище негативно впливає на функціонування корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ». Керівнику підприємства слід враховувати ці фактори для підтримки та розвитку корпоративної культури.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано стан та особливості розвитку корпоративної культури підприємства. Було проведено дослідження за

основними елементами корпоративної культури – артефакти, цінності міфи та легенди. Артефакти включають у себе:дрес-код, місце розташування офісу, корпоративні заходи, брендинг та бонуси. До цінностей належать: можливість навчання, підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єра, справедливість оплати, комунікації, адаптація, оцінка ефективності роботи. Міфи та легенди поєднують у собі самі міфи та легенди, а також церемонії та героїв. За кожним з цих елементів було проведено дослідження корпоративної культури підприємства та виявлено проблеми з адаптацією співробітників, що належить до «цінностей» корпоративної культури.

Було проведено дослідження структурних елементів корпоративної культури підприємства. За методом Ч. Хенді [38], визначено, що корпоративна культура ТОВ «Лайт ІТ» відноситься до типу культури «Афіна», що характеризується управлінням в екстремальних умовах та постійно мінливих ситуаціях, ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та спільних цінностях. Було складено загальну таблицю з проявами елементів цієї культури на ТОВ «Лайт ІТ». Проведено метод опитування, у даному випадку – анкетування через співробітників ТОВ «Лайт ІТ», за яким виявлено, що корпоративна культура знаходиться на досить високому рівні, проте все ж таки потребує удосконалення за елементом «цінності».

Досліджено вплив зовнішніх факторів на стан корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ». У цілому за результатами проведеної оцінки, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище має загрозливий вплив на функціонування корпоративної культури підприємства. Найбільшу загрозу для корпоративної культури складають соціально-демографічні фактори, серед них найбільш негативний вплив на корпоративну культуру має міграція кваліфікованих кадрів за кордон. Сприятливий вплив мають технологічні фактори, серед них найбільш позитивно впливає розвиток Big Data, завдяки чому компанія може підвищити економічний стан і збільшити бюджет на фінансування корпоративної культури. Таким чином, ефективне функціонування корпоративної культури підприємства можливе за умови системного аналізу

факторів зовнішнього середовища і врахування впливу їх змін на ефективне функціонування корпоративної культури. У цілому за результатами проведеного PEST-аналізу, можна зробити висновок, що сьогочасне зовнішнє середовище негативно впливає на функціонування корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЛАЙТ ІТ»

3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління корпоративною культурою

Проведений аналіз корпоративної культури свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати, такі як: система адаптації та соціально-психологічний клімат в колективі.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ» полягають у наступному:

- створення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури
- розробити кодекс корпоративної поведінки;
- покращити соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- впровадити нове програмне забезпечення.

Для вдосконалення корпоративної культури пропонується виділити окрему штатну одиницю – фахівця з корпоративної культури. Фахівець з корпоративної культури повинен організувати контроль і виконання впровадження корпоративної культури в середовищі співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відслідковувати ефективність реалізації проекту, готувати аналітичні довідки і статистичні звіти по досягненню мети,

розробляти корпоративні заходи, свята, та інше. Даний фахівець буде займатися розробкою Кодексу, проведенням регулярних анкетувань для діагностики корпоративної культури, відповідатиме за проведення «нестандартних свят» і вносити нові ідеї щодо покращення та оновлення програмного забезпечення (рис. 3.1).

Розробка Положення про корпоративну культуру. Розробку даного положення можна покласти на спеціаліста з корпоративної культури. Ключова цінність створення становища полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє компанії розібратися: в чому полягає її місія і які стратегічні цілі її діяльності, продумати і закріпити систему управління компанією, найбільш ефективно розподіливши обов'язки та повноваження між різними рівнями управління.

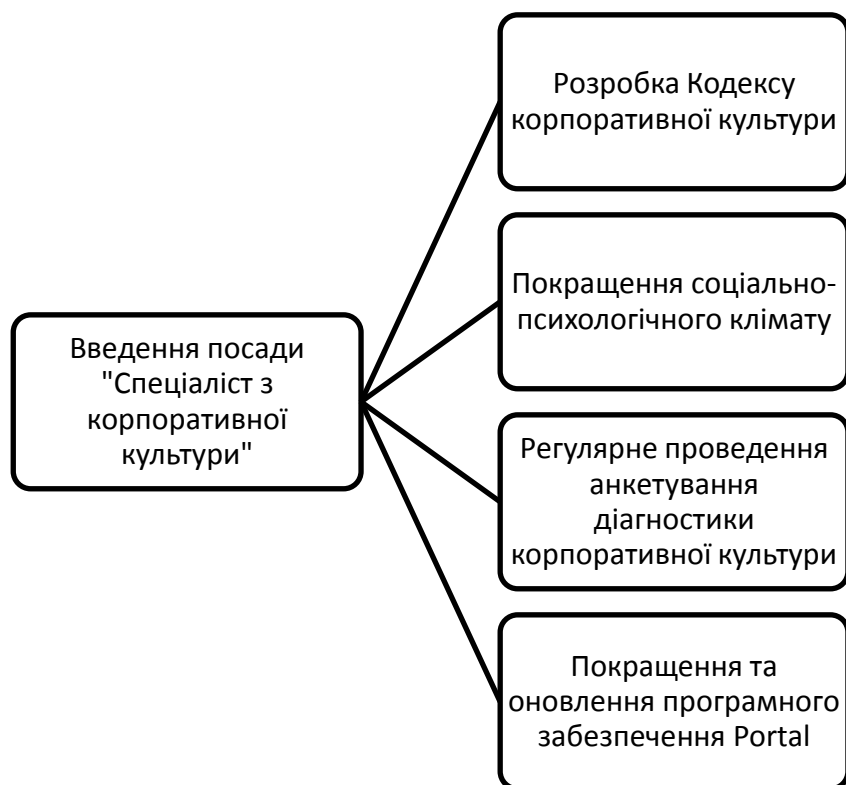


Рис. 3.1. Запропоновані першочергові заходи щодо вдосконалення корпоративної культури в ТОВ «Лайт ІТ»

Тобто, дійсно зробити компанію ефективно керованою і зрозумілою і «зсередини» і «зовні». Положення про корпоративну культуру ТОВ «Лайт ІТ» складатиметься з таких розділів: загальні положення; основні цінності та принципи підприємства; загальні вимоги корпоративної культури; культура поведінки співробітників; символи та традиції підприємства; механізми впровадження положення. Положення про корпоративну культуру буде затверджено керівництвом компанії та розповсюджено співробітникам через оновлене програмне забезпечення Portal. Розробка даного положення матиме позитивний вплив на «артефакти», «цінності», «міфи та легенди» корпоративної культури.

Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. В якості пропозиції тут виступає організація «нестандартних» свят для співробітників підприємства. Такі корпоративні свята зможуть більш згуртувати колектив, до того ж характер цих свят найбільш сприяє дружньому спілкуванню. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зросла, вони отримали б можливість дізнатися своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору. Організацією корпоративних свят займатиметься фахівець з корпоративної культури, фінансування покладено на керівництво компанії. Організація «нестандартних свят» матиме позитивний вплив на елемент корпоративної культури «артефакти», що включає у себе корпоративні свята. Складено план «нестандартних» свят та заходів на 2020 рік (табл. 3.1)

Робота по створенню становища починається, як правило, з діагностики загального клімату в компанії. Результати проведеного дослідження виявляють якусь загальну проблему, механізми вирішення якої разом з цінностями і написання правилами гри, також закладаються в корпоративний кодекс компанії. Регулярне проведення анкетування діагностики корпоративної культури, допоможе у подальшому виявляти та вирішувати проблеми на етапі їх зародження, а не коли це матиме дійсно значний негативний вплив на будь-який з елементів корпоративної культури.

Таблиця 3.1

План корпоративних заходів на 2020 рік

Назва заходу	На який елемент культури впливає	Дата
Гра у мафію	Об'єднання колективу, підвищення соціально-психологічного клімату, вплив на цінності корпоративної культури	31.01.2020
День народження компанії	Створення нових міфів і легенд, також вплив на цінності	9.02.2020
День Святого Валентина/День комп'ютерщика	Створення нових міфів і легенд	14.02.2020
Похід до театру	Впливає на цінності корпоративної культури	28.02.2020
Міжнародний жіночий день	Впливає на цінності корпоративної культури	08.03.2020
Змагання з футболу	Об'єднання колективу, створення міфів і легенд	27.03.2020
День сміху	Створення нових міфів і легенд	01.04.2020
Відпочинок на природі	Об'єднання колективу, створення міфів і легенд	24.04.2020
Благодійний захід для дітей з дитячого будинку	Об'єднання колективу, створення міфів і легенд	23.05.2020
Змагання з волейболу	Об'єднання колективу, створення міфів і легенд	29.05.2020
День захисту дітей	Впливає на цінності корпоративної культури	01.06.2020
Літний корпоратив	Впливає на цінності корпоративної культури, створення нових міфів і легенд	20.06.2020
Сплав на каяках	Об'єднання колективу, створення міфів і легенд	31.07.2020
День програміста	Створення нових міфів і легенд	09.09.2020
Гра у пейнтбол/лазертаг	Об'єднання колективу, створення міфів і легенд	25.09.2020
День захисника України	Впливає на цінності корпоративної культури	14.10.2020
Хелловін	Створення нових міфів і легенд	31.10.2020
Гра у боулінг	Об'єднання колективу	27.11.2020
День Святого Миколая	Впливає на цінності корпоративної культури	19.12.2020

Продовження табл. 3.1

Назва заходу	На який елемент культури впливає	Дата
Новорічне свято для дітей співробітників	Впливає на цінності корпоративної культури	25.12.2020
Новорічний корпоратив	Створення нових міфів/легенд	26.12.2020
Тайний Санта	Впливає на цінності корпоративної культури	30.12.2020
Річні збори	Впливає на цінності корпоративної культури	30.12.2020

Задля підвищення ефективності корпоративної культури, застосуємо власну розробку підприємства – Portal. Програмний продукт запускається в звичайному Інтернет-браузері і об'єднує в собі:

- 1) Внутрішньо-корпоративний інформаційний портал;
- 2) Систему управління персоналом;
- 3) Систему безпеки (контроль фізичного доступу на підприємство).

В якості внутрішньо корпоративного Інтранет-порталу система Portal виконує дві основні функції:

- а) виступає в якості джерела актуальної інформації для співробітників організації;
- б) є інтерактивним середовищем взаємодії співробітників і засобом зворотного зв'язку між персоналом та керівництвом підприємства.

Постійна доступність цієї інформації спрощує взаємодію між співробітниками в процесі щоденної роботи і полегшує адаптацію нових співробітників до вже існуючих корпоративних правил. Як кадрова система, Portal дозволяє структурувати і зберігати персональну інформацію про співробітників (ПІБ, фотографія, дата і місце народження, домашню адресу і телефон, дані про сім'ю, дати прийому на роботу, графік роботи і ін.). Програмний продукт призначений для оптимальної взаємодії компанії з персоналом, дозволяє створити максимально комфортні умови роботи всіх співробітників і сформувати корпоративну культуру компанії третього

тисячоліття. Програма відноситься до класу сучасних ЕІР-систем, що формують єдине інформаційний простір всередині організації. Оновленням програмного продукту, займатимуться співробітники компанії, що на даний момент не мають проекту та закріпленій за ними Project manager. На фінансування програмного забезпечення будуть використовуватися власні кошти підприємства. Програмне забезпечення Portal буде оновлено, а в подальшому спеціаліст з корпоративної культури матиме можливість пропонувати ідеї створення нових функцій, що допоможуть розвитку корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ». Таким чином, за допомогою даної автоматизованої системи розвиток корпоративної культури стане досконалішим, що в підсумку призведе до досягнення поставлених цілей – зниження плинності кадрів і підвищенню показників ефективності діяльності організації. Складено план оновлення Portal на 2020 рік (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

План оновлення Portal на 2020 рік

Оновлення	Відповідальний	Дата
Оновлення мобільного додатка Portal на базі Android	Project manager, Android developer	03.01.2020- 31.01.2020
Оновлення мобільного додатка Portal на базі iOS	Project manager, iOS developer	03.01.2020- 31.01.2020
Оновлення головної сторінки та стрічки новин	Project manager, designer, web developer	03.02.2020- 21.02.2020
Оновлення особистого профілю співробітника	Project manager, designer, web developer	24.02.2020- 02.04.2020
Додання розділу з кодексом корпоративної поведінки	Project manager, designer, web developer	03.04.2020- 22.04.2020

Продовження табл. 3.2

Оновлення	Відповідальний	Дата
Додання календаря з святами, урочистими подіями, корпоративними заходами, іменинами співробітників	Project manager, designer, web developer	11.05.2020-28.07.2020
Додання розділів з особистою інформацією співробітників: хобі, навички	Project manager, designer, web developer	03.08.2020-16.10.2020
Оновлення мобільного додатка Portal на базі Android	Project manager, Android developer	02.11.2020-29.12.2020
Оновлення мобільного додатка Portal на базі iOS	Project manager, iOS developer	02.11.2020-29.12.2020

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури. Запропоновано введення нової посади – спеціаліст з корпоративної культури, розробка заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в компанії, оновлення програмного забезпечення Portal. Обґрунтовано потребу в спеціалісті з корпоративної культури, визначено його основні робочі обов'язки та завдання. Для поліпшення соціально-психологічного клімату через співробітників «Лайт ІТ» розроблено план «нестандартних» корпоративних заходів на 2020 рік, що також має позитивний вплив на «міфи і легенди» та «цінності» корпоративної культури». Розроблено план оновлення програмного забезпечення Portal, що також дозволить підвищити рівень корпоративної культури. В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

3.2. Планування напрямків розвитку корпоративної культури

Проведене у другому розділі дослідження впливу зовнішнього середовища на корпоративну культуру підприємства, виявило загрози, серед яких найбільшою для ТОВ «Лайт ІТ» є міграція кваліфікованих кадрів за кордон, що впливає на плинність кадрів, систему адаптації та цілком на елемент «цінності» корпоративної культури. Також з дослідження структурних елементів корпоративної культури виявлено, що найслабшим з елементів є також «цінності». Даний аналіз дозволив виділити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ», зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

План розвитку елементу «цінності» корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ»

Напрямок розвитку	Назва напрямку
1. Найм персоналу	1. Розроблення положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку компанії. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення
2. Адаптація персоналу	1. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямами діяльності, визначення форм винагороди. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення.

Продовження табл. 3.3

Напрямок розвитку	Назва напрямку
3. Навчання та розвиток персоналу	1. Розроблення програми навчання персоналу організації на 2020–2022 рр. 2. Узгодження програми з керівниками напрямків. 3. Затвердження програми. 4. Впровадження програми.

Виходячи з наведених у табл. 3.3 напрямків розвитку «цінностей» корпоративної культури, розглянемо класифікацію витрат на формування та підтримку даного елемента корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ»:

- витрати на підбір персоналу. Процес підбору персоналу є одним з найбільш проблемних і найбільш актуальних для підприємства. Важливе завдання полягає в тому, щоб оптимізувати цей процес, зробивши його максимально ефективним і низьковитратним без втрати якості. У ТОВ «Лайт ІТ» взагалі не планувався бюджет на підбір персоналу. Керівництво компанії вважає, що служба персоналу сама повинна вирішувати питання, пов'язані з його підбором. Один фахівець не може замінити собою кілька різних організацій з досить великими інформаційними та рекламними можливостями. Тому бюджет на підбір персоналу має бути, і він повинен включати витрати на пошук фахівців, здатних працювати на цьому конкретному підприємстві, якщо внутрішніх кадрових резервів підприємства не вистачає для забезпечити його такими фахівцями;

- витрати на адаптацію нових співробітників. На підприємстві ТОВ «Лайт ІТ» є потреба у фахівцях, які повинні чітко розуміти специфіку роботи саме на цьому підприємстві. Тому наставником необхідно вибирати співробітника підприємства, який позитивно зарекомендував себе. Аби наставник був зацікавлений у навчанні нового співробітника, автор пропонує ввести додаткові бонуси як за сам процес наставництва, так і за успішно пройдений випробувальний термін новим співробітником.

- витрати на навчання персоналу. Планування навчання є частиною процедури планування витрат на корпоративну культуру на підприємстві. Співробітники мають можливість повідомити про бажання відвідати конференцію, у такому випадку побажання розглядатиме керівництво компанії. Участь у конференції, проїзд, проживання – забезпечує компанія;

- витрати на проведення тренінгів. Системний підхід у підготовці та проведенні тренінгів для співробітників дозволяє виробити оптимальний шлях подолання найбільш актуальних проблем, оцінити і закріпити навички, вироблені в ході корпоративного навчання, і завдяки цьому підвищити ефективність і досягти бажаних результатів. Економічний ефект від таких тренінгів сягає максимуму протягом перших двох місяців, а потім стабілізується. Витрати на корпоративні заходи. Необхідно збільшити цю статтю витрат, додавши в неї «нестандартні свята». Фінансування з власних коштів підприємства.

У табл. 3.4 представлено дані щодо витрат на здійснення заходів з підбору співробітників, впровадження системи заміщення старих фахівців новими на 2020 рік.

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на заходи з підбору співробітників на 2020 рік

Назва заходу	Сума витрат, тис. грн..
1. Підбір та планування персоналу, у т. ч.:	
планування та прогнозування потреби в кадрах	3000
зв'язок зі службами зайнятості, навчальними закладами та іншими «постачальниками» працівників,	1500
аналіз кадрового потенціалу, його оцінювання, маркетинг	2000
професійна та соціально-психологічна адаптація співробітників	7200
2. Впровадження системи заміщення співробітників	22000
Всього	35700

Незважаючи на досить велику кількість застосовуваних в організації методів навчання, сформованої концепції навчання персоналу при цьому не існує, хоча, як виявилось у другому розділі, для співробітників це дуже важливий фактор. У зв'язку з цим запропоновано застосовувати у процесі навчання такий інструмент як індивідуальний план розвитку. Пропонується удосконалити систему оцінювання персоналу через впровадження двох його видів:

- оцінювання кандидатів на вакантну посаду;
- поточне періодичне оцінювання співробітників організації.

Внутрішньокорпоративна PR-діяльність в ТОВ «Лайт ІТ» є інструментом формування корпоративної культури. Для реалізації поставленої мети на підприємстві рекомендується використовувати такі PR-методи.

Інформаційні методи – це засоби односторонньої комунікації, призначені для інформування працівників підприємства про поточні події в рамках зв'язків з громадськістю:

- а) внутрішні видання – інформаційний (корпоративний) бюлетень;
- б) інша друкована продукція, призначена для внутрішнього розповсюдження: привітання, співчуття, індивідуальна листування, копії та виписки з офіційних документів (репринт), звіти та ін.;
- в) корпоративний web-ресурс (сторінка, сайт, портал).

Аналітичні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю – засоби односторонньої (зворотної) комунікації, призначені для вивчення думок, настроїв і відповідної реакції працівників підприємства:

- а) моніторинг відгуків працівників організації на поширену серед них раніше інформацію;
- б) комплексний аналіз проведених серед працівників підприємства підсумків опитувань, результатів анкетування і т. п.

Комунікаційні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю, які мають головну перевагу – безпосередній контакт, особиста комунікація між працівниками і керівництвом.

Методи кризового і посткризового реагування – це засоби підвищення ефективності застосування PR-засобів і прийомів. Цьому сприяє:

а) відповідальне і виважене ставлення до кожного слова, зверненого до працівників організації.

б) робота «на випередження», інтенсифікація інформаційного обміну в обох напрямках;

в) особлива увага до відповідної реакції, проявів думок і настроїв працівників, максимальна гнучкість у питаннях зв'язків з громадськістю.

Організаційні методи внутрішнього PR представлені набором спеціальних заходів, що проводяться для працівників ТОВ «Лайт ІТ» за безпосередньої участі керівництва. Серед цих заходів в діяльності підприємства рекомендується використовувати такі: збори і засідання (як правило приурочені до днів загальнодержавних, пам'ятних та урочистих дат); вечори відпочинку; змагання; внутрішньокорпоративні свята (день народження підприємства, день програміста, день іменинника). Якщо згадані заходи враховуватимуть специфіку цієї організації, вони сприятимуть зміцненню корпоративного духу серед працівників організації у неформальній атмосфері.

З метою підвищення іміджу керівництва і самого підприємства в очах співробітників, створення єдиної команди необхідно розробити ефективні заходи внутрішнього PR. Ці заходи дозволять вирішувати такі завдання як донесення до кожного співробітника цінностей, прийнятих в організації. Вони сприяють підвищенню лояльності співробітників, їх зацікавленості в результаті. Для інформування працівників про поточні події на підприємстві рекомендується використовувати такі засоби:

- внутрішні видання:

а) листки новин – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення менеджментом ТОВ «Лайт ІТ» філософії і політики підприємства, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших співробітників;

б) щорічні звіти для співробітників – виконують інформаційну функцію, відображаючи діяльність і значні події підприємства протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття корпоративної причетності, гордості співробітників.

Витрати на внутрішні друковані видання організації ТОВ «Лайт ІТ» представлено в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Витрати на внутрішні видання ТОВ «Лайт ІТ»

Найменування видання	Регулярність виходу	Ціна, грн.	Тираж, шт.	Вартість на місяць, грн.	Вартість на рік, грн.
Корпоративна газета	1 публікація в місяць	8,0	30	240	2880
Листки новин	2 публікації в місяць	1,43	100	143	1720
Річні звіти	1 раз на рік	12,0	30	3600	3600
Всього:	37 публікацій на рік				8200

- корпоративний web-ресурс – корпоративний сайт, що містить новини, події, матеріали про підприємство, документи, а також форум, на якому можна обговорити цікаву тему або поставити запитання колезі або керівнику. Корпоративний сайт дозволить налагодити комунікації «зверху вниз» і «знизу вгору», тобто інформувати рядових працівників про рішення, прийняті керівництвом. Для керівництва також важливо знати настрої у колективі, розуміти, чи знають працівники про перспективи розвитку і які їхні уявлення про корпоративну культуру;

- електронна «гаряча лінія» – дає можливість співробітникам задавати керівництву важливі для них питання;

- внутрішня комп'ютерна мережа. За допомогою електронної пошти проводиться інформування співробітників, їх опитування і збирання інформації про їхні думки методом «мозкового штурму», а також навчання. Витрати на

внутрішні електронні засоби комунікації ТОВ «Лайт ІТ» представлено в таблиці 3.6;

Таблиця 3.6

Витрати на внутрішні електронні засоби комунікації

Найменування	Вартість на місяць, грн.	Вартість на рік, грн.
Корпоративний web-ресурс	300	3600
Електрона «гаряча лінія»	100	1200
Внутрішня комп'ютерна мережа	4700	56400
Всього	5100	61200

- виступи керівництва. Наприклад зустріч керівництва з новачками, де нові співробітники мають можливість дізнатися більше про історію компанії та отримати відповіді на будь-які свої запитання;

- збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат;

- внутрішньокорпоративні свята (День народження організації, День програміста, День іменинника, Новий рік) є потужним інструментом, здатним згуртувати колектив;

- кодекс етики та поведінки співробітників сприяють побудові ідеології організації.

Активне використання внутрішнього PR при прийомі на роботу нових співробітників з метою їх знайомства з колективом – перегляд корпоративного фільму або презентації про фірму, прослуховування спеціального курсу лекцій. Завдяки цьому новий працівник вже через кілька днів матиме досить повне уявлення про організацію підприємства, його історію та ідеологію.

Таким чином, розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури досліджуваного підприємства спрямовані на вирішення проблем підвищення ефективності існуючої системи відбору, адаптації та мотивації персоналу.

Диференційовані етапи впровадження управлінських нововведень і контроль за їх реалізацією на 2020 рік для ТОВ «Лайт ІТ» передбачають:

а) початковий (тактичний) етап, який визначає правильність і ефективність обраних засобів і методів управління корпоративною культурою, дозволяє визначити стратегічні напрямки – 3 місяці: січень – березень;

б) робочий (з умовами пролонгації) – визначає можливість планування бюджету витрат на заходи щодо удосконалення системи управління корпоративною культурою – 6 місяців: квітень – вересень.

Сплановано напрямки розвитку корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ», завдяки яким підвищиться якість елементу «цінності». Розроблено план розвитку «цінностей» корпоративної культури, за напрямками: найм, адаптація, навчання та розвиток персоналу. Також додано напрямки розвитку: внутрішнокорпоративна PR-діяльність та електронні засоби комунікації. За кожним з напрямків розроблено кошторис на 2020 рік. Диференційовані етапи впровадження управлінських нововведень і контроль за їх реалізацією на 2020 рік для ТОВ «Лайт ІТ» передбачають: початковий (тактичний) та робочий етап. Виходячи з цього, елемент «цінності» стане більш розвиненим, що у свою чергу матиме позитивний вплив на вдосконалення корпоративної культури підприємства «Лайт ІТ».

3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства

За розробленими та запланованими рекомендаціями щодо вдосконалення корпоративної культури у підрозділах 3.1 та 3.2 розрахуємо ефективність запропонованих заходів. Для оцінки загального економічного ефекту від всіх розроблених рекомендацій щодо вдосконалення системи управління

корпоративною культурою ТОВ «Лайт ІТ» використовуватимемо традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі.

Економічний ефект дорівнює додатковий прибуток, що отримується від заходів, додаткова економія мінус витрати на здійснення заходів.

Спочатку оцінимо витрати підприємства на реалізацію зазначених заходів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Витрати на реалізацію заходів у 2020 році

Вид витрат	Сума, грн.	Разом за рік, грн.
Заробітна плата співробітника, прийнятого на посаду спеціаліста з корпоративної культури (зі страховими внесками)	6000*12 міс	72000
Витрати на підбір співробітника (витрати на відбір та адаптацію нового співробітника)	1000	1000
Витрати на обладнання робочого місця спеціаліста по корпоративній культурі (покупка оргтехніки)	4000	4000
Витрати на програмний продукт Portal	5000	5000
Витрати на технічне обслуговування програмного продукту Portal	300*2 рази/рік	600
Річний бюджет на проведення нових корпоративних свят	20000	20000
Внутрішньокорпоративні видання	8200	8200
Внутрішні електронні засоби комунікації	61200	61200
Разом	172000 грн.	

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть в 2020 році 172000 грн. Тепер оцінимо додатковий прибуток, який отримає підприємство від впровадження зазначених заходів.

Реалізація запропонованих заходів в області розвитку корпоративної культури призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні шкоди від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу. Щоб оцінити ефективність від зниження плинності персоналу, розрахуємо витрати на заміщення одного співробітника (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок витрат на наймання одного співробітника

Елемент витрат	Допущення	Розрахунок	Витрати , тис. грн
Процес звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці в період, що передуює звільненню	5% зниження протягом трьох місяців	$8 \cdot 3 \cdot 0,05$	1,2
	При середньому виробітку на місяць 8 тис. грн./люд.		
Час на співбесіду витрачений інтерв'юерами	$\frac{1}{2}$ год. керівника відділу (30 грн./год.) і $\frac{1}{2}$ год. спеціаліста (24 грн./год.)	$(30+24)/2$	0,027
Документальне оформлення	$\frac{1}{2}$ год. працівника (за середньою ставкою 22 грн./год.)	$22/2$	0,011
Найм нового працівника			

Продовження табл. 3.8

Подача оголошення	Платні оголошення на сайтах пошуку роботи (50 шт.) на 3 тижні	50*3	0,15
Перевірка рекомендацій	Перевірка рекомендацій спеціалістом (24грн./год.) 2 год.	24*2	0,048
Співбесіда з кандидатами	2 год. по середній ставці спеціаліста (22 грн. / год.) і 1 год. за ставкою керівника	2*24+30	0,078
Оформлення особової справи	Оформлення особової справи спеціалістом (24грн./год.) 3 год.	3*24	0,072
Оформлення (внесення в платіжну відомість та інші документи)	Оформлення спеціалістом (24грн./год.) ½ год.	24/2	0,012
Витрати відділу кадрів	10 год. роботи спеціалістів (24грн./год.)	10*24	0, 24
Навчання на робочому місці			
Час керівника підрозділу	1/3 год. в день, 60 днів = 20 год., 25 грн./год.	20*25	0,5
Час помічника, з числа колег	10 год., 20 грн./год.	10*20	0,2
Додаткове навантаження колегам	20 год., 20 грн./год.	20*20	0,4
Зниження продуктивності праці	В середньому на рівні 20% від нормативної протягом двох місяців	8*2*0,2	3,2
Разом	6,138		

Таким чином, на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 6138 грн., що є дуже великою сумою.

Так, якщо розрахувати суму, необхідну на заміну співробітників, звільнених за власним бажанням у 2017 – 2019 роках, отримаємо: 48 осіб * 6138 грн. = 294624 грн.

Відповідно, при зниженні плинності кадрів дані витрати скоротяться. Після проведення запропонованих заходів планується знизити рівень плинності кадрів на підприємстві до рівня 3%.

У 2019 році рівень плинності кадрів становив 7,4%, значить зниження рівня плинності складе 4,4%. При тій же чисельності персоналу, число співробітників, що звільнилися за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни складе у 2020 році $147 * 3\% = 4$ особи.

Відповідно, економія на витратах на найм робочої сили складе:

$$E_k = (48 \text{ ос.} - 4 \text{ ос.}) * 6138 \text{ грн.} = 270072 \text{ грн.}$$

Тоді економічний ефект складе:

$$E_k = 270072 - 172000 = 98072 \text{ грн.}$$

Відповідно, впровадження запропонованих заходів економічно вигідно і доцільно, особливо, якщо брати до уваги той факт, що підприємство є не досить великим.

Бачимо, що при зниженні плинності, підприємство заощадить велику суму грошових коштів, частина яких так само можна буде витратити на подальший розвиток корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ».

Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів управління розвитком корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ» за розробленими рекомендаціями щодо вдосконалення корпоративної культури. Розрахувавши витрати на реалізацію заходів по вдосконаленню корпоративної культури у 2020 році, виявили що витрати становитимуть 172000 грн. Реалізація запропонованих заходів в області розвитку корпоративної культури призведе до підвищення задоволеності працею, отже зниження плинності кадрів. Таким чином ми маємо можливість розрахувати економічний ефект від нововведень.

Для цього ми розрахували витрати на наймання одного співробітника, що склали 6138 грн., та суму витрат на заміну співробітників у 2017-2019 роках. При зниженні плинності кадрів, ця сума значно зменшиться, таким чином економічний ефект від запропонованих заходів складе 98072 грн. і підприємство має можливість заощадити досить велику суму коштів, які так само можна буде витратити на розвиток корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі були розроблені рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури. Запропоновано введення нової посади – спеціаліст з корпоративної культури, розробка заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в компанії, оновлення програмного забезпечення Portal. Обґрунтовано потребу в спеціалісті з корпоративної культури, визначено його основні робочі обов'язки та завдання. Для поліпшення соціально-психологічного клімату через співробітників «Лайт ІТ» розроблено план «нестандартних» корпоративних заходів на 2020 рік, що також має позитивний вплив на «міфи і легенди» та «цінності» корпоративної культури». Розроблено план оновлення програмного забезпечення Portal, що також дозволить підвищити рівень корпоративної культури. В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Сплановано напрямки розвитку корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ», завдяки яким підвищиться якість елементу «цінності». Розроблено план розвитку «цінностей» корпоративної культури, за напрямками: найм, адаптація,

навчання та розвиток персоналу. Також додано напрямки розвитку: внутрішнокорпоративна PR-діяльність та електронні засоби комунікації. За кожним з напрямків розроблено кошторис на 2020 рік. Диференційовані етапи впровадження управлінських нововведень і контроль за їх реалізацією на 2020 рік для ТОВ «Лайт ІТ» передбачають: початковий (тактичний) та робочий етап. Виходячи з цього, елемент «цінності» стане більш розвиненим, що у свою чергу матиме позитивний вплив на вдосконалення корпоративної культури підприємства «Лайт ІТ».

Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів управління розвитком корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ» за розробленими рекомендаціями щодо вдосконалення корпоративної культури. Розрахувавши витрати на реалізацію заходів по вдосконаленню корпоративної культури у 2020 році, виявили що витрати становитимуть 172000 грн. Реалізація запропонованих заходів в області розвитку корпоративної культури призведе до підвищення задоволеності працею, отже зниження плинності кадрів. Таким чином ми маємо можливість розрахувати економічний ефект від нововведень. Для цього ми розрахували витрати на наймання одного співробітника, що склали 6138 грн., та суму витрат на заміну співробітників у 2017-2019 роках. При зниженні плинності кадрів, ця сума значно зменшиться, таким чином економічний ефект від запропонованих заходів складе 98072 грн. і підприємство має можливість заощадити досить велику суму коштів, які так само можна буде витратити на розвиток корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ».

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

В магістерській роботі розглядається тема: «Удосконалення системи управління корпоративною культурою підприємства».

Робоче місце під час виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в сфері менеджменту знаходиться в офісному приміщенні.

Обладнання, яке використовується під час виконання трудових обов'язків, можна умовно розділити на дві групи:

а) обладнання, яке безпосередньо забезпечує робочий процес (наприклад, комп'ютерна та різноманітна периферійна техніка при роботах в офісі);

б) обладнання, яке підтримує комфортні умови праці (наприклад, опалювальні прилади, кондиціонери, іонізатори повітря для забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в приміщеннях).

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Під час виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в офісному приміщенні є можливість виникнення потенційних небезпек та різноманітних шкідливих (небезпечних) факторів:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;

- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

- підвищенне нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження наснаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок не своєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невиправданих травм та загибелі людей;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків;

- негативний вплив напруженості та інтенсивності трудових факторів на психофізіологічний стан працівника, що може призвести до зниження працездатності або психологічних перевантажень.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2016 «Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом», НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», НАПБ А.01.001-2014 «Правила

пожежної безпеки в Україні» та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» (далі – «ПБЕЕ»), НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Згідно «ПУЕ», за ступенем небезпеки ураження електрострумом, офісне приміщення належить до 1-го класу, тобто є приміщенням без підвищеної небезпеки, у якому відсутні умови, що створюють підвищену та особливу небезпеку.

Згідно глави 1.7 – «Заземлення і захисні заходи від ураження електричним струмом» – «ПУЕ», обладнання офісу має основну ізоляцію струмовідних частин, яка забезпечує захист від прямого дотику та подвійну, яка складається з основної та додаткової ізоляції, для забезпечення захисту від ураження електричним струмом у разі пошкодження основної ізоляції.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, які можуть опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Оскільки офісне приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ» користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захарашення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування

робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованому значенню (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин».

Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм,

шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм.

Для мінімізації негативного впливу напруженості та інтенсивності праці в роботі передбачені:

- оптимальний режим трудового процесу (згідно ст. 50 КЗпП нормальна тривалість робочого часу працівників не повинна перевищувати 40 годин на тиждень. Ця норма не може бути збільшена ні колективним, ні трудовим договорами);

- впровадити сучасні методи психологічного розвантаження, що передбачають:

- 1) деякі перерви використовувати для виконання комплексу фізичних вправ: для зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатору, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втомі;

- 2) при проведенні сеансів психофізіологічного розвантаження рекомендується використовувати деякі елементи методу аутогенного тренування, який ґрунтується на свідомому застосуванні комплексу взаємопов'язаних прийомів психічної саморегуляції й виконанні нескладних фізичних вправ з словесним самонавіюванням. Головна увага при цьому приділяється набуванню й закріпленню навичок м'язового розслаблення (релаксації);

- 3) перерви рекомендовано проводити в кімнаті психофізіологічного розвантаження з відповідним інтер'єром, кольоровим оформленням та приємним звуковим супроводом.

4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

Неправильне проектування або несправність систем опалення, вентиляції та кондиціонування в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого водяного опалення з радіаторами, а на теплий період передбачений побутовий кондиціонер.

З метою забезпечення необхідного повітрообміну у приміщенні офісу передбачена система механічної припливно-витяжної вентиляції (методом рекуперації), яка забезпечує 3-кратний обмін повітря за годину.

Оптимальні рівні позитивних ($n+$) і негативних ($n-$) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» і становить: $n+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см^3); $n- = 3000-5000$ (шт. на 1 см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Розрахунок загального штучного освітлення в приміщенні офісу розмірами: довжина – 5 м, ширина – 4 м, висота – 3,2 м., з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_H = 300$ лк. Офіс обладнаний світильниками типу ЛПО (растровий).

1. Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт.}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника.

$$N_p = \frac{4}{(3,2 - 0,8) \cdot 1,4} = 2, \text{ шт.}$$

2. Визначаємо максимально припустиму відстань між рядами світильника L_{\max} :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

$$L_{\max} = \frac{4}{2} = 2, \text{ м}.$$

3. Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м.

$$i = \frac{5 \cdot 4}{(3,2 - 0,8) \cdot (5 + 4)} = 0,93.$$

4. Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного растровим світильником типу ЛПО.

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює $\eta = 41 \%$.

5. Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_s \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_3 – коефіцієнт запасу (для кабінету $k_3 = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 5 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,41} = 22537, \text{ лм.}$$

6. Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні

$N_{\text{св}}^*$:

$$N_{\text{св}}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\text{max}}^2}, \text{ шт.}; \quad (4.5)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{max} – максимально припустима відстань між рядами світильників,

м;

$$N_{\text{св}}^* = \frac{5 \cdot 4}{2^2} = 5, \text{ шт.}$$

7. Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла Φ_l^* :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_l^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

N_l^* – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за

формулою:

$$N_l^* = N_{\text{св}}^* \cdot n, \text{ шт.}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт.;

$$N_l^* = 5 \cdot 4 = 20, \text{ шт.};$$

$$\Phi_l^* = \frac{22537}{20} = 1127, \text{ лм.}$$

8. Знаходимо коефіцієнт m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l :

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{1127}{1050} = 1,07.$$

9. Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні N_{ce} :

$$N_{ce} = N_{ce}^* \cdot m, \text{ шт.}; \quad (4.9)$$

де: N_{ce}^* – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт;

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи;

$$N_{ce} = 5 \cdot 1,07 = 6, \text{ шт.}$$

10. Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{ce} \cdot n, \text{ шт.}; \quad (4.10)$$

де: N_{ce} – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт.;

n – кількість ламп у світильнику, шт.;

$$N_l = 6 \cdot 4 = 24, \text{ шт.}$$

11. Визначаємо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

де: Φ_l – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_l – фактична кількість ламп у приміщенні, шт.;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_3 – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості;

$$E_p = \frac{1050 \cdot 24 \cdot 0,41}{5 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 335,45, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу дорівнює 335,45 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення і яке забезпечується за допомогою 6 растрових світильників типу ЛПО з використанням 24 ламп фірми Osram (L 18W/765).

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1 Заходи з пожежної безпеки

Горінням називається складний фізико-хімічний процес взаємодії горючої речовини та окислювача, який супроводжується виділенням тепла та випромінюванням світла.

Процес горіння призводить до пожежі.

Пожежа – неконтрольоване горіння поза спеціальним вогнищем, що розповсюджується в часі і просторі.

Комплекс протипожежних заходів для офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ розроблений згідно вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні».

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» у офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих

матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою», воно належить до категорії «Д» з пожежної безпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки офісне приміщення обладнане ПК з ВДТ належить до категорії «Д» з пожежної безпеки, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» воно має II ступінь вогнестійкості.

Обладнання, силові та освітленні мережі офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ відповідають вимогам пожежної безпеки, оскільки виконані відповідно до вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», та мають ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 яка відповідає класу пожежанебезпечної зони П-Па до якої належить приміщення.

З технічних та організаційних заходів запобігання пожеж в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ передбачені наступні протипожежні заходи:

- згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту», в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВКб». Яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика;

- оскільки офісне приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 20 м², тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників», затверджених наказом МВСУ 15.01.2018 № 25 та зареєстрованих в МЮУ 23.02.2018 р. за № 225/31677 для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачені вуглекислотні

вогнегасники типу ВВК-3,5 у кількості 1 штука (з розрахунку один вогнегасник с величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг. і більше, на 20 м² площі приміщення).

4.4.2 Оповіщення та інформування суб'єктів забезпечення цивільного захисту

Оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій (далі – НС) полягає у своєчасному доведенні такої інформації до органів управління цивільного захисту, сил цивільного захисту (далі – ЦЗ), суб'єктів господарювання та населення.

Оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій забезпечується шляхом:

- функціонування загальнодержавної, територіальних, місцевих автоматизованих систем централізованого оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій, спеціальних, локальних та об'єктових систем оповіщення;

- централізованого використання телекомунікаційних мереж загального користування, у тому числі мобільного (рухомого) зв'язку, відомчих телекомунікаційних мереж і телекомунікаційних мереж суб'єктів господарювання в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, а також мереж загальнонаціонального, регіонального та місцевого радіомовлення і телебачення та інших технічних засобів передавання (відображення) інформації;

- автоматизації процесу передачі сигналів і повідомлень про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій;

- функціонування на об'єктах підвищеної небезпеки автоматизованих систем раннього виявлення надзвичайних ситуацій та оповіщення;

- організаційно-технічної інтеграції різних систем централізованого оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій та автоматизованих систем раннього виявлення надзвичайних ситуацій та оповіщення;

- функціонування в населених пунктах, а також місцях масового перебування людей сигнально-гучномовних пристроїв та електронних інформаційних табло для передачі інформації з питань цивільного захисту.

Встановлення сигнально-гучномовних пристроїв та електронних інформаційних табло покладається на органи місцевого самоврядування, суб'єкти господарювання. Місця встановлення сигнально-гучномовних пристроїв та електронних інформаційних табло визначаються органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання.

Оператори телекомунікації, телерадіоорганізації зобов'язані забезпечити підключення технічних засобів мовлення до автоматизованих систем централізованого оповіщення з установленням спеціального обладнання для автоматизованої передачі сигналів та повідомлень про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій.

Порядок організації оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій та організації зв'язку у сфері цивільного захисту визначається Положенням «Про організацію оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій та зв'язку у сфері цивільного захисту».

Інформацію з питань цивільного захисту становлять відомості про надзвичайні ситуації, що прогнозуються або виникли, з визначенням їх класифікації, меж поширення і наслідків, а також про способи та методи захисту від них.

Органи управління цивільного захисту зобов'язані надавати населенню через засоби масової інформації оперативну та достовірну інформацію, зазначену в частині першій цієї статті, а також про свою діяльність з питань

цивільного захисту, у тому числі в доступній для осіб з вадами зору та слуху формі.

Інформація має містити дані про суб'єкт, який її надає, та сферу його діяльності, про природу можливого ризику під час аварій, включаючи вплив на людей та навколишнє природне середовище, про спосіб інформування населення у разі загрози або виникнення аварії та поведінку, якої слід дотримуватися.

Оприлюднення інформації про наслідки надзвичайної ситуації здійснюється відповідно до законодавства про інформацію.

Таким чином, у розділі розглянуто аналіз потенційних небезпек, що можуть вплинути на здоров'я працівників економіко-гуманітарної сфери під час виконання робочих обов'язків в офісному приміщенні. Заходи по забезпеченню безпеки, заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці, заходи з пожежної безпеки (в приміщенні офісу класом пожежі А (Е), категорією приміщення Д передбачено вуглекислотний вогнегасник типу ВВК-3,5, також встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6», яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика.) та розглянуто питання з цивільного захисту, а саме оповіщення та інформування суб'єктів забезпечення цивільного захисту.

ВИСНОВКИ

Розглянуто сутність, основні елементи та функції управління корпоративною культурою підприємства. Спочатку було розглянуто різні підходи до визначення поняття «корпоративна культура» та виявлено деякі подібності у визначеннях авторів, що допомогло нам визначити сутність та основні елементи корпоративної культури. Сутність корпоративної культури полягає у тому, що вона є потужним інструментом, який формує стратегію та значною мірою впливає на ефективність організації. Корпоративна культура складається з багатьох елементів, але проаналізувавши думки різних авторів ми виділили три основні: артефакти, цінності, міфи та легенди. Корпоративна культура виконує різні функції, що задають основний напрямок життєдіяльності фірми, серед них виділяють п'ять основних: охоронна, регулююча, інтегруюча, адаптивна, мотиваційна, які задають основний напрямок життєдіяльності підприємства.

Визначено, що корпоративна культура відіграє неабияку роль – вона є найважливішою складовою успішного функціонування ІТ-підприємства, ефективності праці та позитивного ставлення співробітників до своєї роботи, також вона впливає на ставлення співробітників до компанії і на результати їх діяльності. Корпоративна культура, складається з: економічних, адміністративних, психологічних та символічних методів, які дозволять керівникам підтримувати культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації. Методи мають застосовуватися в комплексі, впливаючи відразу на всі сторони життєдіяльності організації, задля досягнення ефективної роботи підприємства.

Ознайомившись з впливом корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, варто відзначити, що ІТ-підприємства мають свою специфічну корпоративну культуру, що є зразковою для інших підприємств і входить до світових рейтингів. Багато науковців відзначають зв'язок між

корпоративною культурою та успіхом роботи організації. Було розглянуто риси корпоративної культури, що впливають на ефективність діяльності підприємства, а саме: віра в дії, зв'язок зі споживачем, заохочення автономії та підприємливості, розгляд людей як головного джерела продуктивності та ефективності, знання того, чим керуєш та поєднання жорсткості і гнучкості в управлінні. Далі порівняно думки різних авторів щодо впливу корпоративної культури на ефективність роботи підприємства, та знайшли певні відмінності, проте серед усіх визначень було віднайдено головний фактор впливу корпоративної культури на ефективність підприємства – постійне зростання прибутку компанії та рівня конкурентоспроможності.

Проаналізовано стан та особливості розвитку корпоративної культури підприємства. Було проведено дослідження за основними елементами корпоративної культури – артефакти, цінності міфи та легенди. Артефакти включають у себе: дрес-код, місце розташування офісу, корпоративні заходи, брендинг та бонуси. До цінностей належать: можливість навчання, підвищення кваліфікації, мотивація, кар'єра, справедливість оплати, комунікації, адаптація, оцінка ефективності роботи. Міфи та легенди поєднують у собі самі міфи та легенди, а також церемонії та героїв. За кожним з цих елементів було проведено дослідження корпоративної культури підприємства та виявлено проблеми з адаптацією співробітників, що належить до «цінностей» корпоративної культури.

Досліджено структурні елементи корпоративної культури підприємства. За методом Ч. Хенді [38], визначено, що корпоративна культура ТОВ «Лайт ІТ» відноситься до типу культури «Афіна», що характеризується управлінням в екстремальних умовах та постійно мінливих ситуаціях, ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та спільних цінностях. Було складено загальну таблицю з проявами елементів цієї культури на ТОВ «Лайт ІТ». Проведено метод опитування, у даному випадку – анкетування через співробітників ТОВ «Лайт ІТ», за яким виявлено, що корпоративна культура

знаходиться на досить високому рівні, проте все ж таки потребує удосконалення за елементом «цінності».

Досліджено вплив зовнішніх факторів на стан корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ». У цілому за результатами проведеної оцінки, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище має загрозливий вплив на функціонування корпоративної культури підприємства. Найбільшу загрозу для корпоративної культури складають соціально-демографічні фактори, серед них найбільш негативний вплив на корпоративну культуру має міграція кваліфікованих кадрів за кордон. Сприятливий вплив мають технологічні фактори, серед них найбільш позитивно впливає розвиток Big Data, завдяки чому компанія може підвищити економічний стан і збільшити бюджет на фінансування корпоративної культури. Таким чином, ефективне функціонування корпоративної культури підприємства можливе за умови системного аналізу факторів зовнішнього середовища і врахування впливу їх змін на ефективне функціонування корпоративної культури. У цілому за результатами проведеного PEST-аналізу, можна зробити висновок, що сьогочасне зовнішнє середовище негативно впливає на функціонування корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ».

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури. Запропоновано введення нової посади – спеціаліст з корпоративної культури, розробка заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в компанії, оновлення програмного забезпечення Portal. Обґрунтовано потребу в спеціалісті з корпоративної культури, визначено його основні робочі обов'язки та завдання. Для поліпшення соціально-психологічного клімату через співробітників «Лайт ІТ» розроблено план «нестандартних» корпоративних заходів на 2020 рік, що також має позитивний вплив на «міфи і легенди» та «цінності» корпоративної культури». Розроблено план оновлення програмного забезпечення Portal, що також дозволить підвищити рівень корпоративної культури. В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу,

наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Сплановано напрямки розвитку корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ», завдяки яким підвищиться якість елементу «цінності». Розроблено план розвитку «цінностей» корпоративної культури, за напрямками: найм, адаптація, навчання та розвиток персоналу. Також додано напрямки розвитку: внутрішнокорпоративна PR-діяльність та електронні засоби комунікації. За кожним з напрямків розроблено кошторис на 2020 рік. Диференційовані етапи впровадження управлінських нововведень і контроль за їх реалізацією на 2020 рік для ТОВ «Лайт ІТ» передбачають: початковий (тактичний) та робочий етап. Виходячи з цього, елемент «цінності» стане більш розвиненим, що у свою чергу матиме позитивний вплив на вдосконалення корпоративної культури підприємства «Лайт ІТ».

Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів управління розвитком корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ» за розробленими рекомендаціями щодо вдосконалення корпоративної культури. Розрахувавши витрати на реалізацію заходів по вдосконаленню корпоративної культури у 2020 році, виявили що витрати становитимуть 172000 грн. Реалізація запропонованих заходів в області розвитку корпоративної культури призведе до підвищення задоволеності працею, отже зниження плинності кадрів. Таким чином ми маємо можливість розрахувати економічний ефект від нововведень. Для цього ми розрахували витрати на наймання одного співробітника, що склали 6138 грн., та суму витрат на заміну співробітників у 2017-2019 роках. При зниженні плинності кадрів, ця сума значно зменшиться, таким чином економічний ефект від запропонованих заходів складе 98072 грн. і підприємство має можливість заощадити досить велику суму коштів, які так само можна буде витратити на розвиток корпоративної культури ТОВ «Лайт ІТ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронов В.В. Корпоративне підприємництво // менеджмент, фінанси, державне регулювання. - М .: Економікс, 2002. - С. 28-36
2. Андронов В.В. Корпоративний менеджмент в сучасних економічних відносинах // М .: Економіка, 2003. - С. 49-62
3. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / Пер. з англ. / Під ред. Ю.Н. Каптуревського. - СПб .: Видавництво «Пітер», 1999. - 416с.
4. Беккер Г.С. Людська поведінка: економічний підхід / пер. з англ. Е. Батракова, Р. Капелюшников, Б.Максіменко [и др.]. М .: ГУ ВШЕ, 2003. - 672 с.
5. Бруковська О. HR-Бренд. 5 кроків до успіху вашої компанії / Бруковська О., Осовіцкая Н. - Хедхантер, 2011. - 124 с.
6. Василенко С.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом / С.В.Васіленко - М .: Дашков і Кє, 2009. - 136 с.
7. Вейл П. Лідерство, засноване на баченні: Курс МВА з менеджменту. - М., 2004. - 521 с.
8. Віханський О.С. Менеджмент / О.С. Віханський, А.Й. Наумов. – М. : МГУ, 2003. – 528 с.
9. Воронін М. Winning the hearts. Достукатися до сердець співробітників / М. Воронін - М .: Інтелектуальна Література, 2015. - 242 с
10. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-енічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія.- Х.:Вид-во ХДЕУ, 2003. –203 с.
11. Гелегер Р. Душа організації. Як створити успішну корпоративну культуру / Р. Гелегер. - М.: Добра книга, 2006. - 347с.
12. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Управління корпораціями: Монографія. — К.: Політехніка, 2004. – С. 38-43
13. Іванова С. Як знайти своїх людей. Мистецтво підбору і оцінки персоналу для керівника / С. Іванова - ТОВ «Альпіна Паблішер» 2018. - 174 с.

14. Іванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 284 с.
15. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
16. Ісаєв Д. В. Корпоративне управління та стратегічний менеджмент. Інформаційний аспект / Д.В. Ісаєв. - М. : Вища Школа Економіки (Державний Університет), 2010. - 220 с.
17. Камерон К., Куїнн Р. Діагностика та зміна організаційної культури. СПб. : Пітер, 2001. - 320 с.
18. Капітонов Е.А., Капітонов А.Е. «Корпоративна культура і PR». - М., Ростов-на-Дону: березень, 2003. - 416с
19. Карло Ф.Б. Ділова стратегія: Пер. з англ. / Наук. ред. В.А. Приписнов. - М. : Економіка, 1991. - 239 с.
20. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації / А.Я. Кібанов. - М.: ИНФРА. - 2010. - 516 с.
21. Клещев А.Г., Бородіна О.В., Бражна З.В. Розвиток корпоративної культури фірми: Монографія. - Кострома: знання, 2002.
22. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003 – С. 16-24
23. Краснова Н. HR-стратегія. Інструменти розробки та реалізації / Н. Краснова - Московська Фінансово-Промислова Академія, 2011 - 120 с.
24. Луцький С. Я., Ландсман А. Я. Корпоративна культура та управління змінами. Навчально-практичний посібник. - М. : Видавництво: Альпіна Бізнес Букс, 2007. - 192 с.
25. Макєєв В.А. Корпоративна культура як фактор ефективної діяльності організації. / В.А. Макєєв. - М. : Ленанд, 2015. - 248 с.
26. Менеджмент корпорації та корпоративне управління: Монографія / Асаул А.Н., Павлов В.І., - СПб. : Гуманістики, 2006. - 198 с.

27. Мерсер Д. / IBM. Управління в найбільш успішній корпорації світу / Д. Мерсер.- М: Прогрес, 1991 - 456 с
28. Мітчелл Джек Обійміть своїх співробітників. Щеплення від жорсткого менеджменту / Джек Мітчелл - Hyperion, 2013. - 288 с.
29. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. - К. : Кондор, 2003. – 194 с.
30. Персикова Т.Н. Міжкультурна комунікація та корпоративна культура: Уч. посібник. - М.: Логос, 2002. - 224 с.
31. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: Підручник / Київський національний економічний ун-т / А.М. Поддєрьогін (кер.кол.авт.і наук.ред.). – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с.
32. Соловйова Р.П., Беляєв Є.Ю. "Корпоративна культура" / Корпоративна культура ХХІ століття: 36 наукових праць / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Краматорськ, ДДМА, 2005 -100 с
33. Співак В. А. Корпоративна культура. / В. А. Співак. - СПб. : Пітер, 2001. - 352 с.
34. Співак В.А. Організаційна поведінка. Ексмо, 2007, - 640 с.
35. Стеклова О. Є. Організаційна культура: навчальний посібник / О. Є. Стеклова. - Ульяновськ: УлГТУ, 2007. - 127 с.
36. Тесленок І. М., Кримська Л. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.
37. Тихонова Н. HR-квест / М. Тихонова, М.Воронін, Д.Кабіцкая - Манн, Іванов і Фербер, 2014. - 47 с.
38. Хенді, Чарльз По той бік впевненості. Про новий світ всередині і навколо організацій / Чарльз Хенді. - М.: Пітер, 2012. - 684 с.
39. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. Посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
40. Чернишов С.Б. Корпоративне підприємництво: від думки до предмету. - М.: Економіка, 2005. - С. 108-119

41. Шейн Е.Х. Організаційна культура і лідерство. СПб .: Пітер, 2002. - 336 с.
42. Шконда В.В., Кальянов А.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія. Донецьк: Ноулідж (Донецьке відділення), 2009. – 168 с.
43. Шульгіна Л.М., Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг інновацій», Київ, 2013. – 136 с.
44. Якутин Ю.В. Інтегровані корпоративні структури: розвиток і ефективність: Монографія. - М .: Економічна газета, 2005. - С. 82-96
45. Економіка України: навч. посіб. / А.П. Голіков, Н.А. Казакова. – К.: Знання, 2008. – 286 с. ISBN 978-966-346-541-8
46. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – №2 – С. 449-456
47. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Мукан, Р.Д. Бала // Вісник Національного університету “ Львівська політехніка” . – 2010. – № 682. – С. 11-15.
48. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179-184.
49. Бойко Є. В. Корпоративна культура як основа ефективного управління підприємством // Актуальні проблеми економіки. - 2003. - №4. - С. 52-58.
50. Дугіна О. Корпоративна культура та організаційні зміни / О. Дугіна // Кадровий вісник. - 2007. №12. - С. 37-42.
51. Ермошкин А. Організація як культурний феномен // Журнал Управління компанією - 2006. - №2. С. 16-22

52. Козлов В.В. Формування і зміна корпоративної культури в процесі управління компанією в період кризи. // Управління корпоративною культурою, - 2011. №4. С. 17-25
53. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві / Н.А. Мул, М.Д. Ведерніков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 68-71.
54. Навчально-методичний посібник / авт.- сост. Т.А. Лапіна. - Омськ: Изд-во ОмГУ, 2005. - 96 с.
55. Нестеренко Г. О. До уточнення поняття «корпоративна культура» // Нова парадигма: Альманах проблеми економіки. – 2003. – №4. – С.52-58.
56. Пуліна Т. В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки». 2014. Вип. 9. С. 152–159.
57. Тарасюк В. Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства / В. Д. Тарасюк // 1. Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Экономика и управление» – 2009. – № 2. – С. 333–340.
58. Тесленок І.М., Сех Д. А. Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури ІТ-підприємства / Тесленок І.М., Сех Д. А. // Економічний простір. – 2019. – №149. – С. 216–233.
59. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2011. – № 2. – С. 80-92
60. Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. – 2011. – № 124/125. – С. 36-40

61. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі / І. Г. Хіміч // Економічний простір. – 2009. – №23/1. – С. 216–222.
62. Хорев А.І., Акулова Н.Г. Екзогенні та ендогенні фактори фінансової стійкості підприємства // Економіка: проблеми Теорії та практики: збірник наукових праць. Вип. 76. Дніпропетровськ .: ДНУ, 2001. - С. 91-92.
63. Чечетов М., Мендрул О. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації//Економіка України. – 2001.– № 4. – С. 82-96
64. Юрасов, І. Корпоративна культура на місцях // Журнал управління компанією - 2006. - №5. - С. 51-60
65. Абрамова С.Г. Про поняття «корпоративна культура» [Електронний ресурс] / С.Г. Абрамова, І.А. Костенчук - Режим доступу: <http://www.emcon.ru/420-087.html>
66. Агафонова Е. Корпоративна культура компанії. [Електронний ресурс] / Є. Агафонова - Режим доступу: https://www.brainity.moscow/business/review/korporativnaya_kultura_kompanii/
67. Кандарья І.А. Формування корпоративної культури в організації. [Електронний ресурс] / І.А. Кандарья - Режим доступу: <http://www.magistr-mba.ru>.
68. Офіційний сайт Державної Служби Статистики України: статистична інформація [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <http://www.ukrstat.gov.ua>
69. Офіційний сайт ТОВ «Лайт ІТ» , [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://light-it.net>
70. Політична нестабільність - рейтинг країни. Rate 1 – перший вісник країни : веб-сайт. URL: <http://rate1.com.ua/issledovaniya-rate1/1078>.
71. Тесленок І.М., Сех Д. А. Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури ІТ-підприємства : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Запоріжжя (17–18 жовтня 2019року) [Електронний ресурс] Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька

політехніка», 2019. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

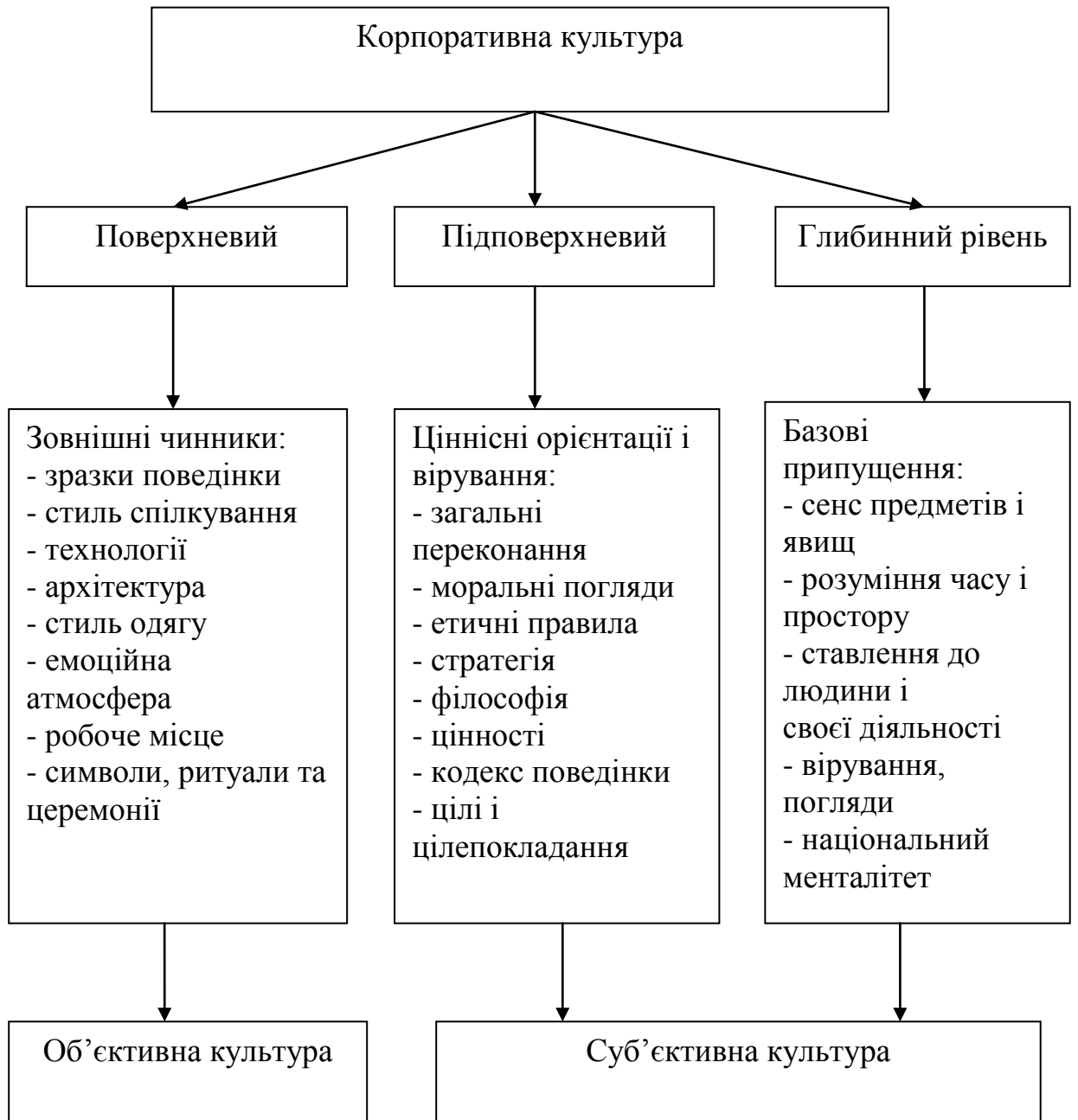
72. Тесленок І.М., Сех Д. А. Формування корпоративної культури ІТ-підприємства. Тиждень науки-2019. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р. [Електронний ресурс] / Редкол. :В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

73. Хоменко Євген Корпоративна культура ІТ-компаній [Електронний ресурс] / Євген ХОМЕНКО - Режим доступу: <https://www.kv.by/content/326275-korporativnaya-kultura-it-kompanii>

ДОДАТКИ

Додаток А

Рівні корпоративної культури



Додаток Б

Таблиця Б.1

Графік заходів ТОВ «Лайт ІТ» на 2019 рік

Захід	Дата проведення
День народження компанії	9.02.2019
Конференція PyCon	17-18.02.2019
Міжнародний жіночий день	08.03.2019
Конференція GM summit	29-30.03.2019
Благодійний захід для дітей з дитячого будинку	23.05.2019
Конференція Kgruа	30-31.05.2019
День захисту дітей	01.06.2019
Літний корпоратив	20.06.2019
Конференція QA fest	17.07.2019
День програміста	09.09.2019
Конференція HR days	25.09.2019
День захисника України	14.10.2019
Конференція Web Summit Lisbon	31.10.2019
Конференція Malta blockchain summit	27.11.2019
Новорічний корпоратив	21.12.2019

Додаток В

Анкета для співробітників ТОВ «Лайт ІТ»

1. Чи знаєте Ви історію своєї компанії?
2. Скільки часу Ви працюєте в даній організації?
3. Що для Вас корпоративна культура?
4. Які заходи спільного відпочинку позитивно впливають на корпоративну культуру?
5. Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?
6. Які з перелічених цінностей є у вашій організації основними?
7. Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання, на Вашу думку
8. Чи задоволені Ви загалом існуючою корпоративною культурою?

Додаток Г

Анкета для виявлення задоволеності співробітників рівнем існуючої корпоративної культури

1. Я задоволений (-а) матеріальною компенсацією своєї праці в компанії
2. Мене влаштовує корпоративний соцпакет
3. Мені подобається офіс компанії
4. У мене є все необхідне на робочому місці
5. У мене зручний і гнучкий графік роботи
6. Я регулярно отримую зворотний зв'язок про свою роботу
7. Компанія надає мені можливості для професійного розвитку
8. Компанія створює умови для кар'єрного зростання
9. Мені цікавий проект, на якому я працюю
10. На проекті я можу використовувати сучасні інструменти і технології
11. Я задоволений (-а) робочою атмосферою, яка панує на проекті
12. На проекті, де я працюю, професійний менеджмент
13. Я готовий (-а) рекомендувати компанію, в якій зараз працюю, своїм друзям і знайомим